



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA  
Doctorado en Estudios Organizacionales

Tesis de Doctorado

ORGANIZACIÓN DEL TEATRO INDEPENDIENTE DE MÉXICO  
DE LA RED DE COOPERACIÓN AL CONFLICTO

Alumna: Irene Sánchez Guevara

Tutor: Luis Montaña Hirose

Junio 2007



*A la memoria de mis adorados padres  
Graciella y Agustín  
Que con amor depositaron en mí la inquietud de búsqueda*

*A mis hermanos  
Sergio, Graciela y Agustín  
Con mucho cariño*

*A mis adorados hijos  
Irene, Claudia, David y Pablo  
Con profunda admiración por su capacidad creativa y amorosa de vivir*

*A mi amado esposo  
Oleg  
Por su paciencia y apoyo*

*A mi gran amigo  
Victor  
Por la suerte de contar con su lealtad y sinceridad*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapala, la oportunidad de hacer un fascinante viaje por los vínculos interdisciplinarios del posgrado de Estudios Organizacionales.

Al Dr. Luis Montaña Hirose, que me dio toda la libertad para el desarrollo de la investigación en el trabajo de tesis dentro de los cuidadosos límites de su sabiduría.

A los Drs. Rogelio Mendoza Molina y Joel Flores Rentería por sus valiosas aportaciones a la lectura de la tesis.

Al Dr. Antonio Barba Álvarez por su amable disposición a la colaboración en este proceso.

A mis amigas, todas excelentes exalumnas mías: Donahí Arceo, Claudia González, Isabel Guzmán, Verónica Miranda y Elizabeth Tezoco, por su paciente y valiosa ayuda en la edición de la tesis.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES DEL TEATRO EN MÉXICO	12
1.1 La Importancia del Teatro	12
1.2 Breve Desarrollo del Teatro en México	16
1.3 La Institución Teatral	21
1.4 Las Organizaciones Teatrales en México	34
1.5 El Teatro en la Perspectiva de los Estudios Organizacionales	43
1.6 Los Usos de las Técnicas Teatrales en las Organizaciones	49
1.7 El teatro Organizacional: su uso y abuso	54
1.8 El Producto Teatral: Artístico o Cultural	59
1.9 El Trabajo Artístico y los Artistas	62
CAPÍTULO 2 COOPERACIÓN, ESTRUCTURA EN RED, PODER Y CONFLICTO	66
2.1 La Cooperación, Estrategia de la Actividad Teatral	66
2.2 La Toma de Decisiones, Modelos de Elección Racional	68
2.3 Las Emociones en la Investigación Organizacional	76
2.4 Las Emociones y el Agente Racional de la Organización	88
2.5 Definición de la Organización del Teatro Independiente en México	94
2.6 Estructuras Organizacionales	102
2.7 Redes Sociales y Estructuras Organizacionales	105
2.8 Redes de Relaciones de Poder	110
2.9 Conflictos de Poder	122
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	126
3.1 Metodología Cuantitativa	127
3.2 Metodología Cualitativa	130
3.3 Contraste de dos Enfoques	133

3.4	El Problema de la Validez y la Confiabilidad	137
3.5	Metodologías en el Análisis Organizacional	140
3.6	El Análisis de Redes Sociales	142
3.7	Instrumentación Analítica; comparación entre el Método Estadístico y el Análisis de Redes Sociales	145
3.8	La Metodología sobre los Estudios de Caso	155
3.9	Metodología de la Investigación	158
CAPÍTULO 4 ESTUDIO DE CASO		165
4.1	Semblanza de los Actores	166
4.2	Red Inicial de Relaciones	176
4.3	El Proceso Social de la Realización Teatral	184
4.4	Análisis de Aspectos Organizacionales, Emociones Y Sentimientos durante el Montaje	196
4.5	Estructura Jerárquica o en Red	210
4.6	Distribución y Consumo	225
4.7	Conflicto de las Relaciones de Poder o de la Cooperación al Conflicto	233
4.8	Consecuencias	249
EPÍLOGO		253
CONCLUSIONES		255
BIBLIOGRAFÍA		265
ÍNDICE DE CUADROS		278
ÍNDICE DE FIGURAS		280
APÉNDICE FOTOGRÁFICO		282

# **ORGANIZACIÓN DEL TEATRO INDEPENDIENTE EN MÉXICO**

## **DE LA RED DE COOPERACIÓN AL CONFLICTO**

### **INTRODUCCIÓN**

La actividad teatral se caracteriza por unir diversas expresiones artísticas por medio de una experiencia colectiva y de la interacción entre dos conjuntos de personas: a) los artistas, que hacen un trabajo colectivo y b) el público, cuyas expectativas están vinculadas a partir de un proceso de comunicación publicitario que permite reunirlos en un lugar y hora específica donde se realizará la escenificación, ello crea diversos tipos de organizaciones con sus correspondientes objetivos. El teatro es también un lugar de producción de un servicio o bien cultural intangible que se desarrolla para la satisfacción de los requerimientos espirituales y estéticos del hombre. También, ha sido un medio de culturización, educación, esparcimiento y búsqueda.

El desarrollo de estas actividades que satisfacen necesidades estéticas y espirituales puede generar diversos tipos de organizaciones. En México existen tres modelos de producción teatral: el teatro comercial, que corresponde a la industria del espectáculo; el teatro institucional, soportado por el Estado y dedicado a la educación y difusión de la cultura y, el teatro independiente, cada uno con funciones, estructuras, tamaños y objetivos diferentes. Este último es generado por colectivos o grupos de actores. Las organizaciones creadas por estos grupos, producen una parte del acervo cultural en nuestro país que, desde luego, es susceptible de ser analizada mediante estudios organizacionales.

Los estudios organizacionales ofrecen un campo interdisciplinario donde convergen diversos campos del conocimiento para el análisis de una organización en sus variadas dimensiones; las estructuras, las racionalidades, la toma de decisiones, la calidad, el desempeño, las relaciones humanas, el conflicto y el poder, entre otras. Un recurso que utilizado por parte de los investigadores para el análisis de la

organización es el de la generación de metáforas como *el teatro, la jaula, la máquina, la jungla, el juego o la prisión*. Recientemente ha crecido el interés por explorar la relación entre el teatro y las organizaciones; así, por un lado se ha generado la metáfora: *la organización como teatro* y, por otro lado, el teatro se ha utilizado como herramienta competitiva para solucionar problemas de la empresa con el denominado *teatro organizacional* para la solución de conflictos de relaciones humanas en la empresa. Sin embargo, los aspectos organizacionales del Teatro Independiente no se han estudiado desde la perspectiva de los estudios organizacionales

Esta tesis tiene como objetivo responder la siguiente cuestión:

- ¿Cuál es la lógica que motiva a los grupos del teatro independiente en México a dedicarse a esta actividad?

Este constituye el objeto de estudio, ya que a pesar de la inestabilidad económica que ha experimentado México y el poco apoyo ofrecido a las actividades culturales por parte del Estado, estos grupos subsisten con dificultades pero generan parte importante del capital cultural de nuestro país.

En el Teatro Independiente las motivaciones principales no son de carácter económico o político, pues su finalidad es alcanzar objetivos de orden estético y subjetivo; por ello, importa mostrar las formas de organizar el trabajo creativo y de desarrollar sus actividades cooperativas.

Con el objetivo de ubicar la situación del teatro mexicano en el tiempo y el espacio, en el capítulo uno se describe sucintamente cómo ha sido el desarrollo histórico del teatro en el país, así como sus diversos géneros. Para explicarlo, en el capítulo uno se plantean las preguntas: ¿cuál es la importancia del teatro en el individuo y en la sociedad? y ¿cuáles expresiones sociales satisfacen la institución del teatro?



También se describe la situación actual del teatro en México en sus tres modalidades de producción; comercial, institucional e independiente. El Teatro Independiente es, la modalidad de producción que interesa estudiar y para lo cual se tomará un grupo específico.

En el mismo capítulo, se analiza el teatro desde la perspectiva de los estudios organizacionales, Se presenta la construcción de la metáfora *la organización como teatro* para explicar conceptos de la Teoría Organizacional, la implantación de técnicas teatrales para el mejoramiento de procesos en las organizaciones y, finalmente, la visión instrumental del teatro a partir del denominado *teatro organizacional* con el objeto de resolver problemas para alcanzar un cambio cultural en una organización dada.

Finalmente se describe el proceso social que genera la producción teatral, las características específicas del producto y la transformación de éste en producto cultural. Asimismo, se analiza quiénes y cómo son los artistas que generan la producción teatral

En el capítulo dos se discute la estrategia central de la actividad teatral, la cooperación, para dilucidar las razones por las que los actores teatrales deciden cooperar intentando distinguir si se trata de una elección racional o de una elección de naturaleza emocional. La cooperación es la estrategia *sine qua non* de la actividad teatral; sin embargo, es una decisión que toman los actores teatrales. La pregunta es si en cada momento de decisión los actores recurren a tal estrategia y qué los motiva a hacerlo. Para responder a ello se exponen elementos teóricos propios de la elección racional, que a su vez son elementos básicos de la teoría de juegos. Por otro lado, se revisa el grado de influencia de las emociones y los sentimientos en las decisiones.

Asimismo, este capítulo está dedicado a construir una definición de este tipo de organización teatral y de cómo diseñar un modelo estructural por medio de una

red de relaciones sociales, en el entendido de que se cumple que la estrategia del trabajo teatral es la cooperación y los artistas están dispuestos a colaborar. Una red fuertemente conectada refleja que el interés del colectivo es uno, hay acuerdo acerca de la puesta en escena y los intereses subjetivos individuales se subsumen a lo anterior. Si existieran diferentes objetivos surgirían conflictos de poder que fragmentarían la red. Como las redes de cooperación se transforman en redes de poder, en este capítulo se revisan también los conceptos de poder y de relaciones de poder.

En el capítulo tres se presenta y justifica la metodología cualitativa adoptada para el estudio de caso elegido, la realización de la investigación de campo y, el análisis e interpretación de los datos recopilados. El interés por estudiar, desde el enfoque de los estudios organizacionales, la estructura organizacional de un grupo del Teatro Independiente para la producción de obras de teatro en la ciudad de México, llevó a reflexionar sobre el interés central de estas investigaciones, cómo se elaboran, con qué teorías, qué datos se obtienen, cómo se analizan, qué se reporta y cómo.

La investigación desde los estudios organizacionales consiste esencialmente de un estudio empírico que explora: actitudes, comportamientos, experiencias, artefactos, símbolos, documentos, textos, sentimientos, creencias, significados, mediciones sobre variables sociales. La recolección de la información se hizo con base en observaciones directas y entrevistas semi-estructuradas. Para realizar el estudio se comparó la metodología cuantitativa y la cualitativa, para optar por la cualitativa, presentando los criterios de validez y confiabilidad de esta última. También se utilizó la metodología de análisis de redes.

El capítulo cuatro corresponde al estudio de caso. En éste se presenta una descripción de la constitución de un grupo de teatro independiente, se destalla su estructura y se analizan las emociones y sentimientos de los principales actores en

varias etapas del proceso de montaje. A través de relatos, se analizan tanto los objetivos individuales de sus integrantes como sus subjetividades.

A partir de las entrevistas y las observaciones se construyeron varias redes; desde la red inicial de relaciones sociales y la red de convocatoria que derivó, durante el proceso de producción, en una red cooperativa. Se incluye una gráfica de actores/actividades que muestra a los actores involucrados realizando diversas actividades, algunas de ellas cooperativas, otras individuales. También se incluyen las gráficas del grupo fragmentado como consecuencia de los conflictos de intereses, siendo las conclusiones elaboradas en función del estudio de caso la parte final de esta tesis.

## **CAPÍTULO 1**

### **LAS ORGANIZACIONES DEL TEATRO EN MÉXICO**

En México, asistir al teatro existe como práctica cultural, aunque ciertamente para un público relativamente reducido. En este capítulo se trabajan los siguientes aspectos:

1. Cómo es su práctica cultural; cómo el teatro en México ha desarrollado su oferta y demanda, cómo la Institución del Teatro ha respondido a las aspiraciones culturales de su sociedad y, finalmente, cuáles son los modelos de producción que originan diferentes tipos de organización. Todo ello para ubicar la situación del teatro actual en el tiempo y el espacio a efecto de situar el estudio de caso.
2. Los enfoques que los estudios organizacionales han utilizado en sus investigaciones con respecto al teatro. El primer enfoque es teórico, se refiere al uso de la metáfora: *la organización como teatro* y el segundo de tipo instrumental se refiere a las investigaciones sobre el uso de las técnicas teatrales así como sobre la intervención organizacional, con el llamado *Teatro Organizacional*.
3. Cómo es el proceso social que genera la producción teatral; cuáles son las características específicas del producto y cómo sucede la transformación de producto artístico a un producto cultural. Así como, quiénes y cómo son los artistas que generan la producción teatral.

#### **1.1 LA IMPORTANCIA DEL TEATRO**

La inaplazable necesidad que tiene el ser humano por contemplar, entender y modificar al mundo, provocó el desarrollo de la ciencia y la tecnología. El arte, por

su parte, procura satisfacer tales necesidades, pero lo hace de manera simbólica, a través de contemplar la belleza del objeto transformado por el artista.

En esta sección se presenta la importancia del teatro en cuanto a:

- La satisfacción de los requerimientos culturales del ser humano a través del teatro.
- El teatro como una práctica cultural donde confluyen diversos comportamientos tanto hacia la organización humana formada por el grupo de artistas como hacia el público espectador, de manera que constituye en generador y transformador de cultura.
- El proceso social de producción cuyo resultado es un producto cultural intangible donde la producción y el consumo son inseparables.

Como es sabido la función del teatro consiste primordialmente en “entretener”, en el sentido de captar la atención del público espectador, de una manera cautivadora y temporal para comunicarle a través del lenguaje hablado, gestual, visual y, eventualmente musical, un mensaje codificado e interpretativo del mundo real o imaginario; en un contexto cultural y social, capaz de encontrar eco en un público que desea experimentar también de manera temporal, el placer estético de presenciar su propia realidad, la de otros, así como gozar de una plataforma imaginaria para realizar análisis y síntesis de los hechos sociales que le preocupan:

“...disfrutar de una amplia variedad de sensaciones o experiencias, tales como: reacciones emocionales substitutivas; una exaltación del espíritu; la confirmación de nuestras propias convicciones o prejuicios personales; un análisis de un concepto social, filosófico, político o religioso; la dramatización de historias o relatos parecidos o bien completamente distintos en cuanto al tiempo y el espacio, de los nuestros; o una breve escapatoria de nuestra existencia cotidiana mediante una tarifa poco costosa, que nos ayuda a olvidar por unos momentos la realidad que nos rodea...” (Wrgiht, 1997:17).

Por lo que hace a los artistas, suelen ser personas que desean transmitir sus emociones, sus ideas, su postura ante la vida a través de la expresión teatral, que en tanto arte, constituye un proceso altamente consciente y racional, al término del cual surge la obra de teatro como una realidad dominada. En este sentido, el artista teatral es un trabajador que se prepara consciente y disciplinadamente para realizar y ofrecer su trabajo por el cual espera un pago. Edgard Wright retoma las palabras de Samuel Jonson(1765): “Las leyes del Drama las dictan los patrocinadores del Drama. Porque nosotros que vivimos para complacer debemos complacer para vivir” (en Wright, 1997:19).

El teatro es una práctica cultural que genera y transforma la cultura. En efecto, si se parte de la definición de cultura, propuesta por el investigador Roberto Varela, que la define como “una matriz consciente e inconsciente de conjunto de signos y símbolos que se comparten en una colectividad a través del comportamiento” (Varela, 2003); donde los signos y símbolos a) transmiten conocimiento e información, b) portan valores, c) suscitan sentimientos y emociones y d) expresan deseos, utopías y anhelos.

Se observan tres momentos en la actividad teatral; el colectivo formado por los artistas que comparten, en el sentido de vivir y experimentar, un conjunto de signos y símbolos propios del quehacer teatral, como pueden ser: 1) los conocimientos de la teoría teatral, 2) las valoraciones con respecto a la estética de una puesta en escena, 3) las emociones y sentimientos, como el miedo de quedar en evidencia, y 4) las ilusiones y las utopías. Todos los integrantes del elenco tienen el deseo unificado de pisar el foro, de que su trabajo sea observado y escuchado con interés. En particular, de acuerdo con Enrique Ballesté, los grupos de teatro independiente tienen el ideal de constituirse en una compañía de repertorio para “... crecer y crear las condiciones económicas adecuadas para integrar a jóvenes actores al grupo y proporcionarles una opción económica sólida” (Ballesté en Seligson, 1989:153).

Ahora bien, en un segundo momento, cuando se hace la representación de una obra, se reproduce una cultura en el sentido de interpretar un conjunto de signos y símbolos por parte de una colectividad –los artistas-, pero que no necesariamente comparten, aunque sí deberán necesariamente comprender e interiorizarse en el personaje, sus signos y símbolos tan profundamente que puedan lograr una interpretación convincente. El vocablo “interpretación” es el más apropiado para explicar que lo que hace el actor no es reproducir fidedignamente el conjunto de signos y símbolos, sino reconstruirlos, adaptarlos desde su propia cultura.

El público observará los signos y símbolos, algunos de los cuales serán compartidos si pertenecen a su propia cultura; otros serán interpretados desde su cultura, pero no compartidos. Por ejemplo, en el teatro de Jean Genet, citado por Wright, sus personajes son reflejos de su propia experiencia, personajes que la sociedad ha proscrito: ladrones, pervertidos, contrabandistas, drogadictos.

“El Teatro... dirigido por gente experta puede ser muy eficaz. La intensidad de su hechizo dura hasta que cae el telón. Pero al salir del teatro el espectador reflexiona en la pieza que ha presenciado, pierde ese poder, porque todo lo que ocurre en escena es demasiado ajeno a las experiencias que pueda tener el espectador. Su teatralidad y su enfoque fantástico de la vida respaldados por el ritual de una experiencia “religiosa”, confunden al público. De todos los escritores actuales, ninguno representa de una manera tan completa como Genet el elemento auténticamente teatral...” (Wright, 1997:183).

El comportamiento habitual es uno de los indicadores de una cultura en común, afirma Varela. Los artistas han adquirido, a través de su formación disciplinada, el oficio de actor o director dramático, que les proporciona la habilidad que el espectador no tiene, aunque sea un gran conocedor del teatro, o tenga una extraordinaria capacidad de valoración estética, o bien, una alta sensibilidad. Esto determina las diferentes esferas culturales a las que pertenecen, las cuales encuentran canales de comunicación a través de signos y símbolos compartidos.

Desde el enfoque de estudios organizacionales y parafraseando a Roethlisberger, en una organización industrial, la organización humana es más que una pluralidad de individuos, pues cada uno está motivado por sentimientos generados por su bagaje y propia historia personal de modo que, la interacción interpersonal provoca patrones de relación, que junto con los objetos que los simbolizan, constituyen la organización social.

No hay una completa homogeneidad de comportamiento entre los individuos o entre un grupo de individuos y por tanto, las diferencias de comportamiento identifican la relación social de cada grupo. Cada grupo y subgrupo tiene su propio sistema de valores. En la organización teatral, el sistema de valores, no está dado solamente por objetos, sino primordialmente por un sistema simbólico generado por la trayectoria artística, capacidad, talento o incluso relaciones de poder de cada actor, el director, el actor de teatro y su status (protagónico, comparsa) los tramoyistas, los técnicos.

## **1.2 BREVE DESARROLLO DEL TEATRO EN MÉXICO**

A través de la historia la forma de producción teatral ha evolucionado, pasando por los juegos primitivos y las fiestas religiosas hasta los diferentes géneros y escuelas teatrales que hoy por hoy cumplen diversas funciones: como entretenimiento, para permear ideologías y religiones, para educar y también como arte.

El teatro, considerado por Edgard Wright (1997:67-68) como la síntesis de las artes y ejemplo de un trabajo genuinamente *cooperativo*, genera una parte significativa de la producción cultural en nuestro país. Como ya se dijo, existen tres modalidades que, de acuerdo con sus características organizacionales, son: el Teatro Comercial, el Teatro Institucional y el Teatro Independiente. En particular, el teatro independiente está constituido por grupos de artistas que crean organizaciones,



cuyas características *sui generis* son pertinentes para un análisis desde el enfoque de los estudios organizacionales.

De acuerdo con la investigadora de teatro, Socorro Merlín, el desarrollo de la actividad teatral en México ha mostrado un continuo de bonanza, agotamiento, crisis, renacimiento y auge; muchas veces debidas a los ciclos económicos, pero también a crisis de orden cultural. Así, a principios del siglo XX, el teatro se encontraba en una época de bonanza, la producción teatral correspondía a la asistencia de la época (unos 10,000 espectadores por semana). Durante la Revolución Mexicana el teatro sufrió su primera crisis a causa del cierre de teatros pero a cambio, esta situación proveyó material para los dramaturgos mexicanos. De 1920 a 1940 se dio un renacimiento que produjo diversos géneros teatrales: la revista lírica que ensalza el folclor mexicano, "los Pirandello" cuya búsqueda se orientaba hacia un teatro de tipo urbano o el teatro Ulises de enfoque experimental. Esta diversidad correspondía a los diversos tipos de público. El teatro sufrió otra crisis en 1946, producto de diversos problemas: baja calidad, falta de público y de salas adecuadas, así como de apoyo estatal (Merlín, 1996:1-50). Es interesante señalar que cada vez que se presentaban crisis, los creadores diagnosticaban los problemas y proponían las soluciones.

En la década de los 50 fue una época de crecimiento del teatro, se abrieron salas más chicas de teatro que por un lado reducían gastos de nomina y por el otro acogían a un público que estuviera más cercano a la escena, el teatro se fortaleció a través de las instituciones oficiales de cultura: INBA, UNAM, IMSS. En ese ambiente surgió en 1956 en la Universidad Nacional Autónoma de México un fecundo movimiento cultural de vanguardia con Juan José Arreola, Octavio Paz, Héctor Mendoza, Elena Garro, Tomás Segovia, Juan Soriano, Leonora Carrington, León Felipe y José Luis Ibáñez denominado *Poesía en voz alta* cuyo segundo manifiesto establecía lo siguiente (De Tavira, 2003:334):

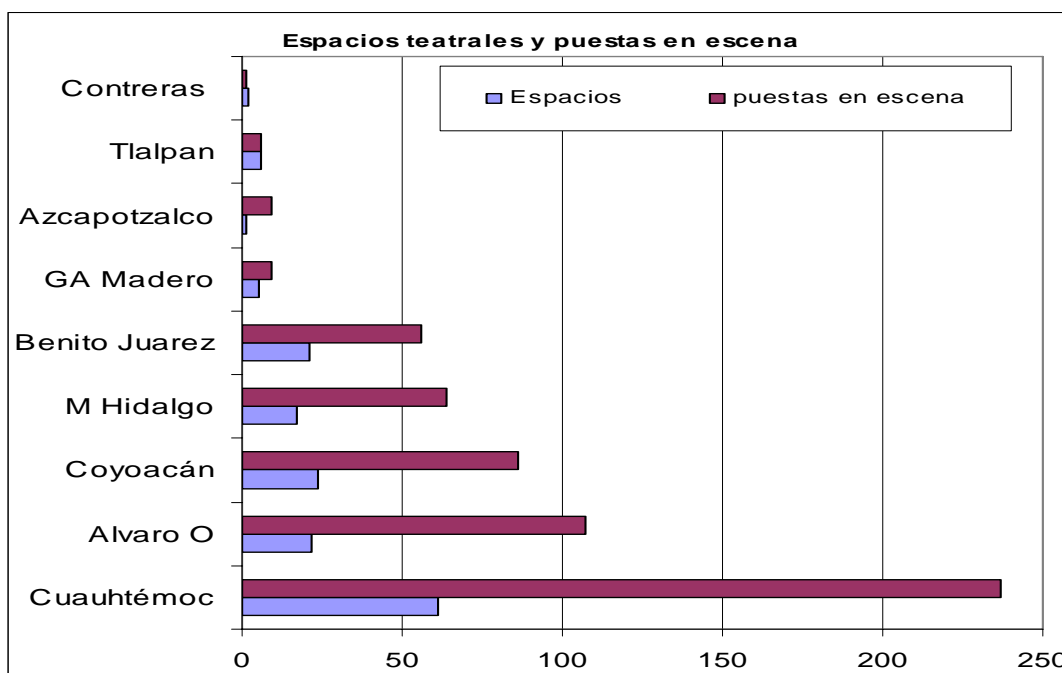
El teatro que vamos a presenciar, producto del entusiasmo común, de la labor de equipo, sin estrellas, producto de un auténtico taller universitario, en verdad, teatro popular. Se funda en el gran lenguaje, y éste nunca ha sido posible sin un pueblo- comunidad referida a quehaceres valiosos, colectividad con dimensiones- que lo dispare, de abajo arriba, hasta las manos del espíritu creador. Estamos acostumbrados al lenguaje sórdido, metropolitano, del teatro pequeño burgués: teatro para la mesa-para la comunidad desnuda de atributos, mera suma aritmética de sus individuos- en que la palabra es ordenada, estéril, de arriba abajo. El idioma llevado a su expresión más alta vuelve a ser el idioma original, común y comunicable. El idioma en que todos pueden reconocerse y reconocer a los demás. Éste es, ha sido y será la intención primaria del teatro. De ahí su función liberadora y unificante...

En 1966 se llevó a cabo el encuentro ¿Qué pasa con el teatro en México? donde participaron Salvador Novo, Seki Sano, Carlos Solórzano, Francisco Ignacio Taibo, Alejandro Jodorowsky, Rodolfo Usigli, Celestino Gorostiza, Rafael Solana, Héctor Azar, Wilberto Cantón, Fernando Sánchez Mayans. En este evento se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cuál es su posición teórica frente a la creación dramática?, ¿cómo ha realizado o realizará usted esa posición teórica? y ¿cree usted haber alcanzado los fines que se propuso? Las participaciones "mostraron las diferencias entre dos posiciones una conservadora y otra vanguardista, el conflicto que durante varias décadas tuvieron directores y autores, la diferencia entre la ideología de las generaciones ya pasadas y las jóvenes de ese momento" (Merlín, 1996:23). Según la autora, de 1967 a 1980 hubo un auge importante, especialmente en 1980 cuando gracias al apogeo petrolero, se otorgó fuerte apoyo a las actividades culturales. Sin embargo y debido a la crisis económica del 82, hubo recortes a estos mismos sectores que provocaron una crisis de la que no han salido. Una crítica al Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) es que habiendo sido creado como un instrumento de apoyo financiero para estimular la producción cultural, los recursos no llegan a todos, se concentran en un círculo muy cerrado al que pocos entran y quienes lo consiguen no siempre es en las mejores condiciones.

Es claro que el sector cultural ha sido uno de los más afectados por las crisis económicas vividas en nuestro país desde hace casi ya tres décadas, pues dentro de las políticas estatales esta actividad no tiene la prioridad que se destina al sector industrial o al de servicios.

Como se muestra a continuación hasta 1996 los espacios teatrales en la ciudad de México estaban distribuidos en seis delegaciones principalmente. La oferta de producciones teatrales y los espacios de la ciudad de México tienen la distribución mostrada en la figura 1, donde se graficaron sólo las delegaciones donde hubo representaciones.

**FIGURA 1**  
**GRÁFICA DE ESPACIOS TEATRALES POR DELEGACIÓN Y PUESTAS EN ESCENA**



Fuente: Elaboración propia con información de Socorro Merlín (1996). El teatro, los creadores y la falta de públicos.

En la figura 2, el triángulo punteado representa la concentración de los espacios teatrales por delegación en la ciudad de México.

**FIGURA 2**  
**DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LOS ESPACIOS TEATRALES EN EL DISTRITO FEDERAL**



Fuente: Lucina Jiménez, (2000:179). El teatro y sus públicos el lado oscuro de la sala, col. Escenología.

Las figuras anteriores llevan a plantear una serie de preguntas: ¿cuáles son los motivos que orienta a un grupo de personas hacia la actividad teatral profesional?, ¿cuáles son las condiciones de su producción?, ¿cómo resuelven los integrantes del grupo los obstáculos para efectuar su trabajo?

### 1.3 LA INSTITUCIÓN TEATRAL

Luis Montaña define a la Institución como una forma abstracta de las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefigura un conjunto de reglas sociales orientadas al funcionamiento de formas organizacionales específicas y que atiende necesidades particulares de un amplio conjunto de individuos. En este sentido, el teatro, constituye una institución social, puesto que: "La institución es la primera base de la legitimidad organizacional y le facilita, por ende, su inscripción en la sociedad, otorgándole al mismo tiempo una especie de código de valores propios" (Montaña, 2005).

Como institución el teatro es muy antigua. En México se ha ido construyendo a través del tiempo, respondiendo a las aspiraciones, necesidades y valores que nuestra sociedad ha tenido durante su desarrollo histórico. En lo que sigue se tratará la forma en que se ha construido esta institución.

Las aspiraciones sociales, necesidades y valores de la sociedad mexicana han sido atendidas por la institución teatral en México desde tiempos prehispánicos como un sistema de representación de concepciones culturales específicas. Daniel Meyran afirma:

El teatro como sistema de representación es tan viejo como el mundo al que llamaron nuevo. El teatro como ritual agónico, como danza o juegos gimnásticos que hacían los huastecos durante el reinado de Moctezuma II; las obras satíricas de los lisiados para pedir perdón a los dioses y que se representaban para divertir a los aristócratas indios, y muchas otras manifestaciones y funciones revelan y testimonian de la existencia de un teatro prehispánico comprobado y admirado por los cronistas invasores después. La función de seducción y atracción de las masas que desempeña este sistema de representación que es el teatro, bien lo

comprendieron y lo utilizaron los frailes y monjes en su tarea de evangelización de los indígenas (Meyran y Ortiz, 1993).

La evangelización y la tarea de educar a los indígenas, para la consolidación de la Colonia, se facilitó gracias a la institución teatral existente en el México prehispánico. La necesidad de una diferenciación cultural se atendió con en el teatro novohispano de la época de oro del teatro español (siglos XVI y XVII) como lo señaló Octavio Paz en *Sor Juana o las Trampas de la Fe*: "La cultura de Nueva España era docta y para doctos" (Paz, 1982:68).

El teatro novohispánico corresponde a una institución transplantada a México desde España y con influencia europea. Durante la época colonial, el teatro se basó completamente en los modelos europeos. "*Los empeños de una casa*" de Sor Juana Inés de la Cruz, es una comedia de enredo con influencia calderoniana cuya acción transcurre en Madrid y con personajes típicos de las comedias de la época. (Magaña, 2000) En el sentido organizacional es un ejemplo de transferencia de un modelo de institución que aspiró a implantar la visión del mundo europeo, en lo general y, español, en lo particular.

La legitimidad que ciertas costumbres, ritos y valores de España adquirieron en México y ese traslado que generó una nueva cultura, se observan en *El centro de José y El divino Narciso* (1688), (Magaña, 2000) autos sacramentales en los cuales intervienen personajes mexicanos. Otro ejemplo de las consecuencias habidas por dicha transferencia es el hecho de que el dramaturgo mexicano, representante del Siglo de Oro español Juan Ruiz de Alarcón (1581-1639), nacido en Taxco y muerto en Madrid, haya realizado estudios y trabajado en España. Sus biógrafos<sup>1</sup> narran que a causa de su deformidad física y de ser indiano<sup>2</sup>, fue el centro de burlas por los dramaturgos españoles, en particular por Lope de Vega. Sin embargo, su aguda

---

<sup>1</sup> <http://www.geocities.com/Athens/Agora/6975/esto/dealarcon.html>, Juan Ruiz de Alarcón (publicado el 2 de octubre de 1999)

<sup>2</sup> Así se llamaba en España a los que provenían de las Indias, o sea, de América.

observación psicológica del carácter de sus personajes para proyectar el mundo interior y el mecanismo de cada obra, le dieron un lugar preponderante en el teatro. Entre sus obras más importantes están: *Las paredes oyen* (1628) y *Ganar amigos* (1634).

El movimiento de Independencia generó un cambio en el teatro mexicano. Aparece la necesidad de un teatro que represente los valores de un México independiente. La separación de la institución teatral española se inicia con la presencia en el teatro del *Pensador mexicano*: José Joaquín Fernández de Lizardi (1776-1827), producto intelectual de la enciclopedia francesa, autor de la primera novela mexicana *El Periquillo Sarniento* (1816), y a lo largo del siglo XIX con tres autores que destacan; Manuel Eduardo de Gorostiza (1789-1851) con su obra *Contigo, pan y cebolla* (c.1830), comedia en la que satiriza el sentimentalismo de los románticos, Fernando Calderón y Beltrán (1809-1845) con *Muerte de Virginia por la libertad de Roma*, tragedia en la que de manera velada condena la tiranía y la falta de la ley en la dictadura de Santa Ana, Ignacio Rodríguez Galván (1816-1842) con su obra *Muñoz visitador de México*, recrea un drama histórico mexicano, en el que deja volar su imaginación y romanticismo modificando el acontecimiento real (Magaña, 2000) .

La Revolución Mexicana impactó todas las instituciones y el teatro no fue la excepción. Las rebeliones, las nuevas aspiraciones sociales, los nuevos valores, dieron la temática tanto para representar una mexicanidad como para fortalecer la institución teatral mexicana, pues como observa Wilberto Cantón:

“...la Revolución significa una toma de conciencia, el reconocimiento de temas propios del país, la exploración de un lenguaje y una psicología característicos; esto es, el arraigo en un nacionalismo que es la base sobre la cual nuestro teatro podrá alcanzar -como parece que ya lo está logrando- importancia e interés internacionales.

Y, por último, lo más importante: la Revolución ha creado un público con el cual dialogar, pues ya se sabe que el teatro no es diálogo de actores entre si, sino de autores con el público; un creciente interés por las actividades escénicas en sectores sociales cada vez más dilatados gracias a la preocupación oficial por difundir este arte; una constante multiplicación de espectadores (a causa de la explosión demográfica y de la evolución económica y educativa que ha hecho crecer las clases media y alta) a través de cuya exigencia nuestra dramaturgia va dejando el aire descuidado y amateur que hasta hace poco caracterizaba, para afirmarse en un sentido profesional, con factura cada vez más estricta y compleja, digna de sólidos estudios y a tono con el momento que el país, las naciones de nuestra lengua y el mundo están viviendo..." (Cantón, 1988: 10).

Así como la Revolución impactó a la institución teatral, el teatro impulsó la institucionalización de la Revolución. Esta situación simbiótica se manifiesta con hechos como el de José Vasconcelos secretario de Educación en la época de Álvaro Obregón, que apoyó a la cultura desde su alto cargo. Publicó una obra de carácter filosófico, *Prometeo* en 1920, que dramatiza su concepción del *monismo estético* y en el cual sienta las bases de un sistema de estética teatral destinado a cambiar las relaciones entre el espectador y el espectáculo, inspirándose en *El Nacimiento de la Tragedia* de Nietzsche. La creación de un teatro nacional constituye una de sus preocupaciones constantes. El apoyo al teatro por Vasconcelos entre 1921 y 1924 se concretó en el Teatro al Aire Libre y el Teatro Regional de Teotihuacan.

Mucho debe el teatro mexicano a aquellos dramaturgos cuyas preocupaciones eran modelar una nueva visión del hombre e incursionar en nuevas dramaturgias. Entre ellos se encuentran Amalia Castillo Ledón con su obra *La Comedia Mexicana en 1932*, así como, Mauricio Magdaleno y Juan Bustillo Oro quienes fundaron el Teatro de Ahora, un teatro polémico que planteaba problemas sociales y económicos. En 1938 el *Teatro Orientación* de Celestino Gorostiza y en 1940 el *Teatro de Medianoche*, creado por Rodolfo Usigli, fueron una importante escuela de directores, actores y espectadores.



Como expresiones concretas de la institución teatral se puede mencionar a las escuelas de teatro. En esa época hubo varias; por ejemplo Seki Sano crea el Teatro de las Artes en 1941, Javier Rojas el Teatro Estudiantil Autónomo. En 1946 con la fundación del Instituto Nacional de las Bellas Artes (INBA) que encauzó las iniciativas del Estado en cuanto a las artes, se fortaleció la institución teatral, pues el INBA centralizó los trabajos de la Escuela de Arte Teatral, de las temporadas de teatro infantil y de las profesionales que se organizaban esporádicamente.

La institución teatral en la época postrevolucionaria se manifiesta en los siguientes hechos:

- a) El INBA no obstante sus problemas burocráticos, los cambios de directivos y la permanente limitación de presupuesto, logró: conquistar nuevos públicos, mediante la sistematización del Teatro Infantil y popular (grupos de aficionados y grupos ambulantes); la enseñanza y difusión del teatro, a través de una escuela profesional y de las escuelas de iniciación artística; la realización de temporadas que patrocinaron o promovieron tanto el trabajo experimental como el profesional; la consolidación de un repertorio nacional, ligado a la tradición y al mismo tiempo dinámico y novedoso por la búsqueda de nuevas formas de expresión dramática.
  
- b) El surgimiento de Rodolfo Usigli, quien a través de su dramaturgia, simboliza y fundamenta la conducta del mexicano. Ya institucionalizada, la Revolución tuvo críticas que fueron reflejadas por una de las obras más importantes de esa época, la controvertida "*El gesticulador*" donde retrata y recrea el carácter de mexicano y la utilización de sus diversas máscaras. Al respecto, Octavio Paz, que lo relaciona con Juan Ruiz de Alarcón dice:

En las comedias más representativas de Alarcón, en cambio, el cielo cuenta poco, tan poco como el viento pasional que arrebató a los personajes lopescos. El hombre, nos dice el mexicano, es un compuesto y el mal y el bien se mezclan sutilmente en su alma. En lugar de proceder por síntesis, utiliza el análisis: el

héroe se vuelve problema. En varias comedias se plantea la cuestión de la mentira: ¿hasta qué punto el mentiroso de veras miente, de veras se propone engañar?; ¿no es él la primera víctima de sus engaños y no es a sí mismo a quien engaña? El mentiroso se miente a sí mismo: tiene miedo de sí. Al plantearse el problema de la autenticidad, Alarcón anticipa uno de los temas constantes de reflexión del mexicano, que más tarde recogerá Rodolfo Usigli en *El Gesticulador*.

En el mundo de Alarcón no triunfan la pasión ni la Gracia; todo se subordina a lo razonable; sus arquetipos son los de la moral que sonríe y perdona. Al sustituir los valores vitales y románticos de Lope por los abstractos de una moral universal y razonable, ¿no se evade, no nos escamotea su propio ser? Su negación, como la de México, no afirma nuestra singularidad frente a la de los españoles. Los valores que postula Alarcón pertenecen a todos los hombres y son una herencia grecorromana tanto como una profecía de la moral que impondrá el mundo burgués. No expresan nuestra espontaneidad, ni resuelven nuestros conflictos; son Formas que no hemos creado ni sufrido, máscaras. Sólo hasta nuestros días hemos sido capaces de enfrentar al Sí español un Sí mexicano y no una afirmación intelectual, vacía de nuestras peculiaridades. La Revolución Mexicana, al descubrir las artes populares, dio origen a la pintura moderna; al descubrir el lenguaje de los mexicanos, creó la nueva poesía (Paz, 1996:22).

Los valores, y los símbolos, los ritos, las costumbres y las características psicológicas del mexicano, constructor de sus propias instituciones, quedaron plasmados estéticamente en las obras de: Juan Ruiz de Alarcón, Rodolfo Usigli y Octavio Paz.

- c) La llegada de la modernización al teatro fue entendida por Wilberto Cantón de la siguiente manera:

La sustitución de la idea del teatro como una actividad puramente intuitiva, por la del teatro como oficio susceptible de enseñarse y de aprenderse, sujeto a leyes generales y digno de una meditación que puede llegar hasta las esferas

filosóficas. En años anteriores, el actor se formaba sobre las tablas, echando a perder para prender; el director era uno de los mismos cómicos de la compañía, fuera el primer actor, el esposo de la primera actriz o uno de los veteranos del grupo; los autores carecían de continuidad en su obra, porque no se consideraban a sí mismos como ejerciendo la profesión de dramaturgos ni se sentían ligados a la vida teatral (Cantón, 1982: 35).

Directores como Seki Sano, André Moreau y Julio Bracho, probaron que el actor puede hacerse y en pocos años dominar un oficio que anteriormente tardaba mucho en aprender. En consecuencia, el teatro mexicano de inicios de los '50 se caracterizó por una producción diversificada, con la profesionalización necesaria para cualquier actividad en el trabajo escénico así como el desarrollo de nuevos conceptos, el concepto de la dirección de escena, el de la puesta en escena y esto, gracias a las nuevas generaciones de autores, directores y actores. Se constituyó la generación de los discípulos, ya no son autodidactas como sus predecesores sino que todos habían pasado por el curso de composición dramática de la Facultad de Filosofía y Letras en la UNAM impartido por Rodolfo Usigli (1933-1947) o por la formación del teatro universitario dada por Julio Bracho o Celestino Gorostiza. Entre los discípulos de Usigli destacan: Luisa Josefina Hernández, Jorge Ibargüengoitia, Federico Inclán, Ignacio Retes, Sergio Magaña y Emilio Carballido.

Al mismo tiempo, otros directores dramaturgos y actores formaron el grupo poético Poesía en Voz Alta que Octavo Paz fundó en 1955, entre ellos: Héctor Mendoza, Juan José Arreola, Juan José Gurrola, Elena Garro, con un teatro más simbólico que realista por influencia del teatro del absurdo que atrajo a Héctor Azar.

Esa generación, llegaron a desarrollar diferentes escuelas como la síntesis de la dramaturgia, generando cada vez diversos movimientos experimentales en el desarrollo teatral. Y cada uno de esos movimientos se institucionalizó al igual que los intelectuales que lo representaban. Ellos libraron con eficiencia la representación, donde conquistan nuevamente al público.

Los hijos de los herederos, es decir la antítesis de los anteriores, coinciden ellos con las mutaciones de los años '60 y son, entre otros, Hugo Argüelles, González Caballero y Vicente Leñero que después de un período de silencio teatral, volvió a la dramaturgia. Entre sus obras destacan: *Pueblo Rechazado* (1968), *Los Albañiles* (1969) (Premio J. R. Alarcón), *Los Hijos de Sánchez*, (1972), *Martirio de Morelos* (1983).

Daniel Meyran señala que en los años 70 a 80, ocurrió un cambio para el teatro. La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) montó una temporada que tuvo un impacto en la prensa, al mismo tiempo promovió una corriente "Nueva Dramaturgia Mexicana" y editó una serie de libros de teatro en colección llamada "Molinos de Viento" que dio luz a jóvenes dramaturgos. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) siguió esta vía en los talleres del (Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y del Centro de Investigación teatral Rodolfo Usigli (CITRU), donde Emilio Carballido escribiría en su colaboración *Más teatro joven*:

Confieso que la recepción de la primera antología ha sido de los gozos de mi vida profesional. Ver las escuelas, los sindicatos, ¡los grupos Profesionales y universitarios! los simples lectores, lanzarse sobre un repertorio mexicano nuevo, vorazmente, da gusto; ver la actividad teatral de la República revitalizarse con todas estas obras; ver al público comulgar con los textos (...).

Un pueblo pide ver, ante todo, su propio gesto, y oír su propia voz, y vivir en el torrente dramático de su propia circunstancia (en Argudín, 1985).

La tercera generación de los dramaturgos de los años 80 a 90, hicieron caer las ideologías y por ende las máscaras. Ejemplo de ello son Hugo Salcedo, Óscar Liera, Carlos Olmos, Víctor Hugo Rascón Banda y Juan Tovar.

Evidentemente, como afirma Ludwik Margules(1933-2006)<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Ludwik Margules dejó una trayectoria profesional brillante y un capital cultural en el teatro mexicano. Nació en Varsovia en 1933, residió en México desde 1957. Director de teatro y cine, teórico, traductor, maestro de actuación y dirección, fue durante más de cuarenta años dueño de una formación intelectual y

La existencia de una institucionalidad, enarbolada por la actividad artística y cultural del *Seguro Social*, la *UNAM* y el *INBA*, permitía una continuidad del hecho teatral y la participación del teatro en la cultura. Y no es un pleonasma la máxima que reza que la cultura de un país es como su teatro. Gracias a las giras teatrales, que llevaban a cabo estas instituciones, sobre todo la *Compañía de Teatro de la UNAM* que visitaba los más importantes festivales del teatro mundial, quedaba abierta la posibilidad del contacto con la puesta en escena universal.<sup>4</sup>

Las compañías estables de repertorio, como las del INBA y el Seguro Social eran dirigidas por José Solé e Ignacio Retes y contribuían con sus puestas en escena y sus trabajos de organización administrativa y artística a la continuidad del hecho teatral ya arraigado en un pequeño pero numeroso público de la clase media. Los profesionistas encontraban un espacio para su esparcimiento y participaban también de la cultura. En este ámbito, por ejemplo Luis de Tavira impacta por sus espectáculos controversiales. Además desarrolla una intensa labor pedagógica y organizativa de las instituciones teatrales, su pasión por una singularidad escénica de su lenguaje, lo elevan a un rango sin precedente en el teatro de México pues, por su actividad representa ampliamente la época de los directores, periodo en el cual al sustentar ellos la importancia de la obra, dan a su labor un poder jerárquico y tradicional. Otro representante de la época de los grandes directores, Juan José Gurrola, se caracteriza por su irreverencia y rebeldía, y rompió junto con José Luis y Juan Ibáñez con las ataduras de la estética conservadora y convencional que dominaba los escenarios del país.

---

artística, siempre con una búsqueda rigurosa de un lenguaje teatral propio. De ello dio testimonio en más de cuarenta puestas en escena, óperas y en la formación de varias generaciones de actores y directores en distintas instituciones, lo cual lo llevó a formar en 1991, junto con algunos colaboradores, el Foro Teatro Contemporáneo, que dirigió como un espacio de reflexión y práctica teatral. En el año 2003 recibió el Premio Nacional de las Artes. Falleció en 2006.

<sup>4</sup> Ludwik Margules, Algunas reflexiones en torno a la puesta en escena mexicana de los años cincuenta a los años noventa en *El teatro mexicano visto desde Europa*  
en: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras.htm>

La institución teatral ha pasado así, desde los años cincuenta a la actualidad, por diferentes etapas, de florecimiento (50-60), de crisis (80) y de un impasse latente (90 a la actualidad). Hoy el teatro en México tiene organizaciones concretas que se han inspirado en las aspiraciones sociales centrales del teatro, tanto en los ámbitos de la creación y producción, como de la difusión, la enseñanza y la investigación.

En el terreno de la creación y la producción se encuentran José Solé, Héctor Mendoza, Ludwik Margules, Luis de Tavira y Juan José Gurrola que continúan su tarea creativa al lado de directores como Marta Luna, Jesusa Rodríguez, José Luis Ibáñez y otros de la generación más reciente como Lorena Maza y Mauricio Jiménez. Así mismo una gran cantidad de directores jóvenes que producen en condiciones precarias, en los grupos de teatro independiente, como son, entre otros, Claudia Cabrera, Agustín Meza, Pablo Cueto, Héctor Bourges, Mauricio Pimentel. En el ámbito del patrocinio financiero para la producción, el Instituto Nacional de Bellas Artes, apoya con producción y teatros, a proyectos que considera viables, ante la dificultad de sostener un grupo permanente de actores, algo parecido acontece a organismos o instituciones como el *Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*, la UNAM, el Gobierno del Distrito Federal y a organismos privados como Cuatro Estaciones.

La difusión del teatro nacional y extranjero se cumple mediante la realización de festivales y muestras como el Festival Internacional Cervantino, *el* Gran Festival Ciudad de México, *las* Muestras Regionales y Nacionales de Teatro así como encuentros de teatro universitario, independiente, indígena y campesino. Respecto a la publicación de libros y revistas se puede decir que sin ser abundante tiene cada vez mayor presencia. Las editoriales que producen publicaciones teatrales son la UNAM, el FCE, Gaceta, Árbol, El milagro, Escenología de CONACULTA, Obra Citada y el CITRU una de cuyas últimas publicaciones es el *Discurso teatral de Rodolfo Usigli*, de Daniel Meyran. Existen también publicaciones dedicadas a la difusión del teatro,

revistas como son: Tramoya, Escénica, Repertorio, Máscara, Acotación y La Escena Latinoamericana.

La formación teatral está a cargo de universidades y escuelas, como el Departamento de Literatura, Dramática y Teatro de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM donde se ofrece la carrera de Actuación y Dirección Escénica, el diplomado del Centro Universitario de Teatro (CUT) de la UNAM. La Escuela de Arte Teatral del INBA, la Universidad Veracruzana, la Universidad Autónoma del Estado de México, la Universidad Autónoma de Chihuahua, la Escuela Estatal de Teatro de San Luis Potosí y más de 30 escuelas en la ciudad de México y los Estados que ofrecen estudios de actuación. La investigación teatral se realiza en el Centro Nacional de Investigación Teatral Rodolfo Usigli del INBA, el Seminario de Investigación de las Artes Escénicas, el Instituto de Investigaciones Filológicas de la UNAM, el Centro Latinoamericano de Antropología Teatral, la Universidad Autónoma de Chihuahua, el programa Juan José Arreola de la Universidad de Guadalajara, el Instituto Internacional de Teoría y Crítica de Teatro Latinoamericano y la Asociación Mexicana de Investigaciones Teatrales creada recientemente.

La creación y producción, el patrocinio, la difusión, la formación e investigación teatral, son actividades desarrolladas por diferentes organizaciones que se derivan de la institución del teatro. El presente trabajo es una reflexión acerca de las organizaciones dedicadas a la creación y a la producción teatral; específicamente a un grupo del Teatro Independiente. Las organizaciones de teatro que crean y producen montajes, tienen por objetivo la producción de obras que satisfagan las aspiraciones sociales de la institución, es decir el desarrollo de líneas creativas como la pluralidad en temas y formas, la búsqueda de un lenguaje específicamente teatral, el aprovechamiento de los recursos tecnológicos, la presencia del actor como parte integral del espectáculo y el trabajo del director como intérprete-creador y no como mero ilustrador del texto, la creación de diversos públicos para los diversos géneros y estilos de teatro, así como el cumplimiento de metas primordiales: educar, difundir y preservar la cultura tanto de nuestro país como la universal.

Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado estos objetivos satisfactoriamente, ya que sus metas pueden referirse principalmente a lógicas racional-instrumentales, como es el caso del teatro comercial que tiene finalidades predominantemente extra-artísticas, cuya única finalidad es la de obtener ganancias, dando lugar a la presentación de productos de mala calidad.

Por una parte, el Estado a través de sus instituciones no apoya suficientemente al teatro, y en consecuencia no logra satisfacer a plenitud la aspiración de educar. Por tanto no se alcanza ni la estética ni la calidad requerida, lo que ocasiona la aparición de la némesis organizacional que es cuando la organización realiza acciones concretas totalmente contrarias a sus principios, pues no se asienta en concepciones culturales establecidas.

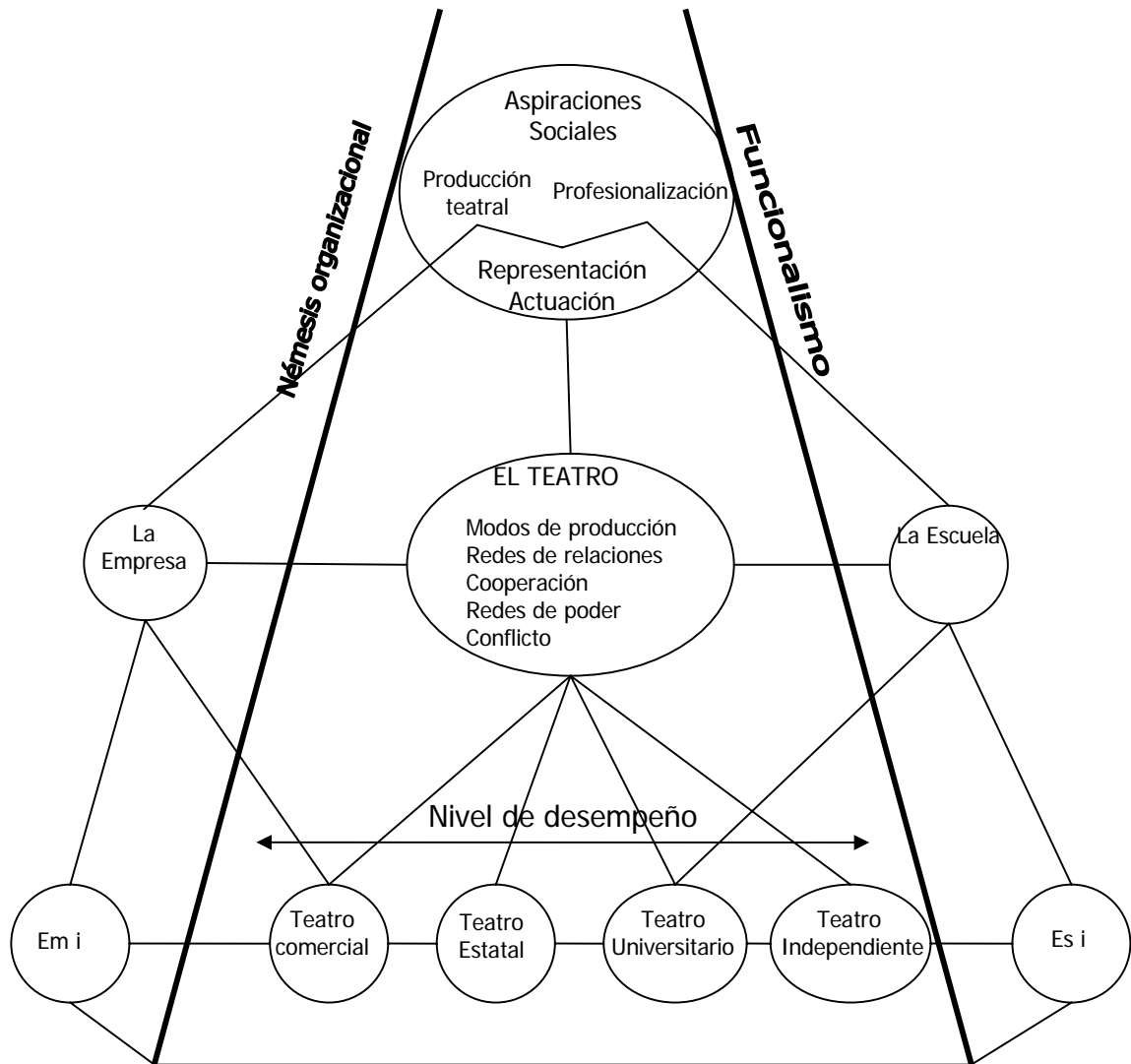
Se puede decir que una organización teatral, al margen de cuál sea su modelo (comercial, institucional o independiente), debiera tener por objetivo producir obras como medio de transmisión de una estética que lograra una transformación en el público y en todos sus participantes. Si una organización teatral elige mecanismos que no logran transformación alguna, puede llegar al tedio y al hastío del público así como de ellos mismos. Se da el caso de obras que logran éxito en términos de taquilla ya que duran mucho tiempo en escena pero la propuesta estética se agota, lo que deriva en funcionalismo.

En la figura 3 se presenta el modelo propuesto por Motaño adaptado para la institución teatral. De manera gráfica se detalla cómo las aspiraciones, necesidades y expectativas sociales constituyen el espacio institucional del teatro que perfila el ámbito organizacional. El teatro atiende primordialmente los temas relacionados con el entretenimiento y, a su vez, provee un espacio de expresión y comunicación. Éste representa a su vez un valor en sí mismo y está relacionado con otros espacios como el cultural y la educación.



FIGURA 3

MODELO: LA INSTITUCIÓN COMO EXPRESIÓN DE ASPIRACIONES SOCIALES



Fuente: elaboración propia a partir del modelo Luis Montaña 2005.

En el contexto de la institución teatral, sus organizaciones tienen un rango de actuación medio, es decir ni el teatro comercial es solamente un medio para obtener utilidades, pues hay teatro comercial de calidad. Por otro lado el teatro independiente representa una amplia gama de expresiones teatrales, algunos grupos se esfuerzan en consolidar líneas de trabajo en la búsqueda de nuevas expresiones con calidad estética, otros se mantienen en la línea de vender sus

producciones teatrales sin cuidar la calidad estética y sin experimentar nuevas formas de creación. La institución, en tanto forma abstracta, no es sujeto de este análisis, el cual es sólo pertinente a nivel de las organizaciones concretas. Una de las vías de la conformación de las redes organizacionales deriva precisamente de la relación existente entre las aspiraciones sociales.

#### 1.4 LAS ORGANIZACIONES TEATRALES EN MÉXICO

En México existen diferentes modalidades de la expresión teatral; Teatro Comercial, Teatro Institucional y Teatro Independiente. En esta sección se describen y analizan sus objetivos, formas organizacionales, fuentes de financiamiento, tipo de público y función social.

Se entiende como Teatro Comercial aquel que funciona como objeto de comercio y está sujeto a la ley de la oferta y la demanda. Su objetivo es obtener la máxima ganancia a través de un espectáculo dirigido a todo público. La producción, puesta en escena, publicidad, venta de boletaje y toda la organización depende de la Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE). La corporación inició sus operaciones a través de su hoy subsidiaria Operadora de Centros de Espectáculos, S. A. de C. V. (OCESA), Empresa promotora de eventos de entretenimiento en vivo y operadora de inmuebles. Esta empresa cuenta con el Teatro Metropolitan, el Foro Sol y el Centro Cultural Telmex. Celebró un convenio con Ticketmaster Corporation, Inc., la compañía líder en venta de boletos en Estados Unidos, para vender boletos en México y en el resto de Latinoamérica usando el nombre de Ticketmaster y su software especializado para la venta de los boletos por computadora.

CIE estableció sus operaciones en la Ciudad de Nueva York en los Estados Unidos, y se encarga de las puestas en escena, la contratación de talento artístico, producción y promoción de espectáculos internacionales y mexicanos en vivo. El Centro Cultural Telmex se encarga de los espacios, Televisa de la publicidad y Ticketmaster de la venta y distribución de boletos. CIE adopta un modelo

administrativo de Cultura de Calidad. Algunos de los elementos relevantes para el interés del presente trabajo son:

- Misión: Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de entretenimiento y esparcimiento en el tiempo libre de los diferentes grupos sociales iberoamericanos, convirtiéndose en su mejor opción, así como ser una eficaz herramienta de mercadotecnia integral para artistas, promotores y prestadores de productos y servicios, construyendo un círculo de negocios que genere e impulse el desarrollo de las personas que interactúan con y en nuestra Organización
- Visión: Ser el grupo líder en entretenimiento en el ámbito Iberoamericano, reconocido por su innovación, calidad, servicio, rentabilidad y talento humano contribuyendo al fortalecimiento de la cultura y sociedad.
- Valores: Estamos comprometidos a contribuir al progreso de México, con una visión de negocios en un marco de respeto mutuo, honestidad, confianza y ética.
- Servicio: Es la acción humana y personal que se manifiesta en la disposición de atender las necesidades y expectativas del cliente para asegurar satisfacción.
- Creatividad: Es la promoción del cambio que convierte la imaginación en acciones que mejoran y amplían la satisfacción de nuestros clientes.
- Calidad: Son los atributos creados por nosotros y que percibidos por el cliente atienden y superan sus expectativas con el fin de obtener su preferencia y lealtad.
- Rentabilidad: Es el logro de resultados que, en la relación costo- beneficio, genera recursos para financiar el desarrollo y los rendimientos requeridos por los accionistas.
- Trabajo en equipo: Es la disposición para sumar y desarrollar un proceso de mejora continua en habilidades, conocimientos y desempeño orientados a un fin común dando y recibiendo retroalimentación para enriquecer los resultados personales y profesionales.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.cie-mexico.com.mx/espanol/home.htm>

El proceso de producción consiste en: comprar una obra, por lo que la parte creativa del proceso es obviada; contratar el equipo directivo, que a su vez contrata al elenco y grupos de técnicos; simultáneamente y durante el periodo de producción, vender en términos publicitarios, la obra a través de los medios masivos (algunos de ellos son parte del corporativo); vender el boletaje mediante su subsidiaria *Ticketmaster* y abrir temporada para la escenificación en salas de su subsidiaria OCESA. La eficiencia se mide por los ingresos de la taquilla. El financiamiento es privado y constituido por los inversionistas del corporativo.

El Teatro Institucional se debiera producir con presupuesto estatal. Sin embargo los organismos con tal responsabilidad se han convertido en instancias que otorgan apoyos en términos financieros o de difusión y abren espacios para la puesta en escena de productos ya terminados o bien de proyectos de producción por parte de grupos teatrales. Teatro Escolar, por ejemplo responde a las políticas educacionales del Estado a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que recibe una partida presupuestal del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA). Su objetivo es educar a partir de la presentación de obras de dramaturgos clásicos y está dirigido a los niveles de primaria y secundaria.

El proceso de producción se inicia cuando el INBA, cita a concurso a los diferentes grupos de teatro, sean independientes o institucionales, a través de convocatorias como la siguiente:

El INBA convoca al ciclo 2001-2002

#### PROGRAMA DE TEATRO ESCOLAR PARA ALUMNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN EL DISTRITO FEDERAL

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, convocan a todos los grupos de teatro, independientes e institucionales, a presentar sus propuestas para integrar el Programa de Teatro

Escolar para alumnos de Educación Básica en el Distrito Federal, en su ciclo 2001-2002.

El programa abarcará las modalidades de Teatro en el Teatro y Teatro en la Escuela, en las que cada grupo podrá inscribir su propuesta escénica entregando un libreto de la obra, escrito a máquina, con el nombre del autor y en su caso del adaptador.

Se deberá entregar fotografías y/o diseños de la producción, curriculum del grupo (director, actores, creativos) y nivel educativo al que va dirigida la puesta en escena (preescolar, primaria o secundaria), además de un video de la escenificación en el que se muestre la puesta en escena con la producción cubierta en su totalidad.

Es importante remarcar que se realizará una selección previa en donde los libretos y videos recibidos serán analizados por una comisión SEP-INBA, que estará integrada por representantes de los niveles educativos (Educación Básica) de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal y la Subdirección de Teatro Escolar e Infantil del INBA.<sup>6</sup>

La siguiente etapa es la selección de los grupos hecha por una comisión SEP-INBA, para después proceder a las representaciones en las escuelas. Para poder concursar, los grupos independientes deben tener la producción de la obra terminada, lo cual implica que la inversión financiera y de tiempo corre por cuenta de los mismos. Se allí que en esta categoría también se hagan de lado las fases creativa y operativa y sólo se responsabilicen de las fases de distribución y de consumo

Otro caso es el Teatro del INBA. Su objetivo es la preservación y difusión de la cultura para el INBA y sus actividades culturales dependen de las políticas emergentes estatales así como de "funcionarios alejados de la expresión real del

---

<sup>6</sup> <http://www.cnca.gob.mx/cnca/nuevo/2001/diarias/ene/22/01/01/teatresc.html>

pueblo y de sus formas de comunicación” (Ballesté 1986 en Seligson, 1989: 144). Dirigido al público en general, su producción se inscribe en la promoción, contratan a grupos independientes, asumen funciones de patrocinio, sus temporadas son de aproximadamente tres meses, no recuperan la inversión, que por lo demás, no está dentro de sus fines. Los espacios teatrales, Julio Castillo, El Galeón, El Granero y Julio Jiménez Rueda pertenecen a la institución y los técnicos son empleados de la misma. Y ello ofrece un panorama de cierta holgura para el colectivo artístico durante las representaciones.

Un caso más es el Teatro del Distrito Federal, que se inició a partir de la creación de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal, SCDF, con el decreto publicado en la Gaceta Oficial del D. F., el 31 de Enero de 2002, que establece:

Artículo 32 BIS.- a la Secretaría de Cultura le corresponde diseñar y normar las políticas, programas y acciones de investigación, formación., difusión, promoción y preservación del arte y cultura en el Distrito Federal, así como impulsar, desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales. Las actividades de la Secretaría estarán orientadas a enriquecer la calidad de las manifestaciones culturales con base en los principios democráticos de igualdad, libertad, tolerancia y pluralidad. Lo anterior en el marco del respeto a la diversidad e identidad.<sup>7</sup>

Los lineamientos de esta Secretaría se establecieron en el decreto de la Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal. Se cuenta con los teatros: de la Ciudad de México, Sergio Magaña, Benito Juárez, De las Vizcaínas. En este caso la intención de apoyar las actividades culturales en general y las teatrales en particular es clara.

Finalmente, el Teatro Universitario está constituido por el Teatro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y de todas las universidades de provincia. Su objetivo es la búsqueda y experimentación teatral. Su producción está a cargo de los maestros de teatro y actores, generalmente

---

<sup>7</sup> <http://cultura.df.gob.mx/>

estudiantes de teatro universitario. Los ensayos y representaciones se realizan en espacios y salas que pertenecen a cada campus. Los técnicos son empleados universitarios, lo que implica que el trabajo del autor, director y elenco tenga condiciones laborales, si no idóneas, sí adecuadas para el hecho teatral. Sin embargo, carecen de un grupo de teatro permanente.

Con el Teatro Independiente ocurre que es producido por una gran cantidad de grupos de teatro cuyos objetivos no se ciñen a las políticas estatales, “es, o debería ser libre, popular, revolucionario, eficaz” (Ballesté, 1986 en Seligson, 1989: 144), *no* es auspiciado por las instituciones estatales, consiguen apoyos financieros o de espacios para su representación, como los que son contratados para cubrir temporadas escolares, los contratados por el INBA para cubrir temporadas institucionales o los contratados por las universidades; además de los que reciben apoyo de nómina por el FONCA y los que reciben becas.

Están por último, los grupos que son independientes en el sentido estricto del término, que son minoría.

Un referente sólido del teatro independiente en México es la compañía: *Contigo... América*, que en 2006 cumplió 25 años de actividades. Fue fundada en febrero de 1981 por Blas Braidot (1922- 2003) y Raquel Seoane, uruguayos, Luisa Huerta, Mario Ficachi y Pablo Jaime. A propósito de tal aniversario, Carlos Paul hizo un reportaje en la sección de cultura del diario La Jornada, el 4 de marzo de 2006, de donde fue posible extraer el propósito, los valores, la visión, el trabajo en equipo y las herramientas a las que el grupo se remite para realizar su actividad teatral.

- Propósito: construcción de una sociedad más justa, más libre y más creativa, para defender la identidad latinoamericana contra la globalización y neoliberalismo que arrasa con todo, para volver al rescate del ser humano como tal.
- Visión: perseguir mediante el teatro la utopía con los pies bien plantados.
- Valores: la ética, la solidaridad, la honestidad y el respeto al otro.

- Trabajo en Equipo: el teatro independiente es una agrupación en la que sus integrantes deben realizar, conocer y comprometerse con todos los aspectos, tanto técnicos como artísticos, del proceso de una puesta en escena.
- Herramientas: tener un espacio propio. Este grupo cuenta con un foro desde 1989, ubicado en Arizona 156, colonia Nápoles
- Mejor remuneración para los actores.

Sus obras más significativas son: *Los que no usan smoking*, de Francesco Guarneri; *Costumbres*, de Víctor Manuel Lites; *Y sigue la bola*, de Mario Ficachi; *Donceles 19*, de Braidot, Ramón Puente y Pablo Jaime; *Los motivos del lobo*, de Sergio Magaña; *Exilios*, de Susana Poujol, Guillermo Heras-Toledo y Felipe Galván; *Gabaratito*, de Teresa Valenzuela; *Qué pronto se hace tarde* de Vicente Leñero.

Otras compañías de teatro independiente son *Grupo 55*, *Casa del teatro*, *Casa de Coyoacán*, *Marionetas de la Esquina*, *La Troupe* y *el Tinglado* entre otros, que trabajan con un repertorio.

En el presente trabajo el interés es sobre los grupos de teatro independiente que trabajan por proyectos y que realizan el proceso social de producción en su totalidad a partir de una idea creativa de alguno de los actores que convocará a los demás actores; un autor del texto dramático, un director, un conjunto de artistas y de técnicos, que desarrollarán las actividades de las fases del ciclo; producción creativa, operativa, distribución y consumo; sin embargo, eventualmente algunos de los actores desarrollan varias de las funciones. Un director, en palabras de Luis de Tavira:

...un director de teatro en nuestras circunstancias es necesario, además prodigarse en múltiples previas que posibiliten su trabajo creador, ser antes pedagogo, traductor, exegeta, hermeneuta, productor, gestor y promotor cultural, en muchos casos, tramoyista y técnico, conductor de dinámicas grupales, ya que su tarea parte de su condición de autor de la iniciativa teatral,



convocante de la colectividad que lo realiza, conformador de elencos, inspirador de los diversos procesos creadores que integran la puesta en escena; ha de saber acerca de casi todo: actuación, dramaturgia, técnica, filología, historia, estética, ética, psicología, música, artes visuales, escenografía, economía, administración, comunicación social y política, además -por supuesto- de lo propio: dirección de actores, composición y dirección de escena, si quiere estar en condiciones de ser capaz de formular el pensamiento rector que articula en la unidad escénica del espectáculo, la pluralidad lingüística, técnica y poética que lo conforman. Semejante artista excepcional, facultado por una formación superior que en otros países supone el nivel académico de un postgrado, en nuestro país queda conminado a la responsabilidad del autodidacta, que resulta en una profesionalidad aún más excepcional (De Tavira, 2003: 3a).

Estas actividades son las que efectúan los directores del Teatro Independiente para lograr que su proyecto sea viable.

Los grupos de teatro independiente hacen un trabajo colectivo tanto para la producción de la obra, como para la gestión del financiamiento, la publicidad y la promoción. Su efectividad es concretar la puesta en escena la obra, para comunicar las líneas de género teatral elegidas por ellos mismos. Su eficiencia es lograr el montaje con el menor presupuesto posible, pues, en sus circunstancias, la taquilla y la crítica son importantes para su subsistencia.

Como "los actores están acostumbrados a empezar apiñados en torno a una mesa protegidos con bufandas y tazas de café," (Brook, 1998:12), la producción de la obra abarca la discusión del texto, las actividades de ensayo y montaje de la obra, pero también las actividades de gestión y de producción. Existe una actitud de colaboración y cooperación siendo el director el que tiene la mayor responsabilidad, ya que finalmente es él quien toma las decisiones.

El periodo de preparación, discusión del texto, de ensayos y de gestiones no es contabilizado en términos económicos. Este es un periodo donde el colectivo

aporta su trabajo e inversión económica en la espera de recuperarla a través de obtener apoyos financieros y/o ventas del producto.

Los planteamientos anteriores permiten hacer una comparación entre las tres modalidades de producción teatral y que se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 1**  
**Análisis Comparativo entre el Teatro Comercial, Institucional e Independiente**

Características	Teatro Comercial	Teatro Institucional				Teatro Independiente
		Escolar	INBA	SCDF	Universitario	
Objetivo	Obtener ganancias	Educar	Difundir la cultura y realizar investigación teatral			Experimentar nuevos lenguajes y formas de hacer teatro
Producción Financiera	Empresarial	Presupuesto federal				FONCA Cooperativa
Realización (Producción artística y operativa )	Grupo creativo con subcontratos	Contrato de grupos independientes o institucionales				Grupos independientes
Función social	Divertir	Educar	Difusión de la cultura			Búsqueda de lenguaje teatral distinto
Público	Masivo	Escolar	Masivo			Grupos sociales específicos

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de sitios de Internet del CIE y del CONACULTA; Socorro Merlín, investigadora (CITRU).

Nota: Columnas del teatro comercial e institucional (sitios de Internet del CIE y del CONACULTA, CITRU); columna del teatro independiente corresponde a observaciones propias.

## 1.5 EL TEATRO EN LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Los estudios organizacionales investigan al teatro desde dos perspectivas; la teórica, por medio de una construcción metafórica que considera *la organización como teatro* y la instrumental, que se ocupa de aplicar sus técnicas en el quehacer empresarial o directamente como herramienta de intervención empresarial, con el denominado *teatro organizacional*. Con respecto a la metáfora *la organización como teatro*, Joep Cornelissen desarrolla un modelo para explicar cómo funciona una metáfora y los criterios para su evaluación (Cornelissen, 2004).

La metáfora *la organización como teatro* tiene sus orígenes en los trabajos del sociólogo Erving Goffman(1959), quien 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” (en Boje el al, 2003). 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.

Gareth Morgan afirma 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...” (en Boje el al, 2003); Pepper plantea: “Una metáfora es una forma de pensamiento o un dispositivo de explicación para entender, comprender, o profundizar conceptualmente” ( en Boje el al., 2003).

Los teóricos que utilizan la metáfora *la organización como teatro* se muestran en el Cuadro 2:

**CUADRO 2**  
**Metáfora *la organización como teatro***

AUTOR	IDEA
Mintzberg (1973)	Retoma los conceptos de la dramaturgia tales como <i>el marco teatral</i> y el <i>guión</i> para estudiar los aspectos dramáticos de la organización en los roles "manageriales".
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; Schreyögg, 2001).	Dentro de los estudios organizacionales, estos investigadores toman seriamente la metáfora de la organización como teatro.
Fuente: elaboración propia.	

Sin embargo, aun cuando la metáfora *la organización como teatro* no ha conducido a ningún avance conceptual en la teoría de organización, según Joep Cornelissen (2004); 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 para este trabajo es acerca de 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, a show.

Mientras que la definición de este vocablo en el contexto teatral encontrada en el diccionario de teatro de Patrice Pavis.

La *performance* o *el performance art*, expresión que podríamos traducir como «teatro de las artes visuales», apareció en los años sesenta; por ello no es fácil diferenciarlo del *happening*, dado que además está influida por las obras del compositor John CAGE, del coreógrafo Merce CUNNINGHAM, del videasta Name JUNE PARK, del escultor Allan KAPROW. Sólo llega a la madurez en la década de los ochenta.

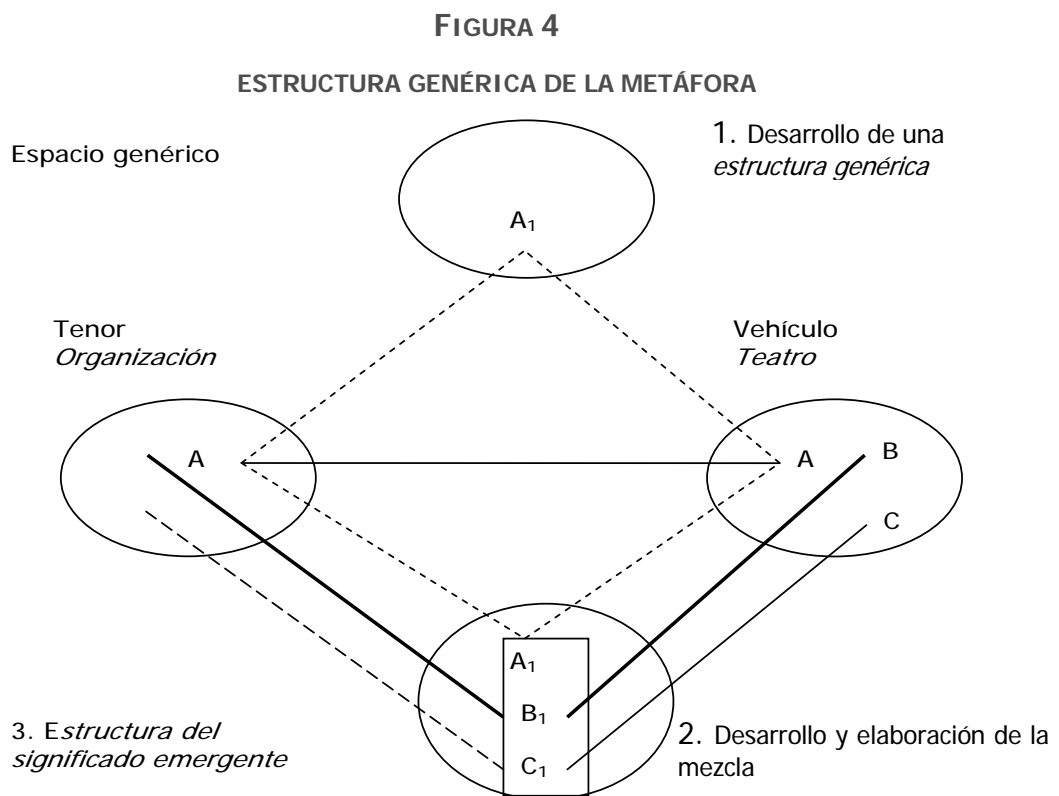
La *performance* asocia, sin ideas preconcebidas, las artes visuales, el teatro, la danza, la música, el vídeo, la poesía y el cine. No tiene lugar en los teatros, sino en museos o salas de exposiciones. Es un discurso caleidoscópico multitemático (A. WIRTH).

Pone el acento en lo efímero y lo inacabado de la producción más que en la obra de arte representada y acabada. El *performer* no debe ser un actor que interpreta un papel, sino sucesivamente un recitador, un pintor, un bailarín y, a causa de la insistencia puesta en su presencia física, un autobiógrafo escénico que establece una relación directa con los objetos y la situación de enunciado. El *performer art* está perpetuamente reestimulado por artistas con una definición híbrida de su trabajo, que dejan –sin avergonzarse por ello- que sus ideas deriven en el sentido del teatro por una parte, de la escultura por otra, más atentos a la vitalidad y al impacto del espectáculo que a la corrección de la definición teórica de lo que están haciendo. En rigor *el performance art* no quiere significar nada (Jeff NUTTA I) (Pavis, 1998:333).

Así, en el contexto organizacional, el "*performance*" se entiende como el desempeño, la ejecución y funcionamiento de alguna tarea organizacional. En el

contexto teatral este concepto designa la ejecución de una tarea escénica o artística. Este es un ejemplo de la aplicación del lenguaje del contexto teatral en el contexto organizacional que permite el funcionamiento de la metáfora al relacionar a ambas instancias.

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 obtienen semejanzas y similitudes que son necesarias pero no suficientes.



Fuente: 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.

Así, el modelo de Cornelissen (2004) consta de tres principios constitutivos. El primero se refiere al desarrollo de una estructura genérica, donde se establecen los dominios semánticos del tenor y del vehículo y se construyen las correspondencias y

similitudes estructurales, para hacer inferencias acerca de las relaciones específicas. 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 4 se denota por  $A_1$  y la línea punteada). Este sentido genérico y la cualidad *performativa* inherente a toda acción humana, evoca la visión acerca de que “el mundo entero puede ser visto como un escenario” y que “la administración es en sí misma una forma de actuación; administrar es dominar el arte de la actuación”, (Mangham 1990 en Cornelissen 2004:714) así como 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 al., 2001 en Cornelissen 2004: 714).

Un segundo principio; la elaboración de la mezcla, denotado por las líneas gruesas, involucra una imagen de la vida organizacional en términos de que las acciones se realizan y ordenan 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 ( $B_1$  y  $C_1$  en la Figura 4) 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 del significado emergente; que afirma que en el proceso de combinación (ver figura 4), 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 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 en Cornelissen 2004: 714).

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 que el análisis de datos organizacionales sea más eficiente.

Esto hace necesario la creación de criterios para calibrar la metáfora. A partir de dos dimensiones, la primera es la similitud entre los aspectos de los conceptos, que responde a la aptitud de una metáfora (una metáfora es apta y es significativa, sin importar la debilidad de imágenes que produce). La segunda dimensión, es la distancia entre los dominios de donde provienen los conceptos y se relaciona con el valor heurístico de una metáfora (si la imagen que ofrece es realmente perspicaz).



Esquemáticamente estas dos dimensiones (la similitud de aspectos entre los conceptos involucrados, y la distancia entre los dominios de donde provienen) pueden ser combinadas como se muestra en el Cuadro 3.

**CUADRO 3**  
**Dimensiones de la metáfora**

Distancia dominios	Conceptos de correspondencia	
	Exacto	Inexacto
Baja	<b>Tipo 1</b> La metáfora del teatro no aporta valor heurístico	<b>Tipo2</b> mala
Alto	<b>Tipo3</b> buena	<b>Tipo4</b> mala

Fuente: 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, de acuerdo con Cornelissen, concluimos que la metáfora *la organización como teatro* no es suficientemente robusta para describir conceptos de la organización, aunque si comparte el carácter performativo de sus tareas y el lenguaje es isomorfo entre sus dominios, a pesar de que 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.

## 1.6 LOS USOS DE LAS TÉCNICAS TEATRALES EN LAS ORGANIZACIONES

En esta sección se presenta la improvisación teatral como técnica utilizada en la organización y qué se puede aprovechar de esta técnica, tomando en cuenta las dos posiciones opuestas que hay sobre el uso de la improvisación en la

organización, puesto que, la improvisación teatral se observa y 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 puede dar en un contexto de experiencia, colaboración y confianza dentro de un grupo de trabajo.

Si bien, según el modelo de Joep 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, en tanto 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. Proponen que la improvisación puede ser modelada como un constructo latente (Law et al 1998 en Vera y Crossan, 2004:733) 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. Dado 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. En cambio 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. Esto se discute por medio de tres lecciones que la organización puede aprender de la improvisación teatral. Tal planteamiento es de las investigadoras Dusya Vera y Mary Crossan.

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 *post 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 conscientes 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 supone 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 pues 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 según Seham (2001 en Vera y Crossan, 2004: 739), la del acuerdo. 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 al teatro como un "grupo de relaciones artísticas que demanda los talentos y energía de mucha gente" (Spolin 1999 en Vera y Crossan, 2004: 743), 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 algo creado con colaboración, que no se podría entender a través del simple análisis de los miembros individuales de un grupo.

Las compañías de improvisación tienen una estructura de reglas que establece los principios de la conducta del equipo. Por ejemplo, idealmente, según Sawyer, "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" (en Vera y Crossan, 2004: 743), en su interrelación con sus compañeros en los diálogos y escenas que deben fluir naturalmente. Una buena negociación acerca de la improvisación entre los miembros del equipo conduce al respeto de los otros, a la confianza y en consecuencia al éxito. 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. Este principio de colaboración en el teatro de improvisación tiene importantes implicaciones para el desarrollo de la estrategia cooperativa en los equipos de trabajo, y en particular, en los grupos que se autoadministran, como son los grupos de teatro independiente en particular, y en general en aquellos equipos que pueden autorregular su comportamiento sobre todas las tareas.

Los equipos de trabajo son importantes para la improvisación organizacional porque lo que hace una persona está determinado por lo que los otros hacen. Vera y Mary Crossan afirman que "La improvisación colectiva es más que la suma de las improvisaciones individuales: es el resultado de la interacción cerrada entre miembros de un grupo" (2004: 743). 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 prepara a las firmas para administrar en ambientes más turbulentos.

## 1.7 EL TEATRO ORGANIZACIONAL: SU USO Y ABUSO

Esta sección se ocupa del Teatro Organizacional. Georg Schreyögg (2004) definió en 2001 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 el de *la catarsis*. Stefan Meisiek (2004) considera tres diferentes tipos: la Aristotélica, la de Jacob Moreno y la de Augusto Boal.

Por su lado, Nick Nissley y Steve Taylor (2004) exponen lo que denominan "políticas del desempeño" que consiste en un entrenamiento e intervención teatral donde se considera la persona que controla el guión, y a la que controla el papel, en una representación al interior de la empresa cuyo objetivo es analizar sus efectos.

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 (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

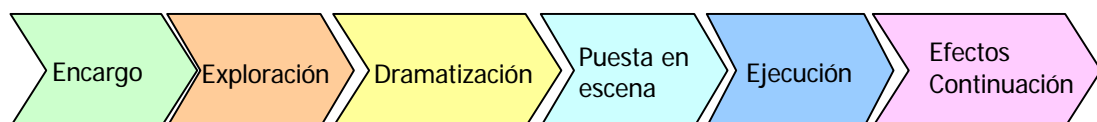
comunicación; 2000 obras en organizaciones francesas y 200 en obras alemanas (Schreyögg, 2001).

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

1. 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. 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 Recursos Humanos, una planta, vendedores o una rama de los directivos. La audiencia puede venir de diferentes organizaciones.
4. Encargos: usualmente, el teatro organizacional es teatro por encargo. El cliente es la organización que contrata la obra de teatro

Idealmente el proceso de producción pasa por las etapas indicadas en la figura 5.

**FIGURA 5**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL TEATRO ORGANIZACIONAL**



Fuente: elaboración propia.

Desde el momento que la empresa encarga la obra a un grupo de teatro organizacional, se plantean 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) la participación de la audiencia.

Aunque existen textos donde se describen las experiencias de estas intervenciones, según Meisik (2004:797-816) 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.

Siguiendo a Meisik, el enfoque aristotélico se refiere a la liberación de emociones negativas a partir de, primero, observar una escena que recuerde una experiencia desagradable y después su verbalización. 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 logre el equilibrio de sus emociones inmediatamente después de una obra sino, por el contrario, al ser la obra suficientemente impactante, el individuo experimenta un grado de excitación que bloquea la catarsis. Sin embargo, cuando ocurre 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 audiencias pasivas.

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



buscaba 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. Por 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 actor es 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.

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 que se desconoce cuándo se produce en el individuo, 2) no está claro 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 sobre éstas requiere una justificación ética, (Meisiek 2004).

El desempeño es otro de los efectos esperados con el teatro organizacional, y de acuerdo a la calidad performativa, Nissley y Taylor (2004), exponen “políticas del desempeño” para el entrenamiento e intervención teatral que dependen de quién



## 1.8 EL PRODUCTO TEATRAL: ARTÍSTICO O CULTURAL

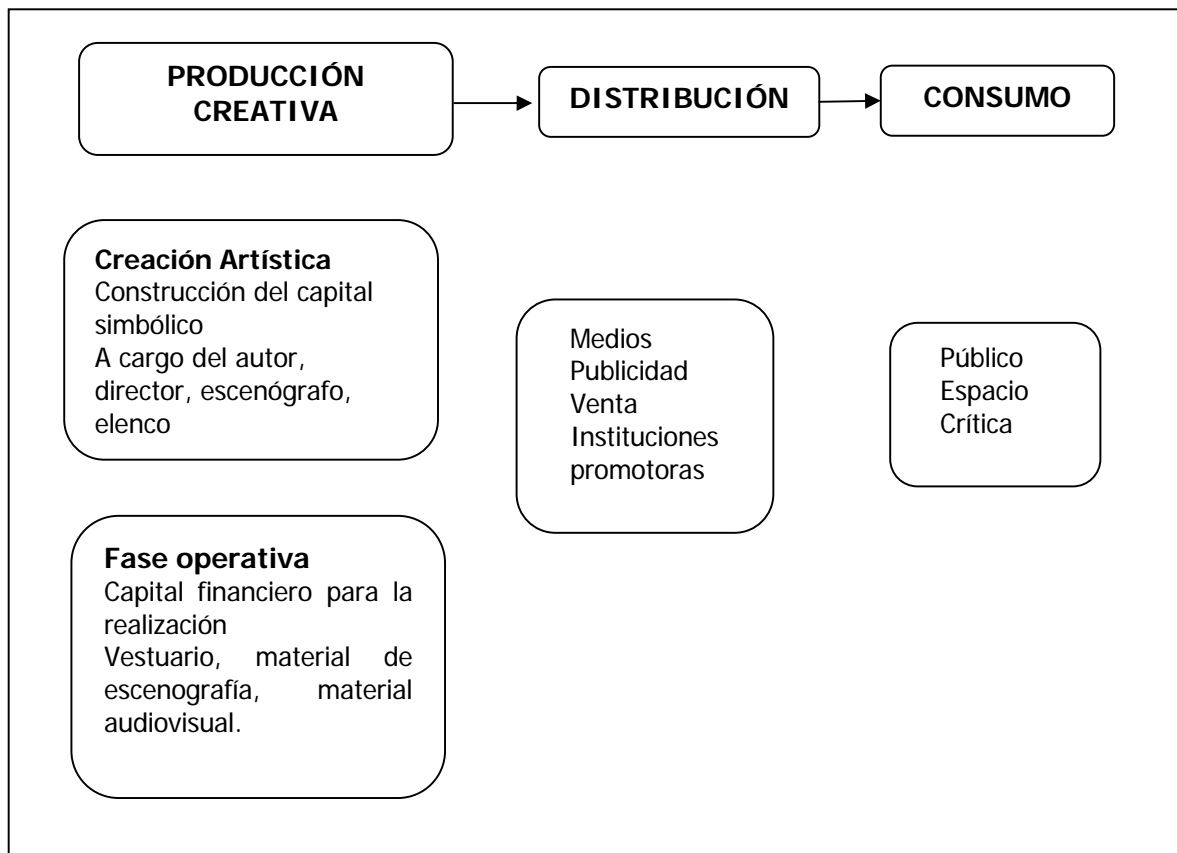
Los estudios organizacionales tienen la oportunidad de estudiar al teatro desde su forma de producción hasta su forma de organización interna. Por ello es que en estas tres últimas secciones se verá: cómo es el proceso social que genera la producción teatral; cuáles son las características específicas del producto y cómo sucede la transformación de producto artístico a un producto cultural y finalmente quiénes y cómo son los artistas que generan la producción teatral.

La producción teatral se puede considerar como un producto artístico o un producto cultural. Para Rafael Peña Casado, la producción teatral deviene en un servicio generado por un producto intangible donde la producción y el consumo son inseparables.

... un servicio, que además de presentar la característica de la simultaneidad de la producción y el consumo, convirtiendo cada servicio en un hecho irrepetible, presentan singularidades de la intangibilidad del producto y la heterogeneidad de la percepción del resultado de la presentación (Peña Casado, 2002:27).

El proceso social para la realización del hecho teatral consta de tres etapas: La producción creativa, con dos momentos: la creación artística y la fase operativa que convierte las ideas del artista en productos culturales; La distribución, para entrar en contacto con el público y finalmente, el consumo, es decir, el momento culminante de la escenificación. Tal y como se presenta en la Figura 6:

**FIGURA 6**  
**PROCESO SOCIAL DE LA REALIZACIÓN TEATRAL**



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a la Dra. Socorro Merlín investigadora del Centro de Investigación Teatral Rodolfo Usigli (CITRU).

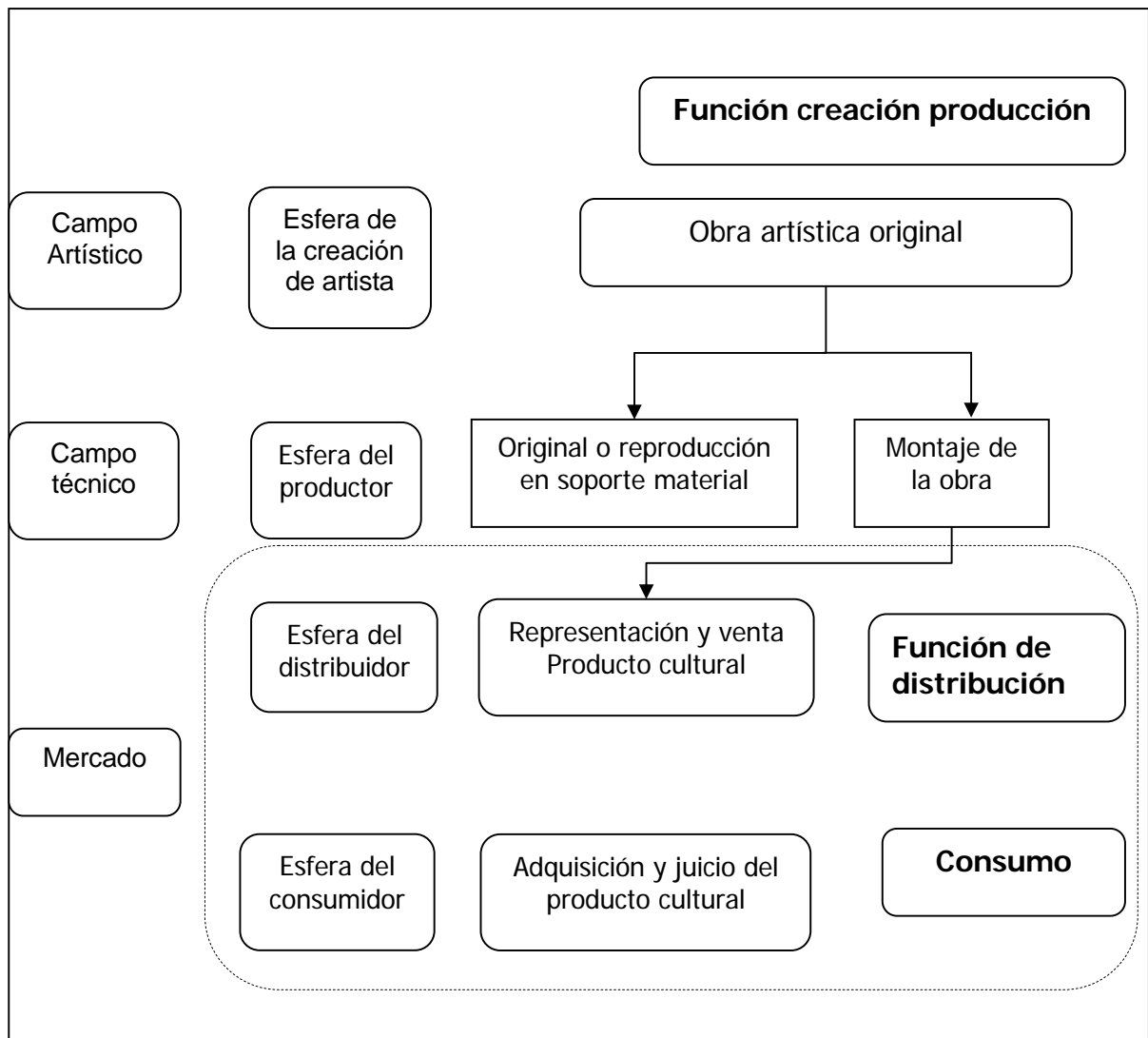
En cada fase de tal proceso intervienen: en lo creativo, dramaturgos, directores, guionistas, coreógrafos, diseñadores de escenografía y de iluminación, responsables de vestuario y maquillaje; músicos y responsables de danza. En lo artístico interviene el elenco. El aspecto operativo esta a cargo de editores musicales, carpinteros, herreros, costureras, pintores escénicos, electricistas, maquillistas, responsable de traspunte, vestuaristas, iluminadores, tramoyistas y técnicos del teatro.

El producto teatral es tanto artístico como cultural dependiendo en que momento y esfera se encuentre; es decir, si el proceso está dentro de la esfera artística el producto es una obra artística; mientras que si se halla en la esfera del

distribuidor el producto es cultural y logra su función cultural cuando está en la esfera del consumidor como muestra la Figura 7:

**FIGURA 7**

**CICLO DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL – DE LA OBRA ARTÍSTICA AL PRODUCTO CULTURAL**



Fuente: Isabelle Assassi 2003, "Spécificités du produit culturel L'exemple du spectacle vivant", Revue Française de Gestion Vol. 29, Número 142, París, Francia.

Es relevante observar que en lo creativo, para elaborar o adaptar el texto dramático desde la esfera del campo artístico, *este "no puede ser planificada, dirigida y controlada sin el riesgo de ser ahorcada"* (traducción propia, Assassi 2003), por lo que en esta etapa no es posible aplicar con rigor las teorías de la administración. Además, el texto que resulte de esta etapa será único, mientras que en el producto industrial o de servicios comerciales, la etapa de creación de diseño estará supeditada a la demanda de las especificaciones para el producto que generalmente es una innovación o perfección de uno ya existente y se diseña en términos de estandarización. Para la realización del proceso social del hecho teatral, cada uno de los modelos de producción de teatro en México (Teatro Comercial, Institucional e Independiente) adoptan estrategias organizacionales diferentes que se describen y comparan en la siguiente sección.

## **1.9 EL TRABAJO ARTÍSTICO Y LOS ARTISTAS**

La actividad creativa, de acuerdo con Nicolas-Le Strat (1998) no es delimitable. El sujeto del teatro trabaja con la inmaterialidad en un contexto socio-histórico posfordista que da preeminencia a lo material, a lo racional, obedeciendo a una lógica económica de costos; convirtiendo al sujeto-objeto de la creación artística difusa en un sujeto susceptible de trabajar bajo condiciones precarias, debido a que su motivación reside en valores sociales contrarios a este contexto: notoriedad a través de una estética de búsqueda, trascendencia y sentimientos. Así, se observa que, mientras que el Teatro comercial sigue la lógica económica, los grupos del Teatro Independiente integran variables tan decisivas como el acceso a la notoriedad, la inscripción dentro de una historia del arte, el reconocimiento de estatus y condiciones de vida y la inserción dentro del mundo del arte.

Para Nicolas-Le Strat, la actividad artística es un proceso de creatividad difuso en tanto que no están claros los límites pero tampoco los alcances del producto creativo es decir el producto cultural. El producto del trabajo artístico, como el producto intelectual son intangibles, los cuales pueden (como productos culturales)

ser cooptados por el capital y convertirse en mercancía de consumo. En los grupos del Teatro Independiente, todos los actores del hecho teatral participan de la producción creativa, técnica y de difusión. El hecho de que la producción artística del Teatro Independiente sea difusa enriquecerá al producto ya que todos los miembros intervienen en el proceso creativo. Y ello genera un compromiso con el trabajo colectivo a partir de las subjetividades individuales.

La creación artística es definida por un Nicolas-Le Strat como un objeto que no se puede medir pero que se puede observar mediante procesos sociales y políticos (fondo) que por conducto de la estética (forma) se pueden reconocer. El fondo es el objeto de transformación y análisis de la construcción social, así como los modos de constitución dados en la actividad creativa. En el proceso creativo, se trata de efectuar una transformación haciendo uso de un espíritu crítico, aunque no se limita a ésta única dimensión, el de la problematización sociopolítica, ya que hace uso del trabajo artístico. Sin embargo, la actividad artística y la producción inmaterial; la actividad de investigación (la creación intelectual) y la creación cultural, rebasan su universo de origen y lo trascienden.

El trabajo artístico de los grupos del Teatro Independiente resulta difícil en condiciones de suyo adversas, debido a que la producción creativa en general es mal pagada, de manera que su sobrevivencia es dinámica con un fuerte movimiento reproductivo; aparecen grupos, algunos permanecen, otros se deshacen y otros se institucionalizan. Dice Iris de México:

...Los integrantes de los grupos de los setenta, pese a fomentar el trabajo gremial, vivían desarticulados como generación, eran la generación U. Muchos de ellos niegan como "gato panza arriba" ser parte de una generación; estaban hermanados al movimiento internacional de los sesenta, irreverente y beligerante que se manifestaba decidido al cambio y militante, por la libertad de expresión. Lo repugnante es que la mayoría de los sobrevivientes de esa generación son los defensores de la corrección política y han convencido a sus estudiantes y los medios de que son los meritos y

auténticos radicales de los setenta. ¡Absurdo! Es obvio que son hormiguitas trabajadoras que han ascendido en las instituciones o empresas culturales, pero nunca desafiaron o amenazaron el *statu quo*, y exactamente por eso han sido escogidos para relevar a la vieja guardia conservadora. La expresión fascista y las regulaciones sexuales puritanas son una burla de los valores de aquel tiempo. Este párrafo esta vivo y lo dedico a muchos de los actuales “nombres” de la cultura mexicana: habitan las aulas, las columnas de cultura, los cargos de burocracia cultural.<sup>8</sup>

En suma, la sobrevivencia del Teatro Independiente como forma de hacer teatro se da a través de la constitución en red de lazos de amistad, familiares o por convocatorias vía Internet a usuarios interesados.

En este contexto existen dos tipos de artistas; uno, que obedecerá a la lógica de la calidad, la eficiencia y la tradición; otro, que es parte de una subcultura subversiva estética sociológica, latente, que busca nuevas formas estéticas, de sobrevivencia y reconocimiento oficial en un medio adverso.

En el transcurso de la investigación observé que en relación con la sobrevivencia, el sujeto artístico tiene que dirigirse hacia otras actividades económicas de la sociedad. Se integra en redes que impactan con su creatividad al espacio social y desarrolla su propuesta en los espacios vacíos susceptibles de experiencias prácticas estéticos – creativas. Los artistas constituyen redes de búsqueda artística, articuladas mediante una *sui generis* difusión de boca en boca. Además de las condiciones adversas a las cuales se encuentra sometido, el sujeto creativo enfrenta a una realidad de desencantamiento hacia el arte nacida de generaciones de desempleo. El capitalismo encuentra en el sujeto creador a un objeto más, susceptible de ser usado. Lo domestica y lo integra al aparato económico. El artista, impulsado por la presión social, busca validarse institucionalmente por medio de una calificación-evaluación que marca su nivel

---

<sup>8</sup> [iris@mexico.com](mailto:iris@mexico.com) Lengua [lengua\\_lengua@yahoo.com](mailto:lengua_lengua@yahoo.com), 27 Jun 2005.



profesional, requisito contractual necesario para ingresar al mundo salarial del cual usualmente está excluido. Esta inserción funcionará psicológicamente dentro de una lógica económica de supervivencia como modo de protección estatutaria contra el desempleo. Los representantes de este conjunto de profesionales son los trabajadores por horas, sin contrato, ni sueldo fijo.

La constitución de un grupo del Teatro Independiente, se logra a través de la realización de un proyecto que se inicia con la idea de alguno de los actores (productor, director, autor, etc.) quien convoca, a través de sus vínculos, a otros actores para la realización de dicho proyecto. La invitación es sobre condiciones iniciales de no recibir pago alguno durante el desarrollo del montaje teatral pero con la promesa de una repartición de ingresos futuros (si los hay) a partir de un tabulador especificado colectivamente. Cada actor pasa por un momento de decisión donde pone en juego sus motivos individuales. Para satisfacerlos necesita integrarse a un grupo y realizar una actividad de cooperación. Y sabe que lo más importante es el resultado colectivo y no su individualidad, es decir, precisamente para obtener un resultado que satisfaga sus anhelos de notoriedad y ejercicio de su quehacer artístico tiene que atender a la cooperación con los otros miembros, pues debe ser el teatro una actividad de genuina e intensa cooperación.

## Capítulo 2

### COOPERACIÓN, ESTRUCTURA EN RED, PODER Y CONFLICTO

En este capítulo se discute la estrategia central de la actividad teatral: la cooperación. Se intenta dilucidar las razones por las que los actores teatrales deciden cooperar. ¿Es una elección racional, o emocional?

En la primera sección se presenta a la cooperación como estrategia propia de la actividad teatral. Una organización constituida para realizar tal actividad requiere que los actores teatrales realicen actividades específicas relacionadas con trabajo organizacional, La cuestión es: si en cada momento de decisión acerca de estas actividades los actores eligen cooperar. Se discute a la cooperación desde el punto de vista racional y se dan los elementos teóricos de la elección racional, es decir, los elementos básicos de la Teoría de Juegos.

En la segunda sección, se presenta la discusión de las emociones y sentimientos en las organizaciones, a partir de un recorrido histórico de las investigaciones sobre el tema. En la tercera sección se discute la definición de Fineman sobre sentimientos y emociones y, con base en ella, en la cuarta sección se presentan los sentimientos en el trabajo.

Finalmente en la última sección se discute al agente racional en términos de si las emociones dificultan, ayudan, o bien, están acopladas a los procesos racionales de la toma de decisiones.

#### 2.1 LA COOPERACIÓN, ESTRATEGIA DE LA ACTIVIDAD TEATRAL

Los objetivos fundamentales de la actividad teatral son la creación, la producción y la distribución de una obra. Sin importar el modelo de producción, comercial o independiente, el género de la obra, el modo de producción, tradicional

(autor, productor, elenco, técnicos) o experimental en el cual tal vez no haya ni autor ni texto, todos los integrantes del grupo son creadores y productores, forman parte del elenco, son técnicos y también desarrollan el trabajo administrativo y organizacional.

La actividad teatral es según Wright ejemplo de un trabajo genuinamente *cooperativo*. En consecuencia, para la concreción de los objetivos de la actividad teatral, la estrategia de cooperar en las actividades es condición *sine qua non*, para efectos del momento de la producción y del momento de la presentación en el escenario en cualquiera de las modalidades teatrales ya mencionadas. En el caso de los grupos de teatro independiente, tal estrategia es una condición indispensable para todas sus actividades porque la esencia del trabajo teatral requiere de una acción colectiva y esta es; como la define Crozier, una construcción social o acción organizada que sirve para resolver los problemas que plantea la propia acción colectiva por los sujetos cuyos intereses son divergentes. Dice Crozier:

...veremos que la similitud de las quejas o la afirmación de objetivos compartidos son mucho menos decisivos que la probabilidad de un triunfo común que se pueda aprovechar (la oportunidad) y la posesión de una capacidad suficiente de interacción, o si se quiere de cooperación, que permite el desarrollo de una acción común y por tanto, la aplicación de la oportunidad presente... (Crozier, 1990:43)

En el trabajo teatral el triunfo común es la puesta en escena y todos aportan diversas capacidades y talentos para desarrollar la acción común. Sin embargo, la estrategia de cooperación no es inherente a la condición humana, ni se da de manera automática en los grupos. El individuo decide cooperar motivado por una multiplicidad de razones.

## 2.2 LA TOMA DE DECISIONES, LOS MODELOS DE ELECCIÓN RACIONAL

La toma de decisiones es un área fundamental en toda organización. Ha sido objeto de estudio en diversos campos del conocimiento, en particular el administrativo y organizacional y en estos se han desarrollado modelos teóricos de elección para la toma de decisiones, donde el concepto de racionalidad y el de poder son centrales.

Con base en el concepto racional se han generado dos modelos fundacionales; el de la elección racional y el modelo de elección con racionalidad limitada, aunque hay otros modelos como el de cesto de basura, el del caos y el de la no decisión. En este apartado se presentan, de manera breve, los dos primeros.

El supuesto central del modelo de la elección racional es que si el decisor es racional, siempre va a elegir aquella alternativa o estrategia que maximiza su utilidad. Si esta utilidad es un pago económico entonces el decisor es el *homo economicus* de Taylor.

Los supuestos de este modelo son:

1. Existe un conjunto de alternativas (estrategias) factibles que satisface ciertas restricciones lógicas, físicas y económicas.
2. Existe un conjunto de creencias racionales sobre la estructura causal de la situación que va a determinar qué cursos de acción nos llevan a qué resultados.
3. Existe un ordenamiento subjetivo, es decir una forma de medir las alternativas factibles que se derivan del ordenamiento de las posibles consecuencias a las que se quiere llegar.

A partir de estos supuestos, actuar racionalmente significa elegir la alternativa con la jerarquía más alta dentro de un grupo de alternativas factibles. En este

modelo es preciso identificar la calidad de la información que se tiene con respecto al curso que ha llevado cada alternativa. Es decir, se puede tener información perfecta de lo que ha ocurrido hasta el momento de la elección o, por el contrario, no se sabe qué ha ocurrido en cuyo caso se habla de información imperfecta.

Por otro lado, existen dos tipos de espacios donde tomar decisiones: el espacio donde el decisor se enfrenta a un conjunto de alternativas externas ya dadas, cada una con valores predeterminados; entonces el decisor elige alguna en un contexto de incertidumbre o bien con un conocimiento previo de la probabilidad de la ocurrencia de cada alternativa. En este contexto, el decisor elige de acuerdo a la valorización de cada alternativa, la que espera maximice su utilidad.

En el otro caso, se trata de tomar decisiones con interdependencia de otros actores, de manera que el resultado depende de lo que los otros elijan. Este tipo de elección se denomina estratégica, y el decisor debe tener en cuenta, por un lado, cómo van a elegir los otros y por el otro, cómo van a pensar acerca de lo que él elige. Este planteamiento iterativo se soluciona con el Teorema del Minimax, que identifica un punto de equilibrio eligiendo el mínimo de las pérdidas máximas.

Dado un conjunto de actores, existe un conjunto de decisiones a elegir. Cada actor toma una decisión y la decisión elegida afecta las decisiones de los otros. Una vez que cada quien ha tomado su decisión, ninguno puede mejorar su situación si se desvía del punto de equilibrio y los otros mantienen su decisión. En el enfoque de la teoría racional se supone un pensamiento racional al momento de tomar decisiones y así bajo este supuesto se puede modelar el comportamiento del individuo.

La Teoría de Juegos es la disciplina que modela el comportamiento racional del individuo, matemáticamente. El nacimiento de esta disciplina se debe a John von Neumann y Oskar Morgenstern al publicar en 1944 su obra *Theory of Games and Economic Behavior*. Si bien la Teoría de Juegos tiene sus raíces en la matemática de Emil Borel y de otros matemáticos en el terreno de los juegos de azar es von

Neumann, quien se hallaba en un momento histórico cuando destacaba el triunfo de la racionalidad, quien considera el poder de la razón para resolver situaciones importantes de nuestras vidas conforme a reglas abstractas y no ambiguas.

Con la Teoría de Juegos se modela matemáticamente la racionalidad instrumental, en un contexto de interrelación competitiva entre individuos, donde cada uno se supone un jugador racional que elegirá entre un conjunto de posibles alternativas, la que maximice su utilidad. El Teorema del minimax (el mínimo de los máximos pagos) introducido por von Neumann es la parte central de esta disciplina matemática que ofrece métodos eficientes para solucionar dilemas de la toma de decisiones, resolución de conflictos con aplicación a la economía, la biología, la psicología social y las ciencias políticas. Los desarrollos posteriores y significativos se deben a J. Nash, J.C. Harsányi y R. Selten por los cuales obtuvieron el premio Nobel en Economía en 1994. Sin embargo, se ha demostrado que las decisiones puramente racionales paradójicamente llevan a resultados irracionales. Es el caso del dilema del prisionero, que curiosamente fue propuesto en una corporación; la compañía Rand, por Merrill Flood y Melvin Dreschen en 1950. El nombre, *el dilema del prisionero*, se lo dio Albert W. Tucker. Una versión de tal dilema según László Mérö es la siguiente:

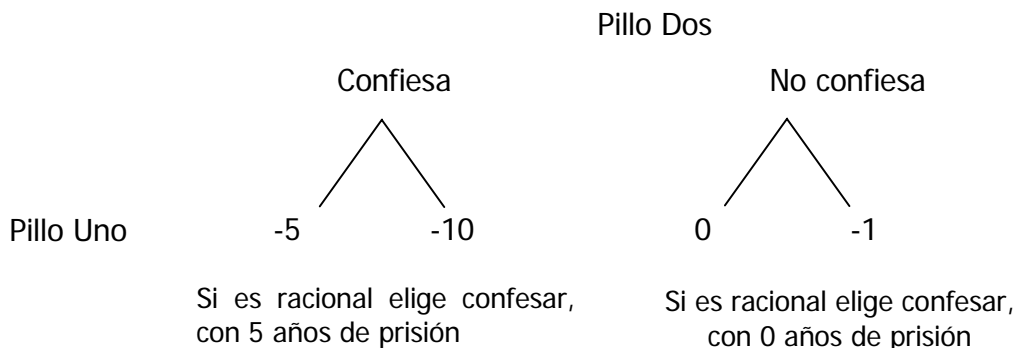
La policía atrapa a dos criminales que han cometido un delito grave. No existen pruebas fehacientes de que estos dos hombres hayan cometido ese crimen y lo único que puede demostrar la policía es que conducían con exceso de velocidad. Al fiscal le gustaría mucho cerrar el caso, así que les hace la siguiente propuesta a los dos prisioneros, a los que ha hecho encerrar en celdas distintas:

«Este es el trato: si usted confiesa su crimen e implica a su cómplice, ayudándonos así a resolver el caso, le pondré en libertad y nos olvidaremos del asunto del exceso de velocidad. En este caso, su cómplice irá a la cárcel diez años y éste será un caso cerrado para siempre. Sin embargo, esta oferta sólo es válida si su cómplice no confiesa su autoría y, por tanto, no nos ayuda a resolver el asunto. Si él también confiesa, entonces, claro está, la confesión que usted haga no tendrá mucho valor, dado que nos enteraremos de la verdad incluso si

usted no habla. En este caso, los dos pasarán cinco años de prisión. Si ninguno de los dos confiesa, lamentablemente no podremos condenar a ninguno de los dos, pero seremos bastante duros con el incidente del exceso de velocidad y ambos pasarán un año en la cárcel. Por último, debo informarle de que le he hecho esta misma oferta a su cómplice. Espero su respuesta mañana a las diez. Y piénselo bien: ¡podría estar libre a las once!» (Mérö, 2001:43).

		Pillo Dos	
		Confiesa	No confiesa
Pillo Uno	Confiesa	(-5, -5)	(0, -10)
	No confiesa	(-10, 0)	(-1, -1)

El primer número en cada celda indica la ganancia del Pillo Uno, el segundo corresponde al pago del Pillo Dos. El siguiente esquema se explica el comportamiento racional al momento de la toma de decisión.



De la misma manera ocurre con el Pillo Dos, por que la solución o punto de equilibrio es que los dos pillos confiesen, es decir se traicionen y pasen 5 años en la cárcel. Por supuesto la vía de la doble traición los lleva a un resultado peor que si hubieran colaborado. Como se supone un comportamiento racional, saben que no tiene por qué esperar cooperación del otro y por ello eligen confesar. El modelo del dilema del prisionero es una abstracción que busca mostrar un resultado irracional a partir de una comportamiento racional de no cooperación en condiciones de incomunicación y con pagos muy asimétricos. En la vida cotidiana el dilema existe,

Mérö ejemplifica la situación del dilema del prisionero a partir de un conjunto de valores subjetivos con la opera *Tosca*, donde Puccini lleva a sus últimas consecuencias el comportamiento de no cooperación.

Cavaradossi, el amante de Tosca, va a ser fusilado por orden del jefe de policía, el corrupto Scarpia, Ella debe decidir si cumple o no su pacto con Scarpia quien le promete la vida de su amante, haciendo que el pelotón dispare balas de salva, si ella se le entrega. Tosca desconfía de Scarpia porque no sabe si la traicionará y mientras ella caiga rendida en el lecho del indeseable, su verdadero amante muera atravesado por las balas. ¿Qué debe hacer? Si acepta la deshonrosa proposición de Scarpia perderá el honor pero tal vez salve la vida de su amado Cavaradossi. O quizás ni siquiera eso. Puede que Scarpia cumpla su promesa y, en tal caso, ¿por qué ella debe ser fiel a tan infame pacto? En consecuencia Tosca no elige la opción cooperativa y en un abrazo, apuñala a Scarpia, por su lado Scarpia tampoco elige la opción cooperativa y manda fusilar a Caravadossi (Mérö, 2001: 49).

De nuevo en este ejemplo se da una representación donde las circunstancias son llevadas al límite de la valoración de la vida o muerte, de la honra y deshonra, que conduce a decisiones no cooperativas. En el modelo del dilema del prisionero el supuesto fundamental es la falta de comunicación entre los actores, y por eso el punto de equilibrio es la no cooperación.

## §

Herbert Simon, premio Nobel de Economía en 1978, situó el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, introduciendo el concepto de racionalidad limitada a partir de la críticas que hizo al modelo de elección racional, e introdujo en el proceso organizacional de la toma de decisiones el binomio medios –fines, con lo cual el problema de decisión concreto es elegir los medios adecuados para conseguir el objetivo organizacional (Simon, 1997: 68).



Por ejemplo sobre la existencia del conjunto de alternativas (estrategias) factibles que satisfacen ciertas restricciones lógicas, físicas y económicas. En su obra *Administrative Behaviour*, Simon, afirma que:

Es imposible para un sólo individuo alcanzar cualquier grado de racionalidad. El número de alternativas es tan grande, la información que tendría que analizar para evaluarla es tan amplia, que algún tipo de aproximación a la racionalidad objetiva es muy difícil de concebir (Garriga Cots, 1997:4)

Y por tanto:

Los límites de la racionalidad han sido descubiertos y derivados de la incapacidad de la mente humana para conseguir en una decisión todos aquellos aspectos de valor, conocimiento y comportamiento que podrían ser relevantes (Garriga Cots, 1997:4).

Por ello, la racionalidad limitada es un problema de conocimiento y manejo de información. Simon considera que los decisores tienen heterogeneidad de valores y por lo tanto, de preferencias. "Los decisores en efecto tienen visiones distintas del mundo" (Medina y Espinosa 1995). Así la toma de decisiones se da conforme lo que Simon denomina racionalidad limitada, dentro de un ambiente psicológico; el decisor ya no es el hombre económico, sino el hombre administrativo que busca la satisfacción subjetiva de sus deseos con una racionalidad limitada, en un proceso secuencial de decisiones.

Si bien, Simon introduce la parte subjetiva del decisor, no abandona el concepto racional, aunque limitado en la toma de decisiones.

El modelo organizacional de toma de decisiones considera la formación de coaliciones, pero una vez más la racionalidad está presente y es la Teoría de Juegos en la parte de juegos cooperativos la que ofrece modelos para explicar el comportamiento racional en la construcción de coaliciones. El modelo de un juego cooperativo consiste en considerar a un conjunto de  $n$  individuos del cual existen  $2^n$

subconjuntos, es decir:  $(n-1)$  coaliciones posibles, (el subconjunto que contiene al conjunto vacío lo podemos obviar) y una función que asigna un pago a cada coalición. La racionalidad de la coalición es que el pago de una coalición con  $k$  miembros es mayor que la suma de los pagos individuales de cada miembro y la racionalidad individual es que el pago de cada individuo será mayor si pertenece a la coalición. En este modelo la comunicación es necesaria y se presentan la negociación y el regateo, pero asignar cantidades a cada coalición está suponiendo una racionalidad instrumental de tipo económico o político, pero de nuevo no se toman en cuenta las subjetividades, ni las emociones, ni las pasiones que pueden determinar la decisión de cooperar en una coalición.

En el contexto de las organizaciones donde las circunstancias permiten la comunicación es posible esperar un mínimo de cooperación, o alternar cooperación, no cooperación e inclusive perdón a traiciones menores con el objetivo de sobrevivir en la organización. De acuerdo con Crozier:

Toda empresa colectiva – y esto es innegable-se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios (Crozier, 1990:18).

La actividad teatral, como empresa colectiva integra los comportamientos de los individuos involucrados. Los objetivos individuales como satisfacer los deseos o los intereses individuales como: notoriedad, expresión, comunicación, aprendizaje, integración al grupo, interrelación, demostración de talento, resolución de desafíos quedan satisfechos por el objetivo común del colectivo: la puesta en escena. En lugar de considerar a cada uno de los integrantes de los grupos como el *homo economicus*, que busca maximizar su ganancia a través de la actividad teatral, se considera cómo el individuo que desea satisfacer esos deseos subjetivos y estéticos no conmensurables. Es claro que como también desean obtener ganancias,

maximizar utilidades, como medio para seguir produciendo, sobrevivir y en algunos casos como un fin, los actores adoptan diversas lógicas en la toma de decisiones.

Es pertinente separar por un momento la actividad teatral propiamente dicha de la organización para producirla. En el teatro comercial, la organización CIE es un corporativo, donde existe una jerarquía, el rol con mayor autoridad es el productor y los demás actores obedecen sus instrucciones y mandatos sin que haya ningún tipo de objeciones, los intereses divergentes son sofocados, gracias a un poder o autoridad que Crozier considera como atributo:

El poder está conceptualizado como un atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal, una cosa que se impone a actores sociales del exterior sin que por otro lado jamás se precise de donde viene (Crozier, 1990:23).

En el teatro independiente, la organización para la producción sólo se basa en la cooperación y no tiene una protección de una jerarquía burocrática, sus condiciones laborales son que: no existe contrato laboral escrito; no cuentan con servicio médico; no perciben honorarios; no crean antigüedad; no tienen un lugar institucionalizado para realizar su trabajo creativo, laboral y de montaje. Esta situación devela la estrategia de cooperación, los diferentes tipos de relaciones, las emociones y los sentimientos, los intereses encontrados que producen conflictos y la lucha de poder, en la toma de decisiones.

En efecto, estos grupos son muy inestables porque son sensibles a perturbaciones de toda índole, no sólo a sus conflictos internos, sino también a las decisiones institucionales del Estado, de las cuales, en general, dependen para la distribución de su trabajo y la inserción al mercado del consumo del arte y del espectáculo teatral, salvo que cuenten con un espacio teatral propio. Aun así, no obstante las condiciones de producción siguen siendo precarias. En estas

circunstancias ellos adoptan la estrategia de cooperación, para la realización de su trabajo. De allí que Fineman afirme:

Hay una parte de la creación social y expresión personal en la vida organizacional y del trabajo, específicamente en las actividades del trabajo – toma de decisiones, persuasión, negociación, consejos, ventas, juntas, interpretación de datos, alquileres, despidos supervivencia, resistencia, peleas, - que son más que un conjunto de respuestas robóticas. Ellos son sentimientos y formas de sentimientos<sup>9</sup> (Fineman 1996, 543).

Los grupos del Teatro Independiente tienen distintos momentos para su toma de decisiones en el ámbito de su interrelación, durante los cuales deciden cooperar o no cooperar. Muchas de las lógicas que motivan la decisión son de carácter emocional, sentimental y estético.

### **2.3 LAS EMOCIONES EN LA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL**

IncurSIONAR en la investigación sobre las lógicas que llevan a las organizaciones independientes a la producción teatral bajo condiciones como las expuestas, requiere de revisar las emociones que hay en derredor.

Las emociones son la materia prima de la vida. La ira, la vergüenza, el temor, la alegría y el amor son estados sumamente poderosos. Subjetivamente se los experimenta como dominantes. No elegimos tenerlos; antes bien, estamos en poder de ellos (Elster1996:67).

En los estudios organizacionales, la investigación sobre las emociones no ha sido tan vasta como las que se han hecho desde las perspectivas de la psicología, la sociología o la antropología aun cuando en esos casos, referidos a empresas pero no a organizaciones relacionadas con el trabajo artístico.

---

<sup>9</sup> Traducción propia

La preocupación sobre las emociones y sentimientos en las organizaciones, daría lugar al movimiento de Relaciones Humanas como respuesta al rechazo de los sentimientos de los trabajadores a la administración científica de Taylor. Los principios básicos del taylorismo son:

1. Dividir las tareas entre el trabajador (hacer) y el directivo (planear).
2. Utilizar métodos "científicos" para determinar la manera más eficiente de llevar a cabo las tareas.
3. Seleccionar al personal más adecuado para llevar a cabo tales tareas.
4. Entrenar al trabajador para realizar las tareas de la manera más eficiente.
5. Controlar el rendimiento de los trabajadores mediante sistemas especiales de incentivos (Pariente, 2000).

La principal preocupación era aumentar la productividad asegurando la máxima prosperidad para el empleador y al mismo tiempo bienestar para cada uno de los empleados.

Si bien el taylorismo logra la sistematización del trabajo industrial, también generó el descontento de parte de los trabajadores que no aceptaban ser considerados como el hombre económico y en esas circunstancias el descontento de los trabajadores, que son la fuerza productiva, puede ser una amenaza para cualquier organización. En la búsqueda de maximizar la productividad, Elton Mayo condujo los experimentos en la Western Electric en Hawthorne, para investigar los efectos de los niveles de la iluminación en la productividad. Los resultados difundidos por Fritz J Roethlisberger y William Dickson en la obra *Management and the Worker* en 1939 así como las obras de Hugo Münsterberg, *Psychology and industrial efficiency (1913)* y de Elton Mayo, *The Human Problem of an Industrial Civilization (1934)*; dieron origen consolidaron el movimiento de las Relaciones Humanas.

Fineman (1996) hace un recorrido histórico de las investigaciones empíricas sobre las emociones y sentimientos en las organizaciones, cuya síntesis se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 5**

**Investigación sobre las emociones en las organizaciones**

PERIODO	INVESTIGADORES	DEBATE /TEMA
1912	Hugo Münsterberg	Precursor de la escuela psicológica del behaviorismo. Trabajó el gozo en el trabajo.
Década 1930	Elton Mayo Fritz Roethlisberger William Dickson	Relaciones Humanas. Con sus experimentos Western Electric en Hawthorne, estudiaron "la lógica del sentimiento" de los trabajadores y la 'lógica del coste y la eficiencia' de los directivos que podrían conducir a conflictos dentro de las organizaciones" <sup>10</sup> .
1940-50	Psicólogos industriales	Concepto de moral en contextos militares.
1951	Hersey, R. B.	Hizo investigaciones sobre la relación entre las emociones del trabajador y su productividad, en particular sobre el entusiasmo que el trabajador pone para por hacer su actividad.
	Investigación organizacional Psicoanalítica	
	Jaques E,	En el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, reporta las relaciones confusas entre los diferentes actores de una compañía y los analiza con enfoque psicoanalítico.
1958	Guba Egon G.	Define el concepto de satisfacción y de moral y prueba la relación directamente proporcional entre ambas: a una alta satisfacción genera una alta moral y viceversa.
1970-90	Se enfatiza el aspecto positivo del libre albedrío del comportamiento humano. La principal unidad de análisis es la cognición. Sin embargo, el cúmulo de información, así como factores tan variados como expectativas, demandas, incentivos, solución de problemas, toma de decisiones y pensamientos han tendido a obscurecer la emoción y los sentimientos.	
	Warr (1971), Fishbein y Ajzen (1975)	Las actitudes representan un componente afectivo, sentimientos, preferencias o humor acerca de una persona, idea, evento u objeto.
	Locke ( 1976 )	La satisfacción del trabajo es un estado placentero o emoción positiva que resulta de la evaluación o experiencias de su trabajo.
	Abrams(1987)	La diversión en el trabajo.
Década de 1990	Teóricos del conocimiento	
	Frese (1990)	Explora los mecanismos del orgullo.

<sup>10</sup> Obtenido de "[http://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)"

Argyle y Martin (1991)	El sentido específico de la diversión y la felicidad en el trabajo.
Stein y Trabasso (1992)	El conocimiento es inseparable de las emociones.
Donahue y Ramesh (1992)	Incorporación de las emociones en modelos cognitivos. Influencia de emociones específicas (ansiedad, temor, enojo) en los modelos de procesos de toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con base en Stephen Fineman, "Emotions and Organizing", Handbook of Organization Studies, edited by Stewart R Clegg, Hardy Cynthia and Walter R Nord SAGE publications London 1996, pp 543 558.

De este cuadro se observa que las investigaciones corresponden a dos tipos de racionalidades, la racionalidad instrumental y la subjetiva. La primera es el fundamento de los movimientos de las Relaciones Humanas y la segunda, base de la Psicología Industrial, cuyo objetivo es que los trabajadores experimenten satisfacción laboral de manera que ella les permita realizar su trabajo productivamente para maximizar la utilidad.

Las investigaciones iniciales sobre emociones y sentimientos en la teoría de la organización, se desarrollaron en países de cultura anglosajona, con estudios sobre el taylorismo que tomaron cuerpo en el movimiento de Relaciones Humanas en Estados Unidos y el Instituto de Relaciones Humanas de Taviscot en Londres. En este contexto cultural la aceptación de las emociones en el trabajo está limitada a las formas específicas de organización de esa cultura, bajo el supuesto de que el orden organizacional y la eficiencia del administrador, son problemas racionales y no emocionales que Lakoff y Johnson en 1980 describieron en *Metaphors We Live by* (Metáforas de la Vida Cotidiana): lo racional está arriba; lo emocional abajo (RATIONAL IS UP; EMOTIONAL IS DOWN) y pretenden demostrarlo con los siguientes argumentos<sup>11</sup>:

- 1) La discusión se hace con un alto nivel intelectual y racional, de modo que si llega a lo emocional, ello se deja de lado.

---

<sup>11</sup> Traducción propia

- 2) Las bases físicas y culturales. En nuestra cultura la gente se ve así misma con la capacidad de controlar a los animales, las plantas y sus ambientes. Esto se debe a que ellos tienen capacidad de raciocinio, lo que hace que los seres humanos estén por encima de otros animales y los puedan controlar. El control está arriba, lo que implica que el hombre está arriba y por lo tanto la racionalidad está arriba.<sup>12</sup>

“Una buena organización” en el ambiente cultural de las organizaciones modernas desarrolladas en la perspectiva de la instrumentalización racional, debe dejar fuera, evitar o controlar las emociones. Las sensaciones “sucias” no deben contaminar el pensamiento estratégico; éste debe ser claro, eficiente y los procesos cognitivos deben ser la sustancia central de la teoría de organización en las organizaciones modernas, que diseñadas para la producción masiva y uniforme de bienes y servicios lo crucial (Fineman, 1996: 545) era que el comportamiento de los factores humanos fuera también uniforme para que estuviesen al servicio de la máquina, como lo explica la metáfora de la organización como máquina. Es decir el trabajador debía comportarse racionalmente como máquina y al servicio de ella<sup>13</sup>, siguiendo órdenes, sin sentimientos y emociones que perturbaran el funcionamiento de la fábrica o empresa o alteran la rentabilidad deseada.

En un principio, este enfoque organizó el trabajo de manera eficiente y sistemática, pero al paso del tiempo, se originaron conflictos industriales ocasionados por los sentimientos reprimidos de los trabajadores, que originaron una alta rotación en el trabajo pese a los estímulos económicos.

Curiosamente esta racionalidad y severos principios de los iniciadores de las organizaciones modernas, son fiel reflejo de sus propias emociones, sentimientos y experiencias de vida. Fineman pone de ejemplo la vida de Taylor, impulsor de los

---

<sup>12</sup> Lakoff, Johnson, Metaphors We Live By en <http://theliterarylink.com/metaphors.html> consultada el 31 de enero de 2007

<sup>13</sup> Es la interpretación/traducción al modelo ideal de Weber que se hizo en la escuela anglo sajona



procesos fabriles altamente controlados de la década de 1930-1940. Sus padres eran cuáqueros de principios rígidos, que lo educaron con férrea disciplina y con devoción al trabajo y al ahorro. Según Antonio Serra "Taylor desde su adolescencia comenzó a perder la vista, además, su cuerpo era de contextura débil y no podía participar de los juegos que los otros organizaba, entonces se dedicó a concebir cómo mejorar el rendimiento del esfuerzo físico derrochado por los jugadores mediante un diseño más adecuado de los instrumentos por ellos utilizados"<sup>14</sup>. Esta combinación de educación rígida, adolescencia débil y propensión a la planeación "lo marcaría de por vida, para él lo importante era medir el esfuerzo, el lugar y los movimientos para obtener una vasta información y, de ahí, sacar provecho de manera que se diera la mayor eficiencia posible tanto en el deporte como en la producción". La personalidad de Taylor y su formación como ingeniero explican que su propuesta de organización del trabajo estuviera carente de emociones y sentimientos.

Enrique Guerra (1992), explica que la educación intensamente puritana de Weber es también el origen de que gran parte de su posición intelectual que se centra en estudios sobre la sociología de la religión. Planteó como problema central en su trabajo que la religión estaba fuertemente entrelazada al proceso de racionalización en Occidente, lo cual se expresó en la burocracia y el Estado. Aunque al final de su vida se interesó por flexibilizar de su puritanismo.

Entre 1960 y 1970 la teoría de la organización enfocó sus investigaciones hacia las necesidades psicológicas de los empleados, de su seguridad y de su auto realización.

Por ejemplo, Abraham H. Maslow (1908, 1970) que en 1943 propuso su teoría de autorrealización en la que establece que "los seres humanos tienden innatamente

---

<sup>14</sup> Antonio Serra Moneda. En el Prólogo al libro de Taylor, Pág. 11 – 12, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_W.\\_Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor).

hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción”.<sup>15</sup> Nuevamente, es curioso observar que Maslow desarrolló su teoría bajo su condición de ser “el primero de los siete hijos de un matrimonio de inmigrantes ruso-judíos semianalfabetos que presionaron para que los hijos los superaran y adquirieran alta educación. Tímido, solitario y desdichado, demostró gran afición por aprender.

Poco más de veinte años después, en 1966 Frederick Herzberg (1923-2000) afirma que la participación de los empleados en la toma de decisiones es el punto clave de la psicología organizacional y social. La calidad de vida en el trabajo se convirtió en un movimiento internacional en la ciencia social. Los seres humanos y la subjetividad que les es propia, vinieron a ser elementos de gran importancia para los enfoques organizacionales. En este contexto, los teóricos en su preocupación por el control, tomaron como variables del grado de satisfacción del trabajador, sus intereses, sus actitudes y sus preferencias. Locke (1976 en Muchinsky 2000) reportó alrededor de 3000 artículos escritos sobre la satisfacción laboral, donde se miden y correlacionan estas variables, pero pocos autores construyeron definiciones o investigaron sobre los orígenes fenomenológicos.

Fineman; propone como objeto de estudio dos aspectos; la satisfacción y el “estrés” en el trabajo: “Intuitivamente, la satisfacción connota procesos emocionales o sensaciones tales como la diversión, el entusiasmo, el placer, el orgullo y el cumplimiento” (Fineman, 1996: 545).<sup>16</sup>

Por otra parte, el “estrés” es un estado difuso, no específico, globalmente negativo, y que ha sido asociado en las últimas décadas, al trabajo y a la actividad laboral principalmente. La investigación acerca del “estrés” se ha desarrollado a través de la tradición psicológica del conductismo de los 60 y los 70, donde el nivel de “estrés” del individuo se puede medir en relación con eventos específicos y predefinidos, el nivel de ansiedad y la salud física.

---

<sup>15</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/Maslow.htm>.

<sup>16</sup> Traducción propia.

Por otro lado, afirma Fineman, el “estrés” de la gente está caracterizado por emociones negativas como: ansiedad, angustia, tristeza, enfermedad, miedo, decepción, desesperación, depresión, y desilusión que, desde la visión de Lazarus (1993 en Fineman, 1996:546), deben relacionarse de manera particular a la forma de valorar y enfrentar de cada individuo una situación de tensión en circunstancias particulares. El enfoque de Lazarus muestra una separación entre la valorización, el acto cognoscitivo y la emoción.

Muchinsky afirma que los sentimientos son el corazón de las emociones y para Fineman **un sentimiento** es esencialmente una experiencia subjetiva. Sentir, significa que estamos en algún estado corporal perturbado, o en un cambio psicológico difuso. Los sentimientos pueden ser determinados, por experiencias tempranas de vida siendo algunas de ellas conscientes.

**La emoción**, para Fridja (1986 en Pérez Nieto y Redondo Delgado, 1997 ) es entendida como un fenómeno complejo que viene determinado fundamentalmente por el desarrollo conjunto de una serie de cambios fisiológicos, de conductas (no instrumentales en muchas ocasiones) y de experiencias subjetivas y evaluativas. Estas alteraciones son evocadas por situaciones o eventos, internos o externos, que resultan significativos para la persona. Lazarus identifica a partir de su teoría cognitiva-motivacional-relacional algunos de los *núcleos temáticos relacionados* para algunas de las emociones sobre las que existe un mayor acuerdo.

#### CUADRO 6

##### Núcleos temáticos relacionados para cada emoción

Ira	Ofensa contra uno mismo o lo propio.
Ansiedad	Incertidumbre, amenaza.
Culpa	Por transgredir una norma moral.
Vergüenza	Por mostrar un defecto relacionado con ideales propios.
Tristeza	Pérdida irrevocable.

Celos	Resentimiento ante la amenaza o pérdida de un afecto o favor de otro que vaya a un tercero.
Asco	Rechazo hacia un objeto o idea desagradable.
Felicidad	Progreso razonable en la consecución de una meta.
Orgullo	Reacción como resultado de un logro propio vinculado al ego.

Fuente: Lazarus, R.S., 1991, *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press y Lazarus, R.S., 2001, Relational meaning and discrete emotions. En K.R. Scherer, A. Schorr y T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*, pp. 37-67. New York: Oxford University Press. Citado en "Procesos de Valoración y Emoción: Características, Desarrollo, Clasificación y Estado Actual."

La expresión de las emociones requiere del uso de signos compartidos culturalmente; por ejemplo, movimientos corporales, expresiones faciales, niveles cognitivos y matices del lenguaje, para así conseguir que sean comprendidos y tengan significado social.

Para Lazarus existen cinco categorías de emociones:

1. Emociones desagradables: miedo, envidia y celos.
2. Emociones existenciales: ansiedad, vergüenza y culpa.
3. Emociones derivadas de condiciones de vida desfavorable: tristeza, depresión y esperanza.
4. Emociones derivadas de condiciones de vida favorable: felicidad, amor y orgullo.
5. Emociones de empatía: compasión y gratitud.

Los procesos emocionales se desencadenan de manera automática ante estímulos externos o internos, en forma personal y difícilmente controlados por la razón. De hecho, para Jonathan Haid "la racionalidad humana depende básicamente de una emocionalidad compleja... la razón y la emoción deben trabajar juntas para crear una conducta inteligente, pero la emoción hace la mayor parte del trabajo" (Haid, 2006:28).

No obstante que las expresiones emotivas son personales, también son moldeadas y transmitidas por la familia, los grupos étnicos, las religiones y los espacios de trabajo. Fineman advierte que existen emociones prototípicas como son la de la madre, la del padre, del jefe, del subordinado, de la mujer o del hombre. Emociones situacionales, son las que se expresan en un hospital o en una fiesta. Hay emociones instrumentales para modificar relaciones interpersonales y los actores de teatro, por ejemplo, se preparan para representar emociones independientemente de sus propios sentimientos.

Fineman plantea dos cuestiones: ¿existen emociones que se deberían demostrar? y, ¿existen sentimientos que se podrían demostrar? El problema es planteado por Aristóteles en *Ética a Nicómaco*.

Cualquiera puede ponerse furioso...eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil (en Goleman 2000:13).

Sobre la base de que el individuo tiene dos mentes o un yo dividido; la mente racional y la mente emocional; la que piensa y la que siente, resulta que cuando más intenso es el sentimiento más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional, aunque la emoción alimenta la mente racional y ésta depura las emociones (Goleman, 2000: 27). Los sentimientos y emociones son el corazón de la experiencia humana y nos conectan con nuestras realidades (Fineman, 1996). Existen sentimientos aceptados socialmente que generan buenas relaciones, pero otros además de ocasionar conflictos en las relaciones sociales hacen daño al individuo, por ejemplo; los celos o la envidia hacen más daño al que los siente que al que los causa, pero además pueden ocasionar conflictos en las relaciones sociales. Los sentimientos de compasión y empatía pueden lograr un ambiente de trabajo agradable y cooperativo.

Los sentimientos y emociones dan una escala de preferencia en cuanto a los gustos o valores personales y generan un criterio para elegir entre varias alternativas de conducción, es decir, son la base para la toma de decisiones. Pero para que ésta decisión sea congruente a los deseos, es importante que la mente emocional esté armonizada con la mente racional, es decir que las pasiones o sentimientos recursivos negativos no paralicen el proceso de decisión o, conduzcan a decisiones no adecuadas y en algunos casos catastróficas. Es un hecho que no es posible manejar las emociones con las teorías modernas sobre la elección racional y tampoco representa un problema cognoscitivo, puesto que, si no hay sentimientos de agrado o desagrado, por mucha información que se tenga no hay posibilidad de decidir. Para el manejo de las emociones una vez que éstas se han presentado o sentido, existen técnicas antiguas como la meditación que busca a través de la ruptura del apego cambiar procesos de pensamiento automático emocional. Otra vía es el análisis freudiano de las experiencias tempranas de vida para conocer el motivo de nuestras propias emociones. Claro que existe también la vía del medicamento para el manejo de las emociones que da pie a patologías o, para el control total, las operaciones cerebrales como la famosa lobotomía que se practicó en la década de los 50 es un ejemplo desafortunado.

Goleman propone cinco componentes para desarrollar habilidades de autocontrol emocional:

1. Conocer las propias emociones; el reconocer un sentimiento mientras ocurre permite tomar decisiones congruentes a los deseos personales.
2. Manejar las emociones, el desarrollo de la capacidad de serenarse, de librarse de la ira, melancolía y la ansiedad excesiva a manera de lograr recuperarse rápidamente de los trastornos de la vida.
3. La propia motivación; ordenar las emociones al servicio de un objetivo, contener la impulsividad, desarrollar la capacidad de internarse a un estado de fluidez, permite desempeños destacados en cualquier tarea.

4. Reconocer emociones en los demás, el desarrollo de la capacidad de empatía permite reconocer las necesidades y deseos del otro y conduce a la decisión de cooperación.
5. Manejar las relaciones.

Pero, ¿qué se siente realizar un trabajo? Es una pregunta formulada por Fineman y que no ha sido suficientemente investigada. El problema de conocer lo que se siente cuando se realiza un trabajo tiene dos dificultades; en primer lugar, en el momento mismo de la realización de la actividad, la gente puede estar absorta en su desempeño y por tanto no reparar en sus sentimientos inmediatos. Mihaly Csikszentmihalyi (en Goleman 2000:117); Frese et al (en Fineman, 1996: 547) argumentan que los sentimientos relacionados con el *flujo de experiencias* laborales que absorben el ego de la gente y en consecuencia, los libera de juicios de sí mismos sobre incapacidad de hacer un trabajo determinado. Para Goleman "ser capaz de entrar en el así llamado *flujo* es el punto óptimo de la inteligencia emocional... las emociones no sólo están contenidas y canalizadas, sino que son positivas, están estimuladas y alineadas con la tarea inmediata" (2000:117).

En segundo lugar la expresión verbal de los sentimientos no es fácil, más bien son las emociones y sus recursos psicológicos las que explican los sentimientos hacia el quehacer laboral en el preciso momento de su realización. Existen tipos de actividades laborales que producen aburrimiento, desencanto o hastío y aquellas que producen sentimientos placenteros como las actividades estéticas que tienen un fuerte componente de creatividad, tales como: la creación musical, la danza, el diseño, decoración, la pintura y la cerámica. Asimismo; cirujanos, programadores de cómputo y matemáticos tienen fama de reportar sentimientos de profunda participación y concentración.

En el caso que aquí se aborda de la investigación sobre las organizaciones de Teatro Independiente en México, los sentimientos que producen las actividades del hecho teatral, como: leer un texto dramático, ensayar y finalmente representar la

obra en un escenario, producen sentimientos placenteros, pero también de ansiedad, miedo y angustia antes de cada representación. Al final hay un cansancio físico, con una mezcla de sentimientos de orgullo por haber logrado una buena representación o bien de sentimientos de vergüenza por haber cometido equivocaciones acompañados de la esperanza de que en la próxima representación todo resultará mejor. Estos sentimientos encontrados que muchas veces no se expresan verbalmente pero sí emocionalmente, van disminuyendo después de un número considerable de representaciones y pueden derivar en sentimientos de hastío que en ocasiones conducen a nuevas producciones. Las emociones y sentimientos que se producen en la organización del trabajo, y por tanto, estructuran las relaciones entre los miembros del grupo serán tema de lo que sigue.

#### **2.4 EL AGENTE RACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

La Teoría de la Organización y los estudios de la ciencia administrativa, a partir de la mitad del siglo XX han estudiado profusamente el proceso de la toma de decisiones, sobre la base del modelo de elección racional, que supone a las personas como agentes racionales capaces de establecer objetivos y lograrlos usando información disponible para así elegir la mejor alternativa que les permita lograr su objetivo.

Sin embargo, según lo visto, las personas, no son solamente agentes racionales, sino también tienen una mente emocional, que es la principal responsable de sus decisiones personales. Las emociones constituyen un conjunto de factores determinantes en las decisiones dentro de una organización. Por esta razón, en el análisis organizacional a partir de la emotividad, se plantea la pregunta: ¿cuál es la relación que hay entre la racionalidad y los factores emotivos y sentimentales en la toma de decisiones?



El análisis de tal relación es propuesta por Fineman en tres direcciones:

1. Cómo interfieren las emociones con la racionalidad.
2. Cómo el proceso emocional sirve a la racionalidad.
3. Emoción y cogniciones están empalmadas inextricablemente.

Es en el ambiente de una organización donde es posible observar cómo las emociones afectan a la racionalidad. Las emociones interfieren en una organización de manera positiva o negativa, no importa cómo sea su naturaleza, (Monroy, en Gallardo y Alonso, 1996). El estado de alegría puede ser positivo mientras sea el motor motivacional para la realización de proyectos. Sin embargo, si rebasa niveles razonables y se convierte en euforia puede llevar a una pérdida de objetividad y caer en la imprudencia. Un alto nivel de incertidumbre puede provocar miedo y a cierta intensidad puede poner a la persona en alerta contra posibles riesgos y en consecuencia, llevarla a ser cuidadosa, pero si el miedo es intenso paraliza a la persona y entonces le ocasiona algún daño.

La envidia que, frecuentemente, nadie acepta tenerla, puede provocar "imponer una pérdida a los mejores situados, aunque con ello implique un cierto perjuicio para sí mismos" (Rawls, 2002: 484).

Argyris (en Fineman, 1996: 547), advierte de la posibilidad de que la gente nuble su pensamiento cuando se siente amenazada en el trabajo. Se puede quedar atrapado por intensificar los propios compromisos en un curso equívoco de la acción, destinando más y más recursos para defender una causa perdida. Un ejemplo, relata Lászlo Mérö lo fue la guerra de EU en Vietnam. "Cuando los investigadores analizaron los discursos del presidente Lyndon B. Johnson entre 1964 y 1968, descubrieron que su retórica fue cambiando dramáticamente a medida que el conflicto se intensificaba. Al principio, el presidente hablaba de democracia, libertad y justicia. Después, sus discursos se fueron empapando de conceptos como el de salvaguardar el honor nacional, detener la expansión comunista y evitar dar

una apariencia de debilidad" (Mérö, 2001:22). Otro ejemplo es el de las huelgas que duran tanto tiempo que el problema económico deja de ser el principal debate de negociación y entonces se convierte en una cuestión de principios. Esta respuesta irracional puede ser explicada por las necesidades de la gente en justificar sus previas decisiones y aparecer consistentes con su comportamiento. En las organizaciones el comportamiento puede ser afectado por las experiencias tempranas de los individuos. Padres rígidos e intolerantes pueden generar individuos que rechazan la autoridad, o directivos y líderes autoritarios e intolerantes según las concepciones freudianas (Adorno en Fineman 1996: 548). Cuando se reprime desde la conciencia, estos sentimientos emergen como comportamientos fuertemente conservadores y agresivos. La personalidad de un líder determina el comportamiento de los empleados y viceversa.

Tal es la esencia del liderazgo carismático que florece en momentos de gran tensión. Vries y Miller (en Fineman, 1996: 548) reunieron estudios de caso para demostrar que los miedos y fantasías de los altos ejecutivos son reflejados en el tono del comportamiento de toda la organización. En las organizaciones pequeñas la conducta de los agentes organizacionales está determinada por el carácter del jefe. En el caso del teatro los estilos de los directores y productores determinan el comportamiento de los actores y viceversa.

La movilización estratégica de los intereses individuales determina el comportamiento político de las organizaciones y no necesariamente coinciden con las metas establecidas por la organización. Para el logro de los intereses individuales, se desarrollan políticas informales de carácter emotivo entre los actores que, en ocasiones son positivas como el sentimiento de solidaridad y colaboración, pero también y esto es lo más común, el deseo de control informal por parte de los individuos que genera la formación de coaliciones, el descrédito del trabajo de otros, la compra o separación de amigos. En cada negociación se establece un juego de emociones entre los actores involucrados. Esta situación es de especial interés para el estudio del presente caso, porque cuando alguno de los miembros del grupo

genera políticas de división para imponer su interés personal puede obstaculizar, incluso detener el desarrollo de un proyecto.

Las emociones sirven a la racionalidad. El paradigma del agente racional en las organizaciones, presupone un pensamiento lógico, frío y calculador para tomar decisiones en una estructura rígida, jerárquica y en un ambiente de certidumbre. Sin embargo, no obstante tales estructuras, el ambiente de certidumbre no siempre se cumple, pues las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes inciertos y en consecuencia ante una situación de emergencia, el agente racional puede fallar. Son precisamente las emociones las que determinan una decisión. Por ejemplo, ante una situación de peligro, como la de un incendio, el sentimiento automático de sobrevivencia es preferible que un análisis costo/ beneficio sobre las posibles alternativas para apagarlo. Para el presente estudio de caso es relevante observar que los miembros de un grupo del Teatro Independiente continuamente toman decisiones en un ambiente de incertidumbre donde por un lado sus sentimientos de sobrevivencia como grupo para la realización de un proyecto y el lograr el estado de flujo en su placentera actividad de actuar, son los motores de sus decisiones y no el pensamiento caracterizado por el agente racional.

El planteamiento central de la posición emociones y racionalidades acopladas es que el propio interés está completamente imbuido con emociones, David Hume (Elster, 1989: 39 y Haid, 2006: 33):

La razón es y debe ser sólo la esclava de las pasiones y nunca puede pretender ningún otro oficio que servir y obedecerlas.

El padre de la filosofía moderna con su fe absoluta en la racionalidad, René Descartes en su faceta de psicólogo penetra en el alma de sus semejantes. En su obra *Las pasiones del alma*, hace una disertación de cómo las emociones se originan en el organismo humano de manera visceral. Para descubrir el proceso emotivo define seis pasiones primitivas: admiración, amor, odio, deseo, alegría y tristeza.

Alberto Palcos sintetiza el proceso de construcción del fenómeno emocional de Descartes como sigue:

La emoción comienza por una representación mental. La impresión recibida se comunica en el acto, por vía nerviosa, al corazón y demás órganos internos. Éstos vierten, entonces, en la sangre unos tenues cuerpecillos, los espíritus animales, semejantes a las llamas que salen de una antorcha. Los espíritus animales afluyen, en seguida, a la viscera cordial y recién desencadena, propiamente la descarga emotiva. Desde aquí los espíritus ascienden por los nervios a la glándula pineal; generan un estado de conciencia que refuerza la representación primitiva y, por o tanto, el fenómeno emocional (Palcos, 2004:17).

Descartes establece la influencia de las emociones en el actuar de los seres humanos cuando aclara su famosa frase: *cogito ergo sum* (*pienso luego existo*) "entiendo por pensar todo lo que se produce en nosotros apercibido inmediatamente por nosotros mismos... Por esto no solamente entender, querer, imaginar, sino también sentir es la misma cosa para mí que pensar". Es decir, el "pienso luego existo" es equivalente a entiendo, quiero, imagino y siento, luego existo. Y si existo, decido, entonces cuando lo hago, mis sentimientos, emociones, deseos, imaginaciones y pensamientos están motivando mis decisiones. La razón y la emoción no pueden estar separadas. Las emociones determinan lo que nos agrada o no, y por tanto determina los fines y los medios para conseguirlo. Si no existieran las emociones no sería posible tener criterio para valorar tanto los medios como los fines.

Las distintas perspectivas sobre la relación entre las emociones y la racionalidad constituyen una base fundamental para el análisis del comportamiento organizacional sobre la base de este complejo concepto de racionalidad y emotividad. Fineman ha encontrado que la reciente emergencia de intereses sociológicos sobre las emociones, subrayan la hipótesis del acoplamiento de las emociones y la racionalidad, dado de que usualmente los individuos llevan un pasado personal el

que implica especial énfasis en el proceso de formación social del significado (Elias en Fineman, 1996: 551).

El orden social en las organizaciones es consecuencia de las construcciones sociales a través de las cuales los actores se legitiman negociando su propia significación ante sus compañeros. El resultado de esta dinámica es el establecimiento de compromisos con diversos niveles de intensidad que dependen de su origen pueden provenir, por ejemplo, del miedo, de la lealtad, del orgullo o del afecto. Así, compromisos diferentes reflejan “contratos emocionales diferentes” por lo que los procesos cognitivos por si mismos son insuficientes para explicar el orden social organizacional. Esta búsqueda de legitimidad individual dentro de una organización, por medio de procesos cognitivos motivados por emociones, es inherente a la dinámica de nuestro objeto de estudio.

El orden organizacional y su control dependen de emociones como el sentirse avergonzado o culpable, el sentir respeto hacia las jerarquías sociales, admiración al trabajo propio y al ajeno. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa, es imposible pensar que un nuevo actor o productor desconocido trate sin deferencia a un autor connotado. El sentimiento de vergüenza o culpa por llegar tarde a un ensayo, es más importante que las sanciones impuestas, pues es de tipo moral.

En conclusión, la cooperación es una decisión estratégica en el trabajo de la actividad teatral. El trabajo teatral corresponde a las actividades que producen un sentimiento placentero y genera un compromiso emocional del actor. La vida organizacional, para la realización de la actividad teatral, requiere como en otras organizaciones, de actividades específicas de trabajo: –toma de decisiones, persuasión, negociación, consejos, ventas, juntas, interpretación de datos, alquileres, despidos, supervivencia, resistencia, peleas-. Todo ello está imbuido de emociones y sentimientos.

Estas emociones y sentimientos acoplados con la racionalidad determinan la elección en cada toma de decisiones, negociación o conflicto. El estilo de liderazgo del director o productor es determinante en la conducción organizacional de los grupos y en consecuencia en el producto estético. Una perspectiva muy importante es la dinámica de la política en estos grupos pequeños, que por lo mismo se identifica con prontitud, pero la identificación no evita el conflicto y lucha de poderes.

## §

A partir de diversas ópticas, se construye una definición de organización para los grupos que conforman el Teatro Independiente y, de acuerdo a la estrategia de cooperación, se descubre la posibilidad de modelar su estructura organizacional mediante el concepto de red social y cómo pueden influir las relaciones de poder en el desempeño del grupo.

Posteriormente se describe cómo el concepto de red social se aplica en la descripción y análisis organizacional.

### **2.5 DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TEATRO INDEPENDIENTE EN MÉXICO**

Se observa que los grupos de Teatro Independiente de México, trabajan por proyectos. La producción de un proyecto puede ser realizada por el grupo según las siguientes modalidades:

- El grupo produce y distribuye la obra con recursos propios de manera independiente y cooperativa.
- El grupo produce el proyecto y lo ofrece como producto terminado a las instituciones culturales del Estado para su distribución y consumo.
- El grupo obtiene apoyo económico por medio de becas que ofrece las instituciones culturales del Estado como el FONCA.

Para cada proyecto se constituye un grupo por medio de la convocatoria que hacen uno o varios interesados a otros posibles actores. Esta convocatoria se realiza entre amigos, conocidos por proyectos anteriores, o familiares.

El procedimiento de ingreso para los actores que formarán el elenco es el denominado *casting* que consiste en evaluar la caracterización de un actor de un cierto personaje. En general la contratación es verbal y se trata de que todos participen de manera cooperativa de manera que si hay, ganancias se reparten de acuerdo a porcentajes preestablecido. Las motivaciones personales para el ingreso al grupo, como se vio en el capítulo 4, son diversas y van desde el deseo de participar de una actividad placentera, de notoriedad, de establecer o consolidar relaciones interpersonales con otros miembros del grupo, hasta por motivos de celos, por envidia o por amor, entre otros. Una vez que un individuo ha aceptado ingresar al grupo se establece un compromiso moral. Cabe aclarar que en cuestiones teatrales el compromiso que se establece es de riguroso cumplimiento aunque no haya un contrato formal firmado de por medio.

Las estrategias organizacionales se diseñan a través de acuerdos grupales. Si los grupos son totalmente independientes no tienen un lugar estable para los ensayos, estos se efectúan en la casa de alguno de los actores que la ofrecen. La vida organizacional de estos grupos es incierta, si bien inicia cuando la gente acepta la invitación, crece y se desarrolla en el período de ensayos, y se consolida en la temporada de representaciones, objetivo primordial del grupo, su fin puede estar determinado por varias causas; el período de la temporada de representaciones tiene fechas de inicio y terminación, impuestas por lógicas institucionales del espacio o sala de teatro donde se realiza la temporada. La fecha de terminación puede ser el fin de la vida organizacional del grupo. Sin embargo, la obra puede repetir temporada, o bien el grupo puede comercializar su obra a otros espacios, por ejemplo con ventas a escuelas, lo cual depende del nivel de consolidación del grupo y las relaciones que éste tenga con su entorno cultural. El óptimo de la vida

organizacional del grupo se da cuando son capaces de realizar otra puesta en escena de un proyecto diferente.

Con el objeto de iniciar el estudio desde el punto de vista organizacional, en esta sección se construye una definición de organización para los grupos del Teatro Independiente.

En la siguiente sección se presenta un análisis sobre el concepto de estructura organizacional, con el objeto de describir las estructuras organizacionales de los grupos del Teatro Independiente.

A través del tiempo los teóricos han propuesto distintas definiciones para la organización. Se presentan algunas de ellas para analizar en qué casos podrían corresponder al funcionamiento de los grupos del Teatro Independiente. Weber define una asociación como: “una relación social con una regulación limitadora hacia fuera... [cuya existencia depende de la presencia de un] dirigente y, eventualmente, de un cuadro administrativo” (Weber,1944:39) continuamente activo en la prosecución de determinados fines y cuyas ordenaciones estatuidas sólo pretenden validez para los que son sus miembros por libre decisión y organización como “la acción continua dirigida a la realización e imposición de las ordenaciones” (Weber,1944:212).

Los grupos del Teatro Independiente llevan a cabo actividades por proyectos específicos y su continuidad depende del periodo de vida del proyecto adoptado mediante invitación y por un proceso de *casting* se determina quién ha de pertenecer al grupo. No hay un dirigente como tal, ni un cuadro administrativo, aunque hay una jerarquía en el imaginario del grupo; autor, productor, director, elenco y técnicos, cualquiera de ellos puede dirigir. No existen reglas escritas, el trabajo se hace de común acuerdo y a través de compromisos morales, aunque si hay medios y fines que están diseñados más por lógicas emotivas o estéticas que económicas.



Para Barnard Chester la organización es "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinado de dos o más personas" (Chester, 1938/1968: 73). Los requerimientos mínimos para crear una organización, son:

- Personas dispuestas a unirse a otros.
- Disposición para trabajar y realizar una actividad común.
- Existencia de elementos mínimos para que haya una organización; es decir: finalidad común y una estructura social.

Los fundamentos básicos de la teoría de Barnard (Martínez)<sup>17</sup> son:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo (organización entendida como sistema social).
- Las organizaciones han de tener una "finalidad moral", se legitiman por sus fines y por los servicios que prestan. Esto es así por que son sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas".
- La organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual.
- Los líderes transmiten el propósito moral a los miembros de la organización, pero ante todo toman las decisiones clave.
- La función esencial de la dirección es inculcar la creencia en una meta común.
- Cada individuo realiza un aporte a la organización y recibe una parte del producto. (Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el aporte es mayor que el producto, lo que definitivamente hace que la organización crezca o incluso se mantenga).

---

<sup>17</sup> Carlos Eduardo Martínez Fajardo, Administración de Organizaciones Productividad y eficacia. en <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/chesterbarnard.htm>.

- La autoridad proviene de "abajo"; los miembros la aceptan o no de los superiores.
- Las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar y fracasar es, al menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

Los grupos del Teatro Independiente están constituidos por personas cuyos esfuerzos, energías y actividades son coordinadas y orientadas hacia el logro de una puesta en escena. Los individuos son capaces de unirse a otras personas, pues de otro modo no realizarían la puesta en escena y están dispuestos a trabajar para ello, lo que constituye su finalidad común.

Según los fundamentos básicos de la teoría de Barnard se tiene que las organizaciones de los grupos del Teatro Independiente son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo, su finalidad moral se legitima por la realización del hecho teatral donde surge la actividad cooperativa entre el grupo de teatro y el público. Su núcleo son las actividades conscientemente coordinadas, como lo es la coordinación conjunta de los ensayos.

El líder de un grupo, puede ser la persona que convoca y es el que toma las decisiones clave. Asimismo, no hay una dirección en el sentido jerárquico, lo más usual es que la dirección la forme el cuerpo creativo con el autor, productor y director, pero no es necesario inculcar la creencia de una meta común, porque cuando los individuos ingresan al grupo saben o creen ya en ella. Lo incierto es la puesta en escena en un espacio institucional de cultura, es decir en una sala de teatro, pues eso está supeditado a la relación que el grupo pudiera tener con una institución determinada.

En un grupo del Teatro Independiente cada individuo realiza un aporte (esfuerzo, talento, tiempo y dinero); y recibe una parte del producto (poco en

términos económicos). Los grupos del Teatro Independiente hacen intentos continuos y aunque fracasen aprenden.

Para Amitai Etzioni (1967, en Chiavenato, 2000: 520) las organizaciones como unidades sociales (o agrupaciones humanas) se construyen deliberadamente para alcanzar objetivos específicos. Esta definición vale para corporaciones, universidades ejércitos, hospitales, iglesias y cárceles pero se excluyen tribus, clases, grupos étnicos o familias.

Las organizaciones se caracterizan por: (1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación; divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; (2) presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; (3) sustitución de personal; pueden ser retiradas personas que no sean aptas y reasignar sus tareas a otras. La organización puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.

De lo anterior podemos describir los grupos del Teatro Independiente como agrupaciones humanas deliberadamente construidas para representar obras de teatro, se caracterizan por divisiones de trabajo borrosas (autor, productor, director, elenco, técnicos, escenógrafo, vestuarista, musicalizador, etc.), poder y responsabilidades de comunicación poco precisas.

Se ha planteado que una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa

de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines.

Los grupos del Teatro Independiente definen roles dentro de la organización y su objetivo primordial es la puesta en escena de una obra, esto constituye la meta colectiva.

Pfeffer y Salancik (1978) afirman que con el enfoque instrumental las organizaciones son definidas como "conjuntos de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos" (en 2000:6). En la actividad teatral existe un trabajo genuinamente cooperativo, ya que es necesaria la presencia de tres elementos, es decir; dos sujetos y un espacio. Pfeffer afirma que "generalmente las organizaciones tienen por lo menos un objetivo: la supervivencia, por no decir su crecimiento." (Pfeffer, 2000: 6).

Los grupos del Teatro Independiente sobreviven cuando sostienen una temporada. Si además se repite o generan otro proyecto quiere decir que han logrado crecer como organización.

Según las definiciones expuestas y la observación de la práctica de los grupos del Teatro Independiente, es posible construir la siguiente definición que estos grupos están constituidos por personas cuyos esfuerzos, energías y actividades son coordinadas para el logro de una puesta en escena, objetivo que no podría lograrse si actuaran individualmente. Asimismo tienen las siguientes características:

1. Nacen a partir de proyectos.
2. Se constituyen por medio de convocatorias cerradas entre amigos, compañeros, familiares o conocidos del ambiente teatral.
3. El proceso de selección es de acuerdo al perfil del personaje.

4. No existen contratos formales. Las relaciones descansan en la confianza y el compromiso personal.
5. Al ser integrante del grupo, se adquiere un fuerte sentido de compromiso.
6. Existe un profundo sentido de pertenencia al grupo, pero es temporal.
7. El trabajo en escena es cooperativo.
8. No existe un grupo administrativo, los integrantes se autoadministran.
9. No existe un "jefe", pero puede existir un líder.
10. Hay una división del trabajo, con un tradicional y normativo sentido de jerarquía: autor, productor, director, elenco, escenógrafo, iluminador, musicalizador, técnicos, traspunte, etc.
11. La división de trabajo resulta difusa porque los actores eventualmente desempeñan varias actividades. Por ejemplo, en un principio todos son productores, ya que todos se esfuerzan sin recibir remuneración alguna; todos aportan su trabajo y su capital con la expectativa de la puesta en escena y alguna recuperación económica.
12. La vida de un grupo del Teatro Independiente depende de la duración del proyecto, desde la producción hasta el final de la temporada. Puede repetir una temporada por lo menos y en consecuencia su vida se alarga. De no ser así el grupo se desintegra, pero puede ocurrir que algunos o todos los miembros se integren por subgrupos a otros proyectos.
13. En principio, aunque existan conflictos de carácter individual, ello no determina que ocurra una desintegración pues la puesta en escena es el interés colectivo y en consecuencia, será más importante para ellos la escenificación y el trabajo colectivo que las diferencias individuales. Pero en caso contrario, la desintegración sucede.

En conclusión, las organizaciones formadas por los grupos del Teatro Independiente no son: ni burocráticas, ni tecnócratas, ni "manageriales", pero existe una dependencia hacia las organizaciones burocráticas, pues ellas ofrecen apoyo

financiero a través de becas o espacios, a cambio de satisfacer la oferta cultural de teatro, pero en algunos casos no aportan recursos para la producción. Esta relación es asimétrica.

## 2.6 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

A continuación, es de interés determinar la estructura que sustenta a la organización. Según Mintzberg (1991), las estructuras responden a las estrategias de cada organización cuyas formas de relación determinan a su vez, algunas configuraciones siendo la más común la jerarquía piramidal. El cuadro 7 presenta algunas de las concepciones de estructura organizacional más significativas:

**CUADRO 7**  
**Definiciones de estructuras organizacionales**

TEÓRICO	DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Blau (1974)	Es la distribución de personas entre diferentes líneas y posiciones sociales que influyen en el papel que tales personas tienen en sus relaciones.
Meyer y Rowan (1977)	Mito creado por las demandas sociales. Es una estructura conformada por las prácticas y los procedimientos definidos, a su vez, por conceptos racionalizados prevalecientes en el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.
Ranson, Hinings y Greenwood (1980)	Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente mediante la interacción pero que determina, al mismo tiempo determina, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas."
Mintzberg (1984)	Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para su ulterior coordinación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mejor rendimiento posible.

Strategor (1988)	Es el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente los papeles que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
---------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Para Vincent Goulejac “la organización burocrática y la tecnológica están fundadas sobre estructuras piramidales y jerárquicas con una clara escisión entre concepción y ejecución, un sistema disciplinario férreo, una rigidez estructural extrema y una dirección por órdenes, mientras que la organización managerial está basada en un modelo reticular compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con las otras dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno, como la zona geográfica, la línea de productos, las necesidades operativas del momento, entre otros factores. La dirección por órdenes es sustituida por una dirección de la que emanan reglas, y provee de información y facilita la comunicación” (Aubert y Gaulejac, 1993: 23).

Todas estas definiciones aluden a las actividades y al conjunto de formas de relación social que se establecen para llevarlas a cabo, con el fin de lograr el objetivo para el cual fueron creadas. El patrón de relaciones establecido genera estructuras que pueden ser modeladas con diversas configuraciones siendo la más común la jerárquica cuya representación es un organigrama.

Mintzberg identifica cuatro tipos de estructuras organizacionales de acuerdo a la complejidad ambiental y la capacidad de movimiento, mismas que aparecen en el cuadro 8:

**CUADRO 8**

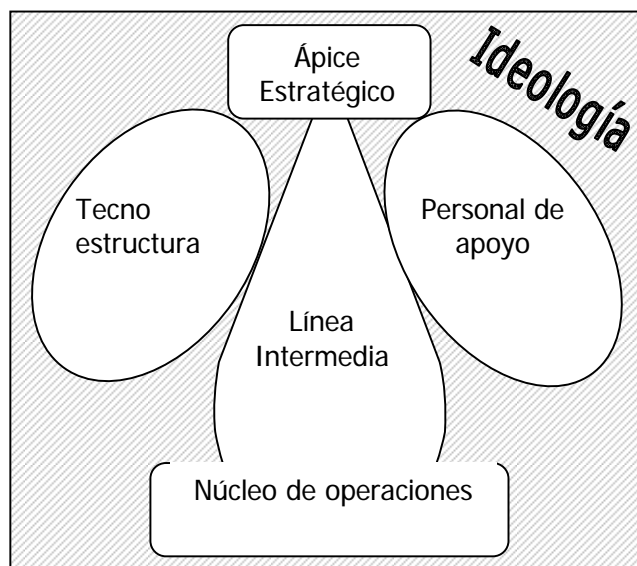
**Capacidad de cambio y complejidad de las estructuras organizacionales**

		Complejidad	
		Simple	Complejo
Capacidad de cambio	Estable	Máquina burocrática Proceso de trabajo estandarizados	Organización profesional Habilidades y normas estandarizados
	Dinámico	Empresarial Supervisión directa	Adhocracia Ajuste mutuo

Fuente: Fred Beshears, Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms en <http://socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg>.

La estructura organizacional tiene seis subunidades: ápice estratégico línea intermedia, *tecnoestructura*, personal de apoyo y núcleo de operaciones y la ideología. La configuración básica es de acuerdo a la figura 8:

**FIGURA 8**  
**LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Mintzberg. H y Brian J, 1993, El Proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Prentice Hall, México, p. 372.



La descripción de las unidades se da en el siguiente cuadro:

**CUADRO 9**  
**Puestos posibles por unidad en una estructura organizacional**  
**Mintzberiana.**

Unidad	Puestos posibles
Ápice estratégico	Jefes, gerentes, administradores generales.
Tecnoestructura	Planificadores de estrategia, analistas y diseñadores de sistemas.
Personal de apoyo	Relaciones públicas, asesoría legal y cafetería.
Línea intermedia	Subgerentes, subdirectores y directores de departamento.
Núcleo de operaciones	Empleados y obreros.
Ideología	Cultura de la organización.

Fuente: Fred Beshears, Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms en <http://socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg>.

De acuerdo con Mintzberg, los mecanismos de coordinación para estas estructuras organizacionales dependen de dos requisitos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación de las tareas para llevar a cabo una actividad. Estos requisitos no se cumplen en la definición que hemos dado para la organización dentro de los grupos del Teatro Independiente pues la división del trabajo es difusa y la coordinación de las actividades organizativas en general, se toma de común acuerdo, constituyendo una coordinación cooperativa. Además no existen jerarquías rígidas.

## **2.7 REDES SOCIALES Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

La ausencia de una estructura jerárquica formal en los grupos del Teatro Independiente es la razón por la que es necesario revisar el modelo de redes

sociales. Describir la sociedad en términos de redes no es una idea novedosa desde el punto de vista sociológico” (Forni, Siles, Barreiro, 2004).

Marx y Weber establecieron la importancia de las relaciones sociales. Weber introdujo el concepto de relación social en su definición de acción social: “una acción donde el sentido mentado por un sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (Weber, 1964:5).

Por su parte, en sus escritos sobre la tesis de Feuerbach, Marx afirma: “Feuerbach diluye la esencia religiosa en la esencia *humana*. Pero la esencia humana no es algo abstracto inherente a cada individuo. Es, en su realidad, el conjunto de las relaciones sociales”<sup>18</sup>.

La instrumentalización del concepto de red como recurso metodológico tiene sus orígenes en la ciencia del comportamiento y en la psicología, debido a la preocupación de encontrar patrones de comportamientos en las relaciones entre los individuos, como es mostrado en los trabajos sobre las relaciones entre los niños de diversas escuelas. Ejemplos de ello y como antecedentes al concepto, al instrumento y la metodología está los siguientes trabajos: en 1922 Almack, J. C. reportó los resultados de las correlaciones entre los IQ de las parejas invitador-invitado, para demostrar su hipótesis sobre la homofilia entre niños de primaria. En 1926 Beth Wellman, también se centró en la elección homofílica entre pares de individuos. Su metodología consistió en observar y grabar a las parejas que permanecían juntas con mayor frecuencia, y su enfoque se anticipó a las técnicas de observación que posteriormente usaron Roethlisberger y Dickson (1939) y Davis, Gardner y Gardner (1941).

Eugénie Chevaleva-Janovskaja en 1924 estudió el impacto de la edad en la formación de grupos y la homogeneidad con respecto a la edad y sexo. Ella diseñó el primer estudio de estructura de grupos a gran escala basado en la observación. El

---

<sup>18</sup> <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/index.htm>

trabajo de Helen Bott (1928) fue el precursor del trabajo contemporáneo en redes sociales. Ella estudió a un conjunto específico de niños de edad preescolar en Toronto. Utilizó en principio la etnografía para descubrir las regularidades de algunas formas de comportamiento entre los niños. Encontró cinco formas: (1) hablar con otro, (2) interferir con otro, (3) mirar a otro, (4) imitar a otro, y (5) cooperar con otro. Ruth Hubbard en 1929 fue pionera en el estudio de las técnicas de observación interactiva. Examinó la confiabilidad de las observaciones participativas con grabaciones de los compañeros con quienes interactuaba el sujeto observado. Elizabeth Hagman en 1933 hizo el estudio sobre la precisión del informante por más de 40 años, primero observó las frecuencias de interacción de quién jugaba con quién durante el periodo escolar. Entonces los entrevistó y les preguntó que recordaran quienes eran sus compañeros de juego de ese día y con quienes habían jugado el día anterior y al inicio del ciclo (Freeman, 1996).<sup>19</sup>

Estos estudios proporcionaron modelos para una gran veta de investigaciones subsecuentes en psicología educacional. Algunos autores consideran que el análisis moderno de las redes sociales surgió en 1934 con el médico psiquiatra rumano-vienés Jacob Levi Moreno<sup>20</sup>, quien acuñó el término psicoterapia de grupo y lo aplicó para el tratamiento psicológico de todo tipo de grupos normales y marginados (niños, familias, parejas, prostitutas, refugiados, delincuentes, presos), y con gran eficacia a los pacientes psiquiátricos de su clínica privada de Beacon (New York) en 1936. Colaboró con compañías de teatro y autores teatrales de gran prestigio, para la formación de actores: Masedergasse y Komoedien Haus (Viena, 1921-1925); Carnegie Hall, Civic Repertory Theatre, Guild Theatre... (Nueva York, 1948).

Moreno presentó al psicodrama como "una nueva forma de psicoterapia que puede ser ampliamente aplicada" (Moreno, 1985:117). Según su creador: "Históricamente el psicodrama representa el punto decisivo en el paso del

---

<sup>19</sup> <http://www.analytictech.com/mb874/antecedents>.

<sup>20</sup> (<http://www.itgp.org/jacobo.html>)

tratamiento del individuo aislado hacia el tratamiento del individuo en grupos, del tratamiento del individuo con métodos verbales hacia el tratamiento con métodos de acción" (Moreno, 1985:10). El psicodrama es el primer modelo que incluye al grupo y a la acción en psicoterapia. Moreno es asimismo el creador de la Psicoterapia de Grupo, la Terapia Familiar Interpersonal, el Sociodrama y de importantes aportaciones a la Sociometría. La teoría antropológica de Moreno plantea que no se puede concebir al ser humano sin contar con su relación con el otro como tampoco es posible abordar sus problemas sólo desde una dimensión individual.

En la Teoría de Organización las redes se han utilizado para representar la estructura de comunicaciones verbales, transacciones entre organizaciones, comercio entre países, alianzas políticas. Mintzberg (1991:368) afirma que "muchas industrias se están estructurando en forma vaga como redes de servicios empresariales que de manera temporal se unen para un propósito determinado". Estas estructuras no pueden ser analizadas usando herramientas metodológicas como las de jerarquías formales, por lo que el análisis de redes captura las formas relacionales sin depender de representaciones formales de estructura y ofrece un enfoque alternativo para su estudio. Es pues, una herramienta útil para describir y analizar las organizaciones que constituyen a los grupos del Teatro Independiente. Podemos decir que la estructura organizacional de los grupos del Teatro Independiente es susceptible de ser modelada con una red de relaciones.

Mediante el concepto de red de actores es posible modelar no solamente la estructura no jerárquica, sino también las actividades cooperativas y las relaciones de afectividad así como de poder que conectan a los miembros de un grupo del Teatro Independiente.

La red que modela una estructura organizacional consta de un conjunto de nodos que representarán a los miembros del grupo y un conjunto de aristas que es la manera de representar las conexiones entres ellos. Así; estas aristas representan

los vínculos, mismos que se pueden entender como las relaciones emotivas que hay entre ellos.

De acuerdo con Latour (en Arellano, 1998: 117-128) las ventajas de usar la noción de red para el análisis organizacional están dadas por sus tres propiedades metodológicas:

1) Lo que importa es la posición del actor en términos de su conectividad con respecto a otros actores y no si ellos están lejos o cerca. Hay elementos cercanos, que si se desconectan pueden resultar infinitamente remotos, y al contrario, hay elementos que pueden aparecer a una gran distancia pero que pueden ser atraídos.

2) El nivel de conectividad de la red global. Una red nunca es más grande que otra, simplemente una está más conectada que la otra. Así, la noción de red permite recobrar algunos márgenes de maniobra entre los integrantes de una sociedad.

3) En la noción de red no existe un adentro o un afuera, solamente nos indica que si un nodo está conectado a ella, entonces es miembro de la red. Una red es una noción positiva, no debe ser entendida negativamente, pues no tiene sombra.

En los estudios organizacionales el concepto de red se ha utilizado como herramienta de análisis organizacional desde 1973 por Granovetter quien descubrió que los lazos débiles, "a menudo ofrecen ventajas sobre los vínculos más fuertes" por ejemplo en el proceso de búsqueda de empleo, esto no es así. "los lazos débiles vinculan a los individuos con grupos de diferentes y más diversos de contactos y, en consecuencia, proporcionan información y relaciones sociales menos redundantes en comparación con los lazos fuertes" (Pfeffer, 2000: 81).

Burt (Pfeffer, 2000:81) aplicó tres conceptos estructurales de redes al análisis organizacional:

1. Equivalencia estructural; si una unidad social (nodo) tiene las mismas relaciones con otros que otra unidad, se considera que las dos son estructuralmente equivalentes.
2. Restricción; una organización estará más restringida cuando mayor sea el grado en que realiza transacciones con otras organizaciones.
3. Laguna estructural; es una separación entre contactos de manera que el nodo intermediario adquiere poder de negociación entre los contactos separados.

Otro concepto para el análisis de las redes sociales es el del prestigio, desarrollado en 1993 por Podolny quien afirma que “el prestigio se determina no sólo por la cualidad objetiva del producto o servicio, sino en especial cuando dicha cualidad es difícil de evaluar directamente, por los lazos que una organización entabla con los compradores, otros productores y terceros” (Pfeffer 2000,82).

El concepto reticular permite analizar la estructura de poder en las organizaciones, que es el tema de la siguiente sección.

## **2.8 REDES DE RELACIONES DE PODER**

Lo que se llama felicidad, existe cuando nuestros deseos se realizan con un éxito constante. El poder es la condición *sine qua non* de esta felicidad. Riquezas, ciencia, honor, no son sino forma del poder. Hay en el hombre un deseo perpetuo, incesante de poder que no acaba más que con la muerte.

Jean Jaques Chevalier

En una red de relaciones de cooperación constituida para la realización de un proyecto escénico, suele suceder que, cualesquiera que sean las racionalidades o las irracionalidades por las cuales las personas deciden cooperar, tales relaciones

terminan por transformarse en relaciones de poder. Es pues pertinente revisar el concepto de poder, concepto que se ha debatido intensamente en las ciencias sociales durante el siglo XX por sociólogos y politólogos.

Desde luego, este tema fue aludido en la antigüedad por los grandes filósofos griegos; Platón (428- 347 a. C.) en su discurso de La República y Aristóteles (384 a. C. 322 a. C) en las "Constituciones" y en la "Política", se preocuparon por el poder político del Estado, considerando al hombre como ciudadano que le sirve, aunque no les preocupó construir una definición de poder. En Roma, Marco Tulio Cicerón (106-43 a. C.), partidario del republicanismo, admitía la necesidad de un hombre fuerte para dotar de estabilidad al Estado.

Cuatro siglos después, el poder teológico es fundamentado por San Agustín de Hipona (354-430), Pierre Abailard (1079-1142) y Santo Tomás de Aquino (1224-1274)

Francis Bacon (1561-1626) en el *Novum Organum*, (1984) presenta y convoca a un proyecto de investigación filosófico-natural tendiente a conseguir la 'restauración' del saber y por consiguiente del poder sobre la Naturaleza. El *Novum Organum* parte del rechazo a la lógica de Aristóteles y pretende encontrar nuevos métodos de investigación de la Naturaleza. Para Bacon, los 'ídolos' son las tendencias del intelecto humano que dan lugar a los errores y a los prejuicios, y que ocultan, por tanto, el verdadero saber.

En la Edad Media, Thomas Hobbes (1588-1679) retoma el Poder del Estado Monárquico o Administrativo; considera que la sociedad es una población bajo una autoridad, a la cual todos los individuos le ceden sólo lo suficiente de sus derechos naturales para que dicha autoridad sea capaz de asegurar la paz interna y la defensa en común. El Estado, ya sea monárquico o administrativo garantiza la paz por medio de leyes civiles y no de leyes naturales o divinas. El poder del Leviatán asegura la paz de todos en tanto que poder racional se dota a sí mismo de leyes

humanas; su origen es humano, y ninguna justificación de orden divino puede hacer que se subordine al poder de la Iglesia. En su obra maestra *Leviatán*<sup>21</sup>, Hobbes (1984: 99-100) distingue o clasifica el poder en:

- El poder personal o natural derivado de las atribuciones corporales tales como *" fuerza, belleza, prudencia, aptitud, elocuencia, liberalidad o nobleza extraordinaria "*.
- Poder instrumental que se *" adquiere mediante los antedichos, o por la fortuna y sirven como medios e instrumentos para adquirir más, como la riqueza, la reputación, los amigos y los secretos designios de Dios, lo que los hombres llaman buena suerte. "*
- El poder del estado: *" como el mayor de los poderes humanos integrado con los poderes de varios hombres unidos por el consentimiento en una persona natural o civil; o el de un gran número de personas, cuyo ejercicio depende de las voluntades de las distintas personas particulares, como es el poder de una facción o de varias facciones coaligadas. Por consiguiente, tener siervos es poder, tener amigos es poder, porque son fuerzas unidas. "*
- Poder de la riqueza: *" también la riqueza, única con la liberalidad, es poder, porque procura amigos y siervos. Sin liberalidad no lo es, porque en este caso la riqueza no protege, sino que se expone a las asechanzas de la envidia. "*

Hobbes sostiene que *" la reputación del poder es poder, ya que con ella se consigue el afecto y la adhesión de los que requieren protección. "* Por la misma razón, poder es la reputación de amor que experimenta el pueblo por un hombre, lo que se conoce como popularidad. Así, se infiere que cualquier cualidad que logra que un hombre sea amado o temido por otros o la reputación de tal cualidad, es poder, ya que constituye el medio de tener el servicio y el apoyo de los demás. El

---

<sup>21</sup> Del latín *Leviathan* y hebreo *liwyatan*): Monstruo acuático mencionado en la Biblia, Job 3:8; dragón marino capaz de eclipsar la luna y el sol. Con este término, los santos padres aluden en sentido moral al enemigo de las almas o demonio.



éxito es poder, ya que con éste se obtiene reputación de ser sabio o de tener fortuna, lo cual ocasiona que los demás confíen o teman a quien posee tales características.

La trascendencia conceptual del poder, en la época contemporánea comienza con personajes como Hegel, Marx, Nietzsche y Bertrand Russell.

Por ejemplo, George W. F. Hegel (1770-1831)<sup>22</sup>, sostenía que en la relación entre dominadores y dominados lo decisivo es la fuerza, independientemente de que ésta permanezca en estado potencial como amenaza, o se manifieste a través de algún acto. Hasta ahora la historia ha sido una relación de fuerzas en conflicto, de lucha del siervo contra el señor. En la confrontación de señor y siervo es la lucha la que decide quien domina; pero Hegel hizo intervenir una nueva instancia: el trabajo. El señor se apropia del trabajo del siervo y, por tanto, no sólo lo domina sino que lo explota. La dominación funda así la explotación. Porque trabaja, el siervo es explotado; el señor porque domina sin trabajar, es explotador.

Para Carlos Marx (1818-1883) el poder es un factor ineludible de la vida económica; su origen residía en la posesión de bienes y por ello era el atributo natural del capitalista.

*El capitalista va al frente... y el que posee la fuerza de trabajo le sigue como su peón.*

Marx destacó que tal es el poder y la autoridad del capitalista, tal es la impotencia del trabajador. Pero esta distribución desigual del poder no es original del capitalismo. Si bien aludió al posible papel corrector de los sindicatos o las asociaciones de trabajadores, señaló la subsistencia del hecho fundamental: en el capitalismo, el poder reside en el capitalista; es el atributo natural de la propiedad productiva que le pertenece. Los pagos que emanan de ella imponen obediencia y

---

<sup>22</sup> Hegel George, Fenomenología del Espíritu, Fondo de Cultura Económica

sumisión a quienes carecen de propiedad y, por lo tanto, de ingresos alternativos. Y por otra parte, el poder del capitalista no se limita solamente a la empresa, sino que se extiende a la sociedad y al Estado.

El Capital es, pues, el poder de Gobierno sobre el trabajo y sus productos. El capitalista posee este poder no merced a sus propiedades personales o humanas, sino en tanto en cuanto es propietario del capital. El poder adquisitivo de su capital, que nada puede contradecir, es su poder (Marx, 1844).

Y con una reflexión particularmente mordaz, extendió este mismo carácter a los economistas y a los teóricos de la política que interpretaban al sistema.

Con el valor real del producto no sólo aumenta innecesariamente el valor real de la parte correspondiente al propietario, es decir, el poder real que esta parte le confiere sobre el trabajo ajeno, sino que con dicho valor aumenta también la proporción de esta parte en relación al producto total (Marx, 1844).

En esta forma, la economía política y los economistas quedaban sometidos a la autoridad del poder dominante.

Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900), filósofo alemán se negó a aceptar el misterio cristiano del dolor sufrido como una prueba. En sus textos se encuentra la voluntad del pensador que buscaba demoler las barreras de la moral establecida para abrir una nueva era, enérgica y creadora, que impidiera la decadencia de la civilización.

Nietzsche señalaba que hay dos maneras de ejercitar la potencia sobre los demás. Hacer mal a quienes se desea hacerles sentir el propio poder o haciendo bien y queriendo bien a quienes son dependientes de nosotros pensando en lo propio como la causa de su dependencia y aumentar su poder, pues al mismo tiempo aumenta el poder propio y se demuestra lo conveniencia de estar dominado

ya que al satisfacerles su situación no tendrán reparo en enfrentar a los enemigos del poder nuestro.

El valor definitivo de nuestros actos no varía porque hagamos sacrificios para hacer bien o para hacer mal. Aún en el caso de que sacrificásemos nuestra existencia como el mártir en beneficio de la Iglesia, ese sería un sacrificio en aras de nuestra necesidad de potencia, o encaminado a conservar el sentimiento de nuestra potencia. El que se siente en posesión de la verdad, ¡cuántas otras posesiones desprecia con tal de salvar ese sentimiento! ¡Qué de lastre no arroja para continuar en las alturas, es decir, encima de los que están privados de la verdad! Verdad es que la situación en que nos hallamos al hacer el mal, rara vez es tan grata como aquella en que nos colocamos al hacer el bien; y esa es una señal de que todavía nos falta poder; acaso es la revelación del malhumor que nos causa esta penuria, o el anuncio de nuevos peligros y nuevas incertidumbres para nuestro capital de potencia. Nuestro horizonte está cubierto por esas necesidades de venganza, de mofa, de castigo, de fracaso (Nietzsche, 1984: 42-43).

Aseguraba que para quienes no abriguen esperanza de grandes empresas, el sentimiento más grato es la compasión. Agregaba que el sentimiento de satisfacción ocasionaba que los nobles acostumbraran a ofrecerse mutuamente ciertas cortesías.

Bertrand Russell (1872-1970), filósofo y matemático del siglo XX, se convirtió en el icono del racionalismo para toda una generación. Polemizó sobre las deficiencias acerca de los argumentos y las razones que se esgrimen a favor de la existencia de Dios. En su analogía con la Física, sostiene que el poder, igual que la energía, debe ser considerado como algo que pasa de una de sus formas a cualquier otra y que las ciencias sociales deberían investigar las leyes que rigen tales transformaciones. Russell, sostenía que el poder es el motivo principal que produce los cambios que tiene que estudiar la ciencia social y las leyes de la dinámica social sólo pueden expresarse al término de sus diversas formas.

El poder es un móvil que tiene el hombre para lograr sus fines, el simple hecho de procurarse bienes de subsistencia, es ya una manifestación de energía- esfuerzo. Visto de esta manera, todos los seres humanos, salvo muy raras excepciones, tienen la posibilidad de desarrollar ciertas facultades que les hacen aptos para conseguir sus fines y éstos no siempre son filantrópicos. Es una constante histórica que el que detenta el poder tiende a abusar de él hasta el límite.

Acerca del concepto de poder, Reed citando a Wolin, identificó la huella del pensador Saint-Simon, quien interpreta la estructura naciente y la transformación ideológica del capitalismo industrial:

La organización como poder sobre las cosas fue la lección enseñada por Saint Simon. El nuevo orden debería ser gobernado no por el hombre sino por sus principios científicos basados en la naturaleza de las cosas y por lo tanto absolutamente independiente de la voluntad humana. De esta manera, la sociedad organizada promete la norma de las leyes científicas mejor que la del hombre y la desaparición de elementos enteramente políticos ...[organización] es el gran aparato para transformar las irracionalidades humanas en comportamiento racional (Reed, en Wolin, 1996:34).<sup>23</sup>

Así, el marco teórico del poder en el análisis organizacional tiene sus raíces en la sociología de la dominación de Weber y en el análisis de la burocracia y la concepción de la racionalidad instrumental.

Max Weber (1864-1929), sociólogo alemán, sistematizó y definió conceptos básicos para analizar y comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social con la creación de los tipos ideales responden a modelos abstractos de la realidad, y cuyo objetivo es el análisis y comparación entre el tipo promedio y el tipo ideal. En particular reivindicó la importancia de los elementos culturales y las mentalidades colectivas en la evolución histórica. Weber prestó más atención a la racionalización como clave del desarrollo

---

<sup>23</sup> Traducción propia

de la civilización occidental: un proceso guiado por la racionalidad instrumental que se plasmó en la burocracia; definió al poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”( 1964: 43-45) y a la dominación como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado entre personas dadas y a la disciplina como la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas de manera pronta, simple y automática, en virtud de actitudes arraigadas.

Para Weber la burocracia es un concepto que se vale de una estructura administrativa para conseguir su fin, pues legitima su poder a través de tal estructura. En una organización se encuentran los tres tipos de dominación, tradicional, legal y carismática.

En la obra de Michel Foucault (1926-1984) se halla el concepto de red en las relaciones de poder y en las relaciones cotidianas de las personas, que para el presente estudio es una base teórica más apropiada, pues ha quedado dicho que la estructura organizacional de los grupos del Teatro Independiente constituyen una red, en principio para la logística de su trabajo, después de cooperación, y siempre como una red de relaciones de poder.

Para Foucault, las ideas que la gente considera verdades permanentes sobre la naturaleza humana y la sociedad, cambian a lo largo de la historia. El concepto de poder es un concepto capital en su obra, pues ocupa un espacio relevante en su reflexión:

Para exponer las cosas muy esquemáticamente, el arte de gobernar se encuentra a finales del siglo XVI y comienzos del XVII una primera forma de cristalización, forma que se organiza en torno al tema de la razón de Estado entendida no en el sentido negativo y peyorativo que se le da hoy (infringir los principios del derecho, de la equidad o de la humanidad por el solo interés del Estado) sino en un sentido positivo y pleno...(Foucault, 1991:19).

La cita anterior destaca un quiebre significativo producido en el paso del siglo XVI al XVII. Asimismo saca el concepto de poder del campo político para observar y analizar cómo se manifiesta en las relaciones de la vida cotidiana, justo ahí, donde por ser cotidiano no se percibe, sino que se toma como natural. Sin dejar de reconocer que los intereses hegemónicos de diferentes grupos sociales se encuentran detrás de situaciones de poder generalizadas, considera:

Quiero decir esto: en una sociedad como la nuestra, pero en el fondo de cualquier sociedad, relaciones de poder múltiples atraviesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social; y estas relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso. No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad que funcionen en, y a partir de esta pareja (Foucault, 1992:147).

El poder es algo mucho más complejo que lo percibido de las posiciones marxistas o freudianas. Es, en esencia, un personaje que atraviesa todos los escenarios en los que se despliega la vida humana.

Entre cada punto del cuerpo social, entre un hombre y una mujer, en una familia, entre un maestro y su alumno, entre el que sabe y el que no sabe, pasan relaciones de poder que no son la proyección pura y simple del gran poder del soberano sobre los individuos; son más bien el suelo movedizo y concreto sobre el que ese, poder se incardina, las condiciones de posibilidad de su funcionamiento (Foucault, 1992:167).

Su naturaleza última no puede ser aprehendida sino allí donde su intención está totalmente investida; en el interior de prácticas reales y efectivas y en relación directa con su blanco y su campo de aplicación. Resulta lógico entonces no tomar el nivel macro como punto de partida para su análisis sino la multitud de actos que a diario son protagonizados por el individuo. No es algo que se precipita sobre el individuo y que se encuentra institucionalizado en formaciones sociales. No importa la legitimidad del mismo, si emana de los intereses de un grupo hegemónico o si es

producto de la voluntad de la mayoría. El poder se genera y materializa en una extensa gama de relaciones interpersonales desde las cuales se eleva hasta constituir estructuras impersonales. Con el objeto de analizar las relaciones de poder en cada institución Foucault consideró importante observar los siguientes elementos (García 2005:39):

1. Los sistemas de diferencias son condición de efecto y poder. No hay relaciones de poder sin diferencias de *status*, económicas, de ubicación espacial, lingüísticas (mayor o menor capital cultural), de destrezas. En particular las diferencias lingüística y de destrezas son relevantes en los integrantes de los grupos de teatro.
2. El tipo de objetivos que persiguen las relaciones de poder.
3. Determinar cuáles son los instrumentos con que se ejerce el poder. En el caso de los grupos de teatro el principal instrumento es la palabra.
4. Establecer en qué tipo de estructura se cristaliza o intentan cristalizar esas relaciones que, en el caso de los grupos de teatro, es el teatro tradicional donde el productor y director pueden ser autoritarios o democráticos.
5. Los grados de racionalización de esas relaciones.

Al ser estos elementos el espacio donde se da el ejercicio del poder es, también, fuente de conflictos.

No obstante que las organizaciones del Teatro Independiente son redes, donde, por definición no existe una estructura jerárquica, la esfera creativa sí desempeña una facultad jerárquica pues el productor (si existe) pero sobre todo el director sí puede ejercer el poder de una manera total, autoritaria y con la justificación de impulsar la creatividad. Al respecto dice Weisz:

La idea misma de un director resulta repugnante en tanto que implica un centralismo jerárquico en un individuo al que se le deben rendir cuentas de todo lo que se hace. El director debe integrarse al juego y dejar toda posible

oportunidad para convertirse en la figura de culto para su propia persona ... Recuerdo bien cuando yo estaba frente a un grupo de actores. La sensación de poder decidir cómo se iban a mover; cómo pensar y comportarse daba una extraña sensación. Hasta que pude identificar todo esto con mi propia naturaleza autoritaria que tenía que ponerse en tela de juicio. Por ello creo poder referirme al director, ya que formó parte de mi inflexibilidad y fanatismo. Y todo esto bajo el nombre de la creatividad que justificaba todo, pues al fin de cuentas estaba en un mundo fuera de convención alguna no percatándome de la progresiva inmovilidad en la que lentamente caía (Weisz, 1992: 123).

En los años sesenta, época experimental del teatro, se intentó eliminar al director. Pero, en realidad, ni desaparece y ni pierde la posibilidad de ejercer su poder, aunque Peter Brook esclarece la función del director: "Aquí [proceso de prueba y error, investigación, elaboración] es donde se aclara el papel del director. (...) Lo que más necesita desarrollar en su trabajo es el sentido de escuchar" (Brook, 1998: 145).

Es interesante observar cómo algunos de los directores consagrados por las instituciones culturales de México establecen sus relaciones de poder. Una vez que han llegado a un sitio de prestigio, al parecer su fin es conservarlo y el medio es el quehacer teatral. La práctica es la siguiente: con su fama, talento y saber fundan sus escuelas de teatro con apoyo generalmente estatal. A ellas llegan estudiantes con la esperanza de ser formados por los grandes directores y tener oportunidad de participar en sus montajes, por lo que aceptarán cualquier forma de trato. Y en ese periodo de formación también recibirán un adoctrinamiento que los marcará internamente de tal manera que aunque dejen la relación con su maestro, serán sus fieles seguidores y admiradores de por vida. Tal es la autoridad y poder analizado por Foucault que ejercen estos directores con sus alumnos. Es por eso que algunos directores hacen teatro para los actores, formando así un séquito sobre el cual ejercen su poder. Por otro lado, en el ámbito institucional, al ser reconocidos, generalmente también son los dictaminadores que deciden a quién se le apoya para la realización de un proyecto y ahí de nuevo ejercen el poder, otorgando el apoyo



financiero estatal a sus alumnos, sus amigos o conocidos. Así se conforma la red de poder en las artes escénicas.

Con ello el FONCA que fue creado para apoyar financieramente la realización de proyectos culturales y artísticos mediante convocatorias, exige al grupo solicitante de una beca para la realización de un proyecto, tener un espacio teatral.

Pero para que una institución otorgue una sala, exige al grupo solicitante que ya tenga una producción. Para ello los grupos del Teatro Independiente requieren producir con sus propios recursos financieros y conseguir un espacio resulta difícil porque se enfrentan al aparato burocrático institucional de tales espacios, cuyos directivos, a su vez, darán prioridad a directores o autores reconocidos. Una excepción el Teatro Helénico que da oportunidad a nuevos valores. En el caso de conseguir el espacio escénico, estos grupos se enfrentan con el poder absoluto, que tienen los técnicos empleados de las salas. Tere Quintanilla<sup>24</sup> directora del Instituto Mexicano del Arte al Servicio de la Educación (IMASE), relata: “los técnicos del CENART, no trabajan los lunes ni los martes y sólo en el turno vespertino de los demás días; así, es imposible ensayar esos días o en el turno matutino y los trabajadores maltratan a los artistas, es por ello que éstos deben aprender a tratar bien a los técnicos. En las salas del INBA, los empleados sólo trabajan en el turno matutino pero en el horario vespertino cobran horas extras. Las salas de las universidades son más difíciles de conseguir, pero la relación con los empleados es menos conflictiva, sin dejar de establecer sus condiciones laborales.” Tal es el poder gremial cuyos logros sindicales paradójicamente afectan el quehacer cultural y artístico.

---

<sup>24</sup> Entrevistada el 14 de abril de 2007

## 2.9 CONFLICTOS DE PODER

Esta breve revisión del siempre polisémico concepto de poder, condujo a considerar el conflicto que se genera en las relaciones pues éstas casi siempre son asimétricas.

Lukes Steven introduce el conflicto de intereses en el análisis de las relaciones de poder en forma dialéctica y desde una posición crítica respecto de las críticas sobre las dimensiones del poder. Por ejemplo, de acuerdo con Bachrach y Baratz, el enfoque sociológico de los llamados elitistas establece que el poder está centralizado, a través de las siguientes hipótesis: a) que en toda institución humana hay un sistema ordenado del poder, "una estructura de poder" b) que la estructura de poder tiende a ser estable en el tiempo y c) compara la reputación con el verdadero poder (Bachrach y Baratz,1962:947).

Este enfoque es criticado por los pluralistas o científicos políticos, que enarbolan el enfoque unidimensional que estudia al poder a través del comportamiento concreto observable (Lukes, 1985:6) a la hora de la toma de decisiones. En este sentido y en contraparte a los elitistas, los pluralistas suponen que el poder se difunde entre las comunidades, que no se puede suponer nada categórico sobre el poder en ninguna comunidad puesto que el poder es dinámico. "Puede estar sujeto a temas y los temas pueden ser fugaces o persistentes, generadores de coaliciones entre grupos de interés y ciudadanos, con duraciones desde momentáneas a semi-permanentes pues es válido suponer que el conjunto de coaliciones que existen en una comunidad, es temporalmente estable" (Bachrach y Baratz,1962:947).

Para Bachrach y Baratz, "los pluralistas concentran su atención en el ejercicio de poder y no sobre las fuentes. El poder para ellos significa "participación en la toma de decisiones" y puede ser analizado sólo a través de un examen cuidadoso de la serie de decisiones concretas" (1962:948).

Esta crítica de los pluralistas a los elitistas constituye el enfoque unidimensional del poder, que como concluye Lukes: “entraña una insistencia en el comportamiento a la hora de adoptar decisiones sobre problemas en torno a los cuales hay un conflicto observable de intereses (subjetivos)” (Lukes, 1985: 10).

La crítica al enfoque unidimensional del poder por parte de Bachrach y Baratz en su clásico artículo “Two Faces of Power”, define una cara del poder como:

“el poder se ejerce cuando A participa en las decisiones que afectan a B. Pero el poder también es ejercido cuando **A** enfoca sus energías a crear o reforzar prácticas institucionales, valores sociales y políticos que limitan el proceso político a la consideración pública sólo aquellos asuntos que son comparativamente inocuos para **A**. Hasta cierto punto, el éxito de A, en cualquier propósito práctico, es impedir que B ponga cualquier asunto que pueda afectar seriamente el conjunto de preferencias de A” (1962: 948).

Dado un conflicto de intereses observable, las formas de ejercer el poder son la coerción, la influencia, la autoridad, la fuerza y la manipulación. Pero para Lukes, no todas estas formas detentan el poder real. Así, la *coerción* implica que A no tenga suficiente poder para que B le obedezca, a menos que A amenace a B. Si es necesaria la fuerza para que B obedezca a A, entonces A no tiene poder sobre B y esto provocará la violencia. La *manipulación* implica también falta de poder y de acuerdo con Crozier, ésta es el corolario de la fuerza.

La *influencia* implica que A sin recurrir a ningún tipo de amenazas hace que B le obedezca; por ejemplo, aquellos directores de teatro que se asumen democráticos y así utilizan esta forma de poder.

La *autoridad* por otro lado implica que B obedece a A porque reconoce que la orden de A es razonable en términos de sus propios valores. Algunos directores de teatro ejercen su poder sobre la base de la autoridad ganada con la fama, la experiencia y su trascendencia en la historia del teatro en México. No obstante su autoridad, ocasionalmente recurren a ejercer su poder coercitivamente ya sea por la manipulación o por la fuerza, porque las estructuras de poder no son estables, ni quienes lo detentan y cuando el director empieza a perder autoridad, se convierte en autoritario.

Bachrach y Baratz (1962:948) incluyen la otra cara del poder al tomar en cuenta la posibilidad de la *no decisión*; que es la manera en la cual el *status quo* orienta a personas y a grupos e influye en los valores de la comunidad y en las instituciones políticas, que limitan la toma de decisión en asuntos seguros.

En el enfoque tridimensional, Lukes incorpora las dos dimensiones del poder y añade el conflicto latente. En la crítica a los enfoques unidimensional y bidimensional, que asocian el poder con el conflicto observable, éste se produce a través de decisiones concretas. Sin embargo, las decisiones son elecciones conscientes de los individuos, pero no lo son las variaciones del sistema que pueden ser movilizadas y recreadas. Por ejemplo, muchas de las decisiones que toman los grupos del Teatro Independiente dependen de las instituciones culturales. Lukes critica el concepto de la no decisión, pues para evitar conflictos abiertos, se acude a la "no decisión", así el supremo ejercicio del poder es lograr que otro u otros tengan deseos que uno quiere que tengan, asegurarse su obediencia mediante el control de sus pensamientos y deseos; "¿no estriba el supremo y más insidioso ejercicio de poder en impedir en cualquier medida que las personas tengan agravios, recurriendo para ello a modelar sus percepciones, cogniciones y preferencias de suerte que acepten su papel en el orden de cosas existente, ya sea porque no pueden ver ni imaginar una alternativa al mismo, ya sea porque lo ven como natural e irremplazable, o porque lo valoran como algo ordenado por Dios y beneficioso?" (Lukes, 1985: 24). Con esta crítica, Lukes incorpora el concepto de conflicto latente:



## Capítulo 3

### METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan y justifican la metodología cualitativa, el análisis de redes sociales en el estudio de caso como recurso metodológico para el diseño y realización de la investigación de campo así como, el análisis e interpretación de los datos recopilados. El interés por estudiar la estructura organizacional de un grupo del Teatro Independiente para la producción de obras de teatro en la actualidad, en la ciudad de México, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, invita a reflexionar sobre lo que subyace en esta clase de estudios; cómo se elaboran, qué y cómo se obtienen los datos, cómo se analizan, bajo qué teorías y cómo se reportan.

Los estudios organizacionales, afirma Stablein (1996: 516-525) tienen la finalidad de entender las organizaciones del mundo social donde habitamos. Una investigación a partir de ellos es necesariamente un estudio empírico que explora: actitudes, comportamientos, experiencias, artefactos, símbolos, documentos, textos, sentimientos, creencias, significados, mediciones sobre variables sociales, tanto en casos específicos como muy diversos. La recolección de información y su análisis es variada; algunos investigadores diseñan cuestionarios y se apoyan en el método estadístico para fundamentar sus resultados, otros hacen entrevistas a profundidad y a través de su interpretación obtienen conclusiones. Estos enfoques obedecen a posturas opuestas cuyos defensores se critican mutuamente. Por un lado se cuestiona a las investigaciones estadísticas por que se limitan a reportar resultados cuantitativos, que no destacan o dicen poco sobre el comportamiento organizacional, mientras que los reportes a partir de las observaciones directas en el campo de estudio pueden llegar a considerarse como simples anécdotas.

La situación anterior lleva a la reflexión ontológica acerca del mundo social, comprenderlo y explicarlo desde la epistemología y, en consecuencia, detectar qué metodología será utilizada. Este capítulo inicia con una descripción de la metodología cuantitativa, concretamente el método estadístico, que utiliza el enfoque positivista

al considerar el mundo real ajeno al individuo. Asimismo se presentan las limitaciones metodológicas que le son propias en cuanto a su validez con respecto a los aspectos subjetivos de los individuos y sus relaciones interpersonales.

En una segunda sección se discute la metodología cualitativa para la interpretación del mundo real desde el punto de vista del individuo que lo vive y le da significado. La tercera sección muestra el contraste entre estos dos enfoques así como las diversas metodologías cualitativas de acuerdo al objeto de investigación y las características de este. La cuarta sección presenta un conjunto de criterios para resolver el problema de la validez y la confiabilidad de las metodologías cualitativas. La quinta sección se dedica a la discusión de las metodologías para el análisis organizacional. En la sexta sección se discute la metodología del análisis de redes sociales como paradigma metodológico. La séptima sección se presenta la instrumentación del análisis de redes, comparándolo con el método estadístico.. Finalmente, en la octava sección corresponde a una discusión sobre la naturaleza de los estudios de caso, en cuanto a si son una elección o un recurso metodológico así como sus criterios de validación y confiabilidad. La metodología de investigación seguida se describe en la última sección.

## **METODOLOGÍA CUANTITATIVA**

El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales utiliza el método científico de las ciencias naturales apoyado en la herramienta estadística que plantea diversas hipótesis acerca de la evolución de fenómenos y supone que tienen alguna distribución probabilística y por medio de pruebas estadísticas, se aceptan o desechan tales hipótesis con el propósito de explicar y, en su caso, predecir su evolución.

Para recolectar datos se diseña una muestra aleatoria que sea representativa, lo que implica suponer que la variable en observación tiene una distribución probabilística determinada, de modo que sea posible determinar el tamaño de la

muestra con un cierto error y un cierto nivel de confianza. A continuación, se requiere diseñar y aplicar un cuestionario donde se puedan utilizar valores numéricos que corresponden a una escala ordinal, a mediciones de intervalo o a preguntas cualitativas. Después se procede a sistematizar los datos y aplicar alguna prueba de hipótesis estadística que ofrezca los criterios de validación y confiabilidad de los resultados. Se concluye con la presentación de la estadística descriptiva del fenómeno en términos de gráficas de barras o circulares así como medidas centrales y de desviación que identifican a la población de datos capturados y finalmente, la inferencia estadística que permite determinar si la hipótesis es apropiada o no.

Este enfoque metodológico descansa en una postura epistemológica de la ciencia positivista establecida por Emile Durkheim (1990) en su obra "Las reglas del método sociológico", en la que señala como su objeto de investigación al "*hecho social*", que define como "toda manera de hacer, establecida o no, susceptible de ejercer una coacción exterior sobre el individuo; o bien, que es general en la extensión de una sociedad determinada, conservando una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales " (Durkheim, 1990: 34). Establece también la regla para aproximarse a los hechos sociales entendiéndolos como cosas. Ejemplos de tales hechos, afirman Schwartz y Jacobs: "incluyen el sistema financiero de las naciones, creencias y prácticas religiosas y el sistema de símbolos que nosotros llamamos lenguaje" (Schwartz y Jacobs, 1979). Los sociólogos de esta escuela buscaron como datos las características de grupos que podrían comprobarse y verificarse científicamente. Se estipulaba que los hechos sociales podían ser explicados por otros hechos sociales y por tanto deberían ser vistos como hechos sociales que predicen y no como parte de la conciencia de estados individuales.

Con el supuesto de independencia entre los hechos sociales y los individuos y la consideración de que estos son cosas, era posible tratarlos como objetos y en consecuencia hacer mediciones susceptibles de ser tratadas con el método estadístico y suponer *apriori*, patrones de comportamientos que corresponden a distribuciones probabilísticas de manera que, los datos obtenidos empíricamente se



ajustaban a tales patrones. La estadística ofrece criterios para decidir si hay evidencia de tal ajuste o no, y aquella información que no se ajuste al patrón se entiende como variación aleatoria.

Sin embargo, de acuerdo con Hammersley (1992) tal enfoque enfrenta los siguientes problemas:

1. El carácter estructurado del proceso de la recolección de datos involucra una imposición de los supuestos del investigador sobre el mundo social y consecuentemente reduce las posibilidades de descubrir evidencia que discrepe de dichos supuestos.
2. Las afirmaciones sobre lo que sucede en los escenarios naturales se basan en los datos producidos en escenarios artificiales, que han sido diseñados especialmente por el investigador ya sea a través de experimentos o de entrevistas formales que obstaculizan en modo implícito y cuestionable la generalización.
3. La confianza sobre lo que la gente dice y cree que hace sin observar lo que realmente hace, es descuidar la relación compleja entre las actitudes y el comportamiento. Confiar solamente en las observaciones sin hablar con la gente, con el objetivo de entender sus perspectivas, conlleva el riesgo de interpretar erróneamente sus acciones.
4. El análisis cuantitativo se refiere al fenómeno social tratándolo más claro y definido, pero distinto de lo que es, a través de la negación del proceso por el cual se desarrolla y cambia.
5. El análisis cuantitativo asume que las acciones de la gente son productos mecánicos de factores sociales y psicológicos, por lo tanto descuidan el rol de la creatividad, de la cognición individual y la interacción del grupo.

Por otro lado, de acuerdo con Schwartz (1979), una de las principales restricciones que tiene el paradigma positivista de Durkheim es la convención sociológica de que el "hecho" debe ser externo al individuo, puesto que el individuo

no puede considerarse a sí mismo como una fuente de datos; es decir, los psicólogos no pueden estudiarse a sí mismos. En contraparte, los fenomenólogos y los psicoanalistas se perciben como la primera fuente de datos.

## **METODOLOGÍA CUALITATIVA**

Para resolver estas limitaciones atribuidas a la postura positivista, Schwartz propone un replanteamiento a la ciencia social que “en lugar de tratar de descubrir cosas acerca del mundo social que el investigador no conoce, se busca lo contrario queremos conocer lo que los actores conocen, ver lo que ellos ven, entender lo que ellos entienden”. Así, los datos cualitativos intentan describir sus vocabularios, sus maneras de ver, su sentido de lo importante y no importante etc. La ciencia es replanteada en función de que el acceso al significado o al entendimiento como lo más importante preocupación sociológica. En contraposición al positivismo está el enfoque epistemológico hermenéutico o simbólico interpretativo de Weber, que en lugar de considerar los hechos sociales, considera la acción social a la que define como “una acción donde el sentido mentado por un sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (Weber, 1964: 5).

La metodología utilizada por Weber se basa en el vocablo *Verstehen*, (comprender, conocer, entender) y en la definición de sociología: “una ciencia que pretende entender, interpretándola, la acción social para de esa manera explicarla causalmente en su desarrollo y efectos” (Weber, 1965: 5). Así, afirman Schwartz y Jacobs” (1979); que el mayor uso del entendimiento de Weber es la observación e interpretación de los estados subjetivos de la mente de otra gente. El entendimiento genera hipótesis a cerca de la conexión entre estados subjetivos y la acción humana, pero no la valida. Estas hipótesis y/o conceptos se asentaron en modelos teóricos de la acción social. El entendimiento, para Weber, fue una herramienta conveniente que encontró para utilizar entre las hipótesis y los conceptos.

El marco de la interacción simbólica tiene como objetivo la reconstrucción de la realidad de una escena social, a fin de entender las formas de la interacción social. Una de las estrategias utilizadas por los investigadores para lograr este objetivo fue la observación participante buscando interactuar con los actores para observar y compartir sus actividades así como obtener y conducir entrevistas con ellos y otros que son o fueron parte del ambiente bajo estudio y así tener los elementos para reconstruir su realidad. Este enfoque, afirman Schwartz y Jacobs, tiene sus raíces teóricas en los trabajos iniciales de George Herbert Mead y Herbert Blumer.

George Herbert Mead (1863-1931), teórico y filósofo, fundador de la psicología social, consideró la personalidad y la estructura social de manera unitaria. En la filosofía de Mead los individuos y las acciones sociales están ligadas y tienen una influencia mutua. Uno aprende a construirse uno mismo y a los otros a través de la acción social y las acciones sociales a su vez, hacen lo propio con uno.

Esto hace la acción individual creativa, no mecánica. Y logra que las estructuras sociales de los grupos de autointeracción se ajusten mutuamente a sus conductas con respecto al uno con el otro a la luz de quién y qué conocen uno del otro y de sí mismos.

Herbert Blumer (en Schwartz y Jacobs, 1979) concibió el término de la interacción simbólica y fijó tres reglas básicas del enfoque:

1. Los seres humanos actúan hacia cosas de acuerdo al significado que para ellos tienen las cosas.
2. El significado de tales cosas surge de la interacción que uno tiene con otros.
3. Estos significados se interiorizan y se modifican a través de un proceso interpretativo usado por la persona que se ocupa de las cosas que encuentra.

En resumen, la interacción simbólica de Blumer es:

El significado de una cosa para una persona crece de acuerdo a la interacción con otras personas respecto de tal cosa. La interacción simbólica ve el significado como productos sociales formados con actividades al obrar recíprocamente con la gente.

Como se puede ver de la definición de Blumer, la interacción simbólica hace de un fenómeno sociológico algo distintivo. En lugar de preguntar: " ¿Existe un árbol ahí si no hay un individuo que lo vea y lo experimente? Blumer sugiere: ¿Los árboles existen como tal al margen de los grupos sociales que inventaron, enseñan, y utilizan el concepto del árbol en situaciones sociales diversas? De los grupos de interacción social surge el proceso social que produce significados. Por otro lado, los significados son producidos de realidades que constituyen el mundo real dentro de los cuales los individuos del grupo pasan su vida. Finalmente, este mundo constituido, socialmente verdadero, es aquel que sirve para las acciones básicas de un individuo; es decir, es el mundo interior que él vive y que se adelanta continuamente en términos de una cotidianidad. W. I. Thomas observa que no es importante si la interpretación es correcta o no –si los hombres definen situaciones como verdaderas– son verdaderas sus consecuencias. La interacción simbólica es una orientación teórica, pero existe el problema de cómo estudiarla en los grupos sociales. Blumer (en Schwartz y Jacobs, 1979) considera que la interacción simbólica permanece en la acción social y debe ser estudiada en términos de cómo se forma; tal formación es un problema muy diferente de las condiciones antecedentes que son tomadas como la causa de la acción social. Mientras la acción social posee causas antecedentes y consecuentes que la influyen, esas causas y consecuencias no constituyen tales acciones.

Para entender el proceso de una acción social es necesario explorar el proceso por el cual varios individuos se ajustan a sí mismos y mutuamente en varias líneas de acción sobre la base de sus interpretaciones del mundo en curso. Con ese objetivo es necesario introducirse a lo que se llama reconstrucción de la realidad.

La metodología o investigación del estudio de la acción podría hacerse desde la posición del actor. Puesto que la acción es falsificada por el actor al margen de lo que él percibe, interpreta y juzga, uno podría haber visto la situación operante como el actor lo ve, percibir los objetos como el actor los percibe, comprobar sus significados en términos de los significados que ellos tienen para el actor y seguir la línea de conducta del actor como el actor la organiza. En conclusión uno podría tomar el rol del actor y ver su mundo desde su punto de vista. Para ello, la principal herramienta es la observación participante en dos modalidades: exploración e inspección.

### CONTRASTE DE DOS ENFOQUES

En resumen, los dos enfoques epistemológicos se presentan contrastados en el siguiente esquema de Plummer que cita Ruiz Olabuenaga. Al enfoque de la interpretación subjetiva lo denomina humanista.

**CUADRO 10**

#### Contraste de enfoques humanista y positivista de Plummer

	<b>Humanista</b>	<b>Positivista</b>
Focos de estudio	Únicos, ideográficos Centrado en lo humano. Lo interior, subjetivo Significado, sentimiento	Generales, nomotéticos <sup>25</sup> Centrados en la estructura Lo exterior, objetivo Cosas, sucesos
Epistemología	Fenomenología Relativista Perspectivista	Realista Absolutista escencialista Lógico positivista
Tarea	Interpretar, comprender Describir, observar	Explicación causal Medir

<sup>25</sup> En el texto aparece la palabra homotéticos que se refiere a la propiedad de homotecia es el caso de dos triángulos cuyos lados son paralelos dos a dos. Tal vocablo se substituyó por nomotéticos que significa lógicos o naturales. Windelband (en Abbagnano Nicola, 1966, DICCIONARIO DE FILOSOFÍA, FCE, México) denominó nomotéticas a las ciencias naturales en oposición a las ciencias del espíritu o ciencias histórica, denominadas ideográficas

Estilo	Suave, cálido, imaginativo	Duro, frío, sistemático
Teoría	Inductiva, concreta Cuenta historias	Deductiva, abstracta Operacionalismo
Valores	Comprometida, ética, políticamente Igualitarismo	Neutral, ética y políticamente Pericia y Elites.

Fuente: Ruiz Olabuenaga José Ignacio, 2001, Metodología de la Investigación Cualitativa, capítulo 1, 2ª edición, Universidad de Deusto, España, p. 13.

El siguiente cuadro muestra la diferencia según Gummesson entre el paradigma hermenéutico y el positivista.

### CUADRO 11

#### Contraste de paradigmas Hermenéutico y positivista de Gummesson

<b>Paradigma Hermenéutico</b>	<b>Paradigma Positivista</b>
Investigación concentrada en el entendimiento y la interpretación	Investigación concentrada en la explicación y la descripción
Perspectiva holística, estudios estrechos y totales	Estudios bien definidos y estrechos
Generalizaciones específicas y concretas ( teoría local), pero también en ensayos y pruebas	Generalización y abstracción
Se busca el reconocimiento de la subjetividad	Clara distinción entre hechos y valores objetivos
Conocimiento tácito	Acercamiento, consistente, racional, verbal y lógico a su objeto de estudio
Datos principalmente no cuantitativos	Técnicas estadísticas, matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos
Los investigadores son actores que quieren experimentar el objeto de estudio	El investigador mantiene distancia con el objeto de estudio
Aceptación de la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal	Distinción entre ciencia y experiencia personal
Se permiten tanto los sentimientos como la razón	Neutralidad, distinción entre neutralidad y sentimiento
Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento	Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismo

Fuente: Ruiz Olabuenaga José Ignacio, 2001, Metodología de la Investigación Cualitativa, capítulo 1, 2ª edición, Universidad de Deusto, España, p. 14.

Si bien, Weber, Mead y Blumer establecieron la postura epistemológica con base en la definición de la acción social, el origen de la sociedad, y la necesidad de tener acceso a la vida mundana de los individuos, a través de la interacción simbólica, ninguno se involucró en observaciones de primera mano sobre las situaciones cotidianas.

Así, la instrumentación para lograr obtener observaciones de primera mano dio origen a los métodos como la etnografía, la fenomenología, la etnometodología, que corresponden a la metodología cualitativa, es decir, su enfoque es humanista y siguen el paradigma hermenéutico y que parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados. Sin embargo cada una responde a diferentes propósitos de investigación, diversos tipos de lenguaje. Cada una de los métodos requiere de diferentes técnicas y fuentes de investigación, aunque básicamente constan de tres actividades:

1. Experimentar o vivir y observar la actividad social.
2. Preguntar.
3. Examinar: reflexión de las observaciones, experiencias y preguntas.

Gregorio Rodríguez, Javier Gil y Eduardo García hacen una clasificación de los métodos cualitativos.

## CUADRO 12

### Métodos cualitativos

Método	Investigación	Fuentes	Recolección de datos	Otras fuentes de datos
Fenomenología	Cuestiones de significado Explicar la esencia de las experiencias de los actores.	Filosofía.	Grabación de conversaciones; escribir anécdotas.	Literatura, fenomenológica; reflexiones filosóficas; poesía; arte.
Etnografía	Cuestiones descriptivo interpretativo: valores, ideas, prácticas de los grupos culturales.	Antropología (cultura).	Entrevista no estructurada; observación participante; notas de campo.	Documentos; registros; fotografía; Mapas; genealogías; diagramas de redes sociales.
Etnometodología	Cuestiones de proceso Fenómenos sociales incorporados a nuestro discurso y acciones.	Semiótica.	Diálogo, registro en audio y video.	Observación y notas de campo.
Investigación - Acción	Cuestiones de mejora y cambio social.	Teoría crítica.	Miscelánea.	Varios.
Biográfico	Cuestiones subjetivas Testimonios subjetivos de una persona; historia de vida.	Antropología sociológica.	Entrevista.	Documentos, registros diarios.

Fuente: Rodríguez Gregorio, Gómez Javier, Gil Flores, Eduardo, García Jiménez, 1999, Metodología de la investigación cualitativa ediciones Aljibe, España, p. 41.



## **EL PROBLEMA DE LA VALIDEZ Y LA CONFIABILIDAD**

Una de las principales críticas a las metodologías cualitativas de parte de la postura positivista es la falta de criterios para determinar la validez de los datos que son producto de observaciones dadas por cada individuo entrevistado y la confiabilidad que puedan tener tales resultados en vista de la interacción simbólica entre investigador y entrevistado. La investigación cualitativa adopta diferentes posturas hacia los criterios de validez; desde rechazar todo criterio de validez hasta la posición de aplicar criterios idénticos tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa. A continuación se presenta el análisis que hace Hammersley (1992) de los criterios de validación de según diferentes teóricos.

1. EL rechazo a un conjunto de criterios de validez, plantea que la naturaleza de la investigación cualitativa determina que no procedan pues se trata de juzgar un con elementos normativos que son en sí mismos incompatibles con la naturaleza del mundo social tal y como se entendería etnográficamente.

Tampoco puede haber criterios algorítmicos. La evaluación de la etnografía necesariamente produce juicios con algún grado de involucramiento y puede existir potencialmente algún desacuerdo con dichos criterios.

2. La perspectiva de aplicar el mismo criterio para la investigación etnográfica que el empleado en la investigación cuantitativa y que es sostenida por algunos investigadores, tiene como principal razón considerar a la etnografía como un método y no como una filosofía metodológica distintiva.
3. Finalmente, la posición de quienes, posiblemente la mayoría, argumentan que los criterios usados por los investigadores cuantitativistas deben

redefinirse y sustituirse por otros que sean adecuados para la investigación cualitativa.

Algunos etnógrafos han presentado criterios que ellos creen ser distintivos de la investigación etnográfica. Por ejemplo Lofland (1974), reconoce que hay diversos tipos de estilos sobre cómo concentrar la evaluación en la investigación etnográfica. Sobre esta base, sugiere que se debe seleccionar o escoger varios estilos y tener en cuenta los siguientes hechos:

- 1) Un marco conceptual genérico que identifique patrones para aplicar a una gran variedad de fenómenos sociales.
- 2) Un nuevo y elaborado marco de conceptos, en el que el reporte vaya más allá del bosquejo de un cuadro pues con ello se demostrará mayor variación para elaborar implicaciones.
- 3) Un marco pleno de incidentes que reporte e ilustre episodios concretos y relatos de acción.
- 4) Un marco teórico interpretado con materiales empíricos.

El enfoque naturalista de Guba y Lincoln (en Hammerley, 1992) propone tres grupos de criterios: de confiabilidad interna, de confiabilidad externa, de autenticidad (validez interna y validez externa).

*La confiabilidad interna* representa la consistencia entre los efectos de la estrategia empleada en las conclusiones y las variaciones que sufre el fenómeno estudiado. Cuando varios observadores que han estudiado una misma realidad, concuerdan en sus conclusiones de modo tal que el nivel de consenso, entre diferentes observadores de la misma realidad, eleva la credibilidad que merecen las estructuras significativas descubiertas en un determinado ambiente así como la seguridad de que el nivel de congruencia de los fenómenos en estudio es fuerte y sólido.

De acuerdo con LeCompte-Goetz, (Martínez Mígueles, 1982<sup>26</sup>). Los etnógrafos suelen utilizar varias *estrategias* para reducir las amenazas que se le presentan a la confiabilidad interna:

- a) Usar categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, lo más concretas y precisas posible: quién hizo qué cosa y en qué circunstancias.
- b) Presencia de varios investigadores.
- c) Verificar la "objetividad" de los informantes contra sus las notas y apuntes de campo.
- d) Utilizar los medios técnicos disponibles en la actualidad para conservar en vivo la realidad presenciada: grabaciones de audio y de vídeo, fotografías, diapositivas, etc.

LeCompte y Goetz sugieren las siguientes estrategias para alcanzar un buen nivel de confiabilidad externa:

- a) Precisar el *nivel de participación* y la posición asumida por el investigador en el grupo estudiado.
- b) *Identificar claramente a los informantes*, para evitar informaciones parciales.
- c) Especificar el contexto físico, social e interpersonal donde se hacen las observaciones y se reúnen los datos.
- d) Para que sea posible una cierta réplica es imprescindible la identificación de los *supuestos y metateorías* que subyacen en la elección de la terminología y los métodos de análisis. Los conceptos de "cultura", "ciencia", "método", "análisis", "dato", "codificación" y muchos más pueden diferir sustancialmente entre diferentes investigadores.
- e) Precisar los *métodos de recolección de la información* y de su análisis, de tal manera que otros investigadores puedan servirse del reporte original

---

<sup>26</sup> El Dr. Miguel Martínez es Profesor-Investigador (Titular, Jubilado) sobre Epistemología y Metodología Cualitativa en los Postgrados de la Universidad Simón Bolívar de Caracas.

como un manual de operación para repetir el estudio. La replicabilidad se vuelve imposible sin una precisa identificación y cuidadosa descripción de las estrategias de procedimiento seguido.

En cuanto a los criterios de autenticidad, se puede decir que, por una parte, la validez interna se obtiene cuando al observar o apreciar una realidad, se observa o aprecia *esa* realidad y no otra cosa. Además, se debe estar preparado ante las posibles influencias que operen sobre los informantes (motivaciones ocultas, deseo de complacer, factores situacionales, entre otras). Recoger y cotejar información en diferentes momentos del proceso, sobre todo se legara a existir un *cambio notable* en el ambiente estudiado entre el principio y el fin de la investigación.

Por otro lado, la validez *externa* o transferencia consiste en averiguar hasta qué punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares. Sin embargo, el naturalista rechaza la generalización y la suposición de las leyes libres del contexto. Es decir, las estructuras de significado descubiertas en un grupo no son comparables con las de otro, porque son específicas y propias de ese grupo en esa situación y en esas circunstancias, o bien porque el segundo grupo ha sido mal escogido y no le son aplicables las conclusiones obtenidas en el primero.

## **METODOLOGÍAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Las metodologías para el análisis en las organizaciones se desarrollan a partir de la idea de Burrell y de Morgan: "todas las teorías de la organización se encuentran basadas en la filosofía de la ciencia y la teoría de la sociedad" (Burrell y Morgan, 1985:1). Estos autores argumentan que la conceptualización de la ciencia social se da en términos de supuestos relacionados con la ontología, la epistemología y la naturaleza humana. A su vez están ligados a metodologías. Afirman además, que todas las aproximaciones en el campo de las ciencias sociales

son subjetivas explícita o implícitamente tanto sobre la naturaleza del mundo social como sobre la manera en como éste puede ser investigado.

El carácter ontológico del fenómeno social tiene dos vertientes; la del positivismo de Durkheim el cual supone que la realidad investigada es un hecho externo al individuo e independiente de sí mismo e incluso se impone a su conciencia individual, la postura contrapuesta, de Weber que supone que el fenómeno social es producto de la concepción del mundo del investigador y de su mente.

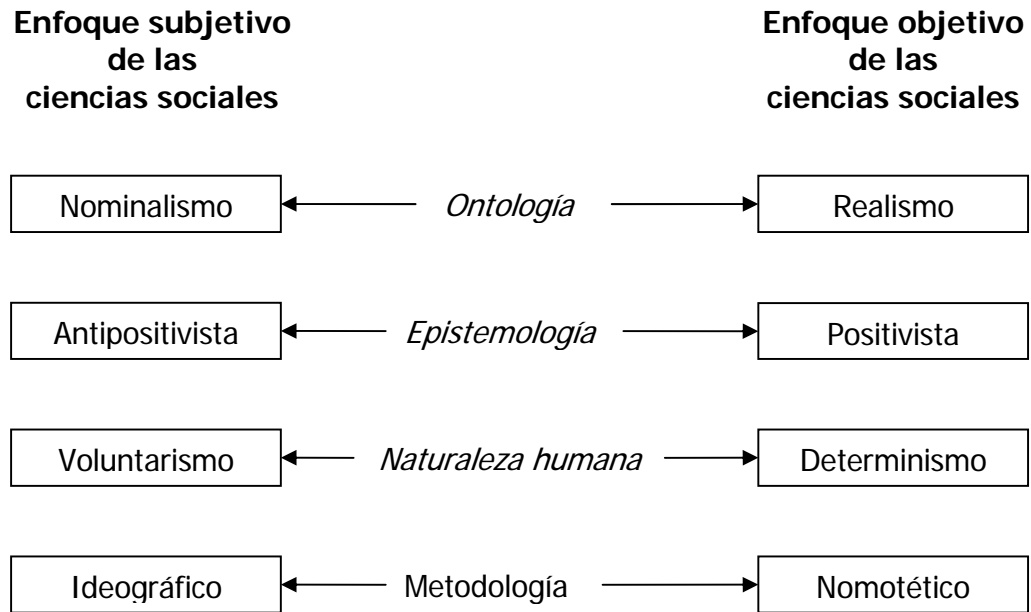
Desde el ámbito de la epistemología, el problema es que: cómo se entiende al mundo y cómo se podría comunicar produce ciertas ideas. Por ejemplo, qué formas de conocimiento pueden ser obtenidas y cómo puede uno clasificar lo que se mira como "verdadero" o "falso". Esta dicotomía entre verdadero y falso, en sí misma, presupone una cierta postura epistemológica. Esto es, predicar sobre un punto de vista de la naturaleza del conocimiento en sí mismo. La presuposición epistemológica en este caso gira en torno a que el conocimiento puede ser adquirido, por cualquiera o por un experto.

Los supuestos vinculados a la naturaleza humana se refieren a la relación entre los seres humanos y el medio ambiente. Existen dos perspectivas; la determinista que supone que los seres humanos son condicionados por circunstancias externas. Por otro lado, la perspectiva voluntarista señala que los seres humanos ocupan el centro de la escena y son ellos los que modifican su entorno. Sin embargo, existen teorías sociales que buscan un punto intermedio.

Como se sugirió antes, estos tres conjuntos de supuestos (ontológico, epistemológico y de la naturaleza humana) requieren de los dos tipos de metodologías; la cualitativa y la cuantitativa. En la siguiente figura (Burrell y Morgan) se presenta el esquema de las dimensiones subjetiva y objetiva de las ciencias sociales:

**FIGURA 10**

**ENFOQUES DE LAS CIENCIAS SOCIALES**



Fuente: Burrell, Gibson y Gareth, Morgan, 1985, Paradigmas Sociológicos y Análisis Organizacional, Heinemann, New Hampshire, p. 3.

**EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES**

El análisis de redes sociales (Social Network Analysis) se ha convertido en un paradigma teórico-metodológico de las ciencias sociales; por un lado es un conjunto de técnicas y por el otro, una metodología que ha sido utilizada para describir, explorar y contrastar hipótesis sobre las relaciones sociales. Es una metodología cuantitativa y cualitativa, que surge en los años 60. Es cualitativa porque sus datos son obtenidos a partir de la interpretación de entrevistas y observaciones directas sobre las relaciones entre individuos, dentro de grupos o en estructuras organizacionales. Es cuantitativa porque sistematiza los datos de las relaciones y los modela mediante la teoría de gráficas, abriendo la opción de manipularlos algebraica

y estadísticamente, ofreciendo indicadores que de nuevo serán analizados cualitativamente para la interpretación y conclusión sobre la estructura en red de un grupo de individuos. Esto es: gracias a la teoría de gráficas, la topología y el álgebra que ofrecen modelos abstracto-teóricos que vinculados por medio de la informática y la sistematización de datos empíricos e interpretativos de las relaciones sociales, permite operar el concepto de estructura social.

Su aplicación práctica y exitosa en campos como la organización y el management, difusión de la información, mercados de trabajo, movimientos sociales, SIDA y otras epidemias, etc., ha convertido al Análisis de Redes Sociales en uno de los avances más importantes en la investigación en Ciencias Sociales.<sup>27</sup>

El grupo PECAR (Peña Complutense para el Análisis de Redes) de la Universidad Complutense de Madrid considera que en el análisis de redes sociales se debe tener en cuenta que:

1. Desarrollar una búsqueda de las determinaciones estructurales de la acción humana y no de las motivaciones individuales ni colectivas.
2. Considerar a las redes sociales como conjuntos de vínculos entre nodos. Los vínculos son las relaciones entre elementos que se denominan los nodos y que integran un sistema social; los nodos representan los actores sociales u objetos capaces de tener relación entre ellos como pueden ser: individuos, grupos, organizaciones, clases, roles.
3. Procurar que el análisis de redes localice las regularidades de los conjuntos de vínculos entre las entidades sociales que conforman su estructura y que a través de la observación directa presentan una apariencia compleja e incoherente.
4. Aspirar a que las características estructurales determinadas por este análisis demuestren los comportamientos relacionales de los individuos que

---

<sup>27</sup> <http://www.ucm.es/info/pecar/Historia.htm>

conforman la red.

5. Buscar que los sistemas sociales sean concebidos como redes de relaciones sociales y no como un conjunto de individuos cuya conducta está regularizada por normas o valores interiorizados, por atributos individuales. El análisis de redes sociales considera los vínculos entre vínculos.
6. Tener presente que el análisis de redes sociales es el de un conjunto estructurado de posiciones sociales. Este análisis considera las dimensiones valorativas y normativas de la conducta como efectos y no como causas.
7. Reconocer que los vínculos entre nodos representan flujos de información, de bienes o de influencia. Por ello las estructuras sociales descritas corresponden a posiciones relativas.

El modelo de redes análisis de redes sociales se desarrolla como una aplicación de la teoría moderna de la comunicación al tejido de interacciones que se configura alrededor de las personas. El análisis de una red nace del frecuente diálogo entre la matemática y las ciencias sociales. En principio la teoría de gráficas, la teoría de semigrupos, la teoría de las categorías y desarrollos topológicos así como la teoría de los complejos simpliciales han visto en el análisis de redes sociales un inesperado campo de aplicación y desarrollo. Este campo de conocimiento académico se muestra en la siguiente figura (Borgatti, 2003).

**FIGURA 11**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO DEL ANÁLISIS DE REDES**



Fuente: Borgatti, 2003, Conceptos básicos de redes sociales en [www.analitech.com](http://www.analitech.com).



El desarrollo de éste fue impulsado en 1978 por la Internacional Network for Social Network Analysis (INSNA) y después en la conferencia anual Sunbelt en 1979 así como el grupo PECAR (Peña Complutense para el Análisis de Redes.) de la Universidad Complutense de Madrid.

Una definición informal de una red social es aquella donde se afirma que es un conjunto de relaciones entre sujetos, Víctor Martínez considera que la red es un sistema de vínculos entre nodos orientado hacia el intercambio de apoyo social. Borgatti, la define como un conjunto de lazos diádicos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores; Los actores pueden ser personas, organizaciones... y un lazo es un episodio de una relación social.

Así, de manera general, se considera que la red social tiene dos conjuntos o componentes: nodos y lazos. El conjunto de los nodos puede representar: individuos, actividades, roles, actores sociales, grupos, organizaciones, países y de forma más abstracta, acuerdos de segundo orden o compromisos. El conjunto de lazos, por su parte, representa los vínculos entre los nodos. Estos vínculos son las relaciones sociales como relaciones de amistad, de comunicación, familiares, afectivas, de interacción, de afiliación, cognitivas de transacciones comerciales y de conversaciones para el cumplimiento de compromisos. Cada relación genera una estructura diferente y tiene diferentes implicaciones (Borgatti, 2003). La clave, dice Catherine Faust, "para conjeturar un modelo de red social a partir de una situación real estriba en la conceptualización relacional de tal situación" (Gil y Schmidt, 2002: 2).

#### **INSTRUMENTACIÓN ANALÍTICA; COMPARACIÓN ENTRE EL MÉTODO ESTADÍSTICO Y EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES.**

La metodología cuantitativa utilizada en ciencias sociales hace uso principalmente de la estadística para demostrar hipótesis de investigación sobre el comportamiento de una variable de categoría o de atributo, que se supone sigue una distribución probabilística. La metodología estadística inicia con la recolección de

datos a través de la selección de una muestra aleatoria de elementos de una cierta población.

La diferencia fundamental entre la metodología estadística y el análisis de redes sociales se debe a que tienen diferentes propósitos; la primera postula el concepto de aleatoriedad desde la propia recolección de datos asegurando un carácter aleatorio a las relaciones interpersonales al considerar conjuntos de individuos atomizados que serán elegidos aleatoriamente por procedimientos estadísticos. Mientras que el análisis de redes de relaciones sociales se enfoca a los conjuntos de vínculos entre entidades, con énfasis en:

1. Actores con posiciones similares dentro de una red.
2. Ubicación de los actores en una red.
3. Identificación de algún patrón relaciones de un individuo que genere un patrón más holístico.
4. Búsqueda de la estructura de conexiones dentro de la cual un individuo pudiera estar incluido.

En consecuencia, la metodología que ofrece el análisis de redes estudia las relaciones sociales y sus efectos. Estas diferencias hacen que el diseño de investigación sea diferente, desde el diseño de la muestra, la recolección de los datos, la estructura de datos iniciales, el desarrollo de medidas hasta el manejo de los resultados.

En el método estadístico, establecida una hipótesis acerca del comportamiento de una o varias variables en una población, se diseña el tamaño de la muestra suponiendo una distribución probabilística de la o las variables en cuestión, donde se toma en cuenta un margen de error, un nivel de confianza y la varianza de la distribución probabilística de la variable. Una vez diseñada la muestra, se elige a cada individuo por separado con la característica de que puede ser intercambiable, ya que todos los individuos de una población tienen la misma probabilidad de ser incluido en la muestra. Los datos podrían corresponder a los atributos de cada

individuo.

En cambio, la metodología del ARS en general no trabaja con muestras aleatorias pues los datos requeridos para tal análisis están definidos por los actores y sus relaciones (nodos y aristas).

Los nodos pueden ser los integrantes de un grupo de personas, un conjunto de organizaciones, o un conjunto de objetos. La cantidad está determinada por los mismos actores, o por razones demográficas o ecológicas. Por supuesto es posible estudiar a una muestra de una población, pero esta no es aleatoria, por ejemplo en el estudio de caso sobre las organizaciones del teatro independiente en México el conjunto de nodos se fue formando en la medida que los actores iban ingresando al proyecto a partir de la convocatoria del productor y la directora.

Las relaciones o ligas entre los actores son la otra parte del diseño de la red que depende del nivel de análisis relacional que el investigador quiera hacer. En el campo de los estudios organizacionales, las relaciones a investigar podrían ser relaciones de poder, de jerarquía informal, de cooperación, de comunicación.

Para un análisis de redes sociales, los datos provienen de entrevistas a un conjunto de actores pero no necesariamente a todos los actores que formen el grupo. Es factible entrevistar y hacer observaciones al grupo a investigar, pero también es posible iniciar con algún nodo y con base en esta información continuar con nodos referidos por éste en cuyo caso, se utiliza el método de "bola de nieve". O en forma egocéntrica desde el punto de vista de un actor, como sería el caso de una investigación sobre las relaciones de un director de cine y sus actores en diversas películas. En el estudio de caso sobre un grupo del teatro independiente de México, se entrevistó a la directora, el productor, dos actores, el escenógrafo y un técnico y se llevaron a cabo observaciones durante todo el periodo del proyecto teatral.

La estructura de datos para el método estadístico consiste de una lista de actores, generalmente denominados casos y sus atributos o variables, como se muestra en la siguiente tabla:

**CUADRO 13**  
**Estructura de datos estadísticos**

Variables \ Casos	Var 1	Var 2	Var 3	Var m
	Sexo	Edad	Ingreso	Estado civil
Caso 1	*	*	*	*
Caso 2	*	*	*	*
.....				
Caso n	*	*	*	*

Los casos son individuos, cuyo análisis se hace comparando renglones, las columnas son variables que representan atributos de cada individuo, y que pueden ser medidas con: escalas nominales como el género, la profesión, la nacionalidad, etc., escalas ordinales, como el nivel social, la escolaridad, etc. y medidas con escala de intervalo como el ingreso, la edad, la antigüedad, etc. El análisis estadístico consiste en describir cada una de las variables o correlacionarlas, para contrastar las hipótesis sobre el comportamiento de dichas variables.

La estructura de datos para el análisis de redes sociales consiste de una matriz donde los renglones y columnas son los mismos actores; en las celdas se describe la relación entre los actores. Una primera manera de describir la relación es colocar el número 1 indicando si existe relación entre el actor (i) con el actor (j) y el número cero si no existe tal relación.

**CUADRO 14**  
**Matriz con datos de una red social**

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor n
Actor 1	0	1	0	1
Actor 2	1	0	1	0
Actor 3	1	1	0	1
Actor n	0	0	1	0

Aquí las variables son las relaciones entre cada par de actores. Pueden ser dicotómicas como en este caso que representan la existencia o no de una relación. Las variables pueden tomar otros valores como sería en escalas ordinales, para determinar la intensidad de la relación por ejemplo, o con escalas de intervalo para establecer el tiempo que pasan juntos cada par de actores, o bien las cantidades de dinero que un actor da a otro. El Análisis de redes sociales tiene un enfoque estructuralista; la estructura determina el desempeño del grupo de modo que una red fuertemente conectada tiene un desempeño mejor que una red desconectada.

La posición de cada actor en la red determina sus oportunidades y sus limitaciones, un actor con más conexiones puede tener más influencia o reconocimiento y por lo tanto es un actor con fuerza o poder dentro del grupo. En consecuencia uno de los análisis más importantes es investigar la posición de los actores en la red.

La interacción entre las ciencias sociales y las matemáticas aparece en la modelación formal de una red social con una gráfica y una estructura matricial de datos que permite manipular algebraicamente los datos de manera eficiente dada de su operatividad computacional, para determinar los índices y medidas de posición de los actores en la red.

A continuación, se abordará el concepto de red social desde el punto de vista matemático.

Una red social es:

$$G(N, R)$$

Donde:

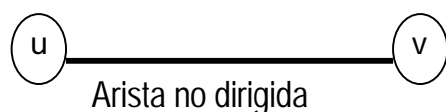
G es un objeto denominado gráfica.

N es un conjunto finito de individuos (nodos).

R es un conjunto de pares no ordenados (aristas) de elementos de N que muestran la posible comunicación entre los individuos. Es decir "i" y "j" (elementos de N) pueden comunicarse directamente si y sólo si  $(i,j) \in R$ . Si "i" no puede comunicarse con "j" directamente, es posible que se comuniquen indirectamente a través de otro nodo intermediario "k" o de una secuencia de nodos.

Una gráfica  $G(V, A)$ <sup>28</sup> finita está constituida de V (conjunto finito de vértices) y A (conjunto finito de aristas) es decir:  $V(G) = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ ,  $A(G) = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$ , donde cada arista une a dos vértices.

Una arista  $a = \{u, v\}$  denota que une al vértice "u" con el vértice "v" de manera que "u" y "v" son adyacentes. Una gráfica finita no dirigida se constituye de aristas no dirigidas. Una arista no dirigida se representa como un par de vértices unidos por un segmento de línea:



Una gráfica finita dirigida se constituye por aristas dirigidas. Una arista dirigida se representa por una pareja ordenada  $(u,v)$  de vértices unidos por una flecha donde u es el extremo inicial y v el extremo final:



Las redes de relaciones sociales son gráficas finitas que, en general, son dirigidas, porque cada arista dirigida representa la dirección de la relación, aunque también es posible que haya gráficas codirigidas si sólo se quiere representar contactos.

---

<sup>28</sup> Ver Douglas B. West, (2001)

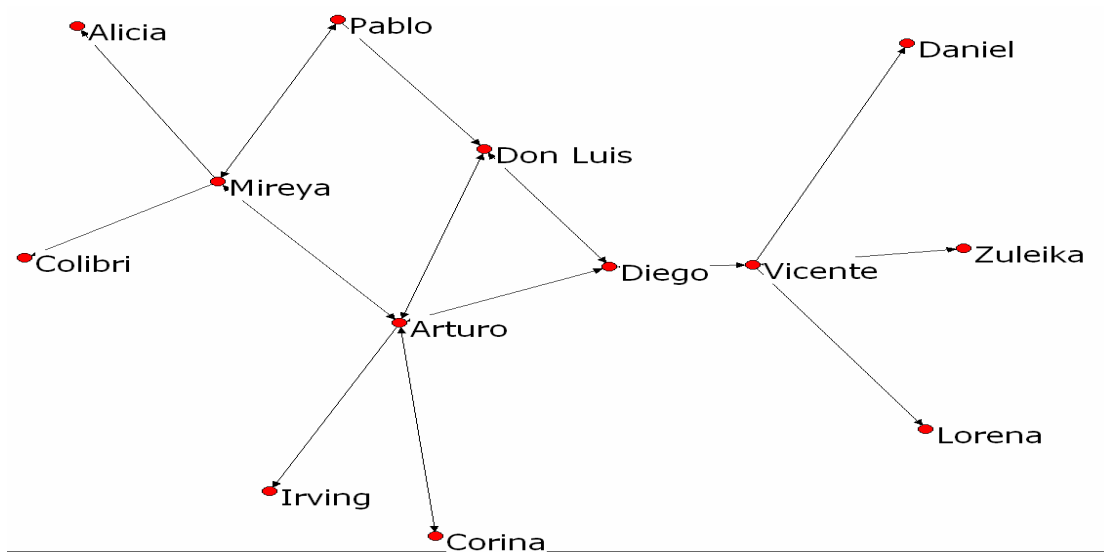
La representación gráfica de una red social es un sociograma y muestra qué tan conectada está la red, cuáles nodos están más conectados y cuáles son nodos aislados. Los atributos de los nodos se pueden representar, previa definición, por medio de su forma, tamaño o color.

Los sociogramas de una red social se pueden representar por matrices. La matriz más simple es la matriz de adyacencia, que debe ser cuadrada porque los renglones y las columnas contienen a los mismos nodos. Las entradas o celdas pueden tener unos o ceros. Los renglones corresponden a origen de una arista y las columnas al destino de ella.

Ejemplo de una matriz de adyacencia y su sociograma:

	Don Luis	Arturo	Mireya	Pablo	Vicente	Corina	Lorena	Colibri	Diego	Zuleika	Alicia	Irving	Daniel
Don Luis	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Arturo	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Mireya	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Pablo	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vicente	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1
Corina	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lorena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colibri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diego	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Zuleika	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Alicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Irving	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daniel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } i \text{ tiene relación con } j \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$$



En un primer análisis observamos que esta gráfica está totalmente conectada, tiene 6 nodos "ego" (mayor número de conexiones) 4 nodos intermediarios y 7 nodos aislados.

Borgatti (2003) presenta las siguientes medidas para el análisis de redes sociales:

Densidad; un primer índice de un sociograma es el grado de conexión el que está directamente relacionado con el desempeño de una red social. Se define a la densidad, como la proporción de pares vinculados, que se calcula dividiendo el número de aristas entre el número de pares:

$$D = \frac{\text{número de aristas}}{\text{número de pares}} = \frac{\text{número de aristas}}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

- Longitud de un camino o trayectoria<sub>i</sub> es el número de aristas que unen a dos nodos.
- Distancia geodésica<sub>i</sub> entre dos nodos, es el camino más corto.
- Componente, es una serie de nodos conectados, donde cada nodo puede vincularse a otro directamente o a través de un camino. Una red conectada sólo tiene un componente.
- Puente, es una arista que si desaparece se desconecta la red.



- *Clique*, es el máximo número de nodos (actores) que tienen todas las posibles aristas (vínculos). Representan subgrupos cuya unión interna es muy fuerte, y que crean sus propias normas, valores, orientaciones y subculturas.
- *Conglomerado o Cluster*, son subgrupos con alta densidad, es decir con equivalencia estructural regular y forman bloques.

En las redes de relaciones sociales la posición relativa de los nodos puede representar ventajas o desventajas con un gran número indica menor cercanía al actor, mientras que un número pequeño indica mayor cercanía hacia el actor.

Respecto al conjunto de actores. Para analizar las posiciones relativas se aplican medidas de centralidad.

Las medidas de centralidad generalmente se asocian a índices de prestigio, prominencia, importancia, poder o prevalencia. Las medidas de centralidad miden el riesgo de contagio y su flujo.

La noción de centralidad para los sociólogos tiene diferentes enfoques. Freeman (Hanneman )<sup>29</sup> permite distinguir los diferentes enfoques de centralidad.

Se dice que un nodo individual tiene centralidad en una gráfica si se cumple:

- (i) el nodo "i" puede comunicarse directamente con muchos otros nodos y se mide con el grado del nodo,
- (ii) Cercanía; el nodo "i" es *cercano* a muchos otros nodos,
- (iii) Nivel intermediario de un nodo se determina por los pares de nodos que necesitan al nodo "i" como intermediario para comunicarse.

Cuyas medidas se pueden calcular de la siguiente manera:

- (i) Grado total de centralidad es el número de aristas que inciden en o salen de él;

---

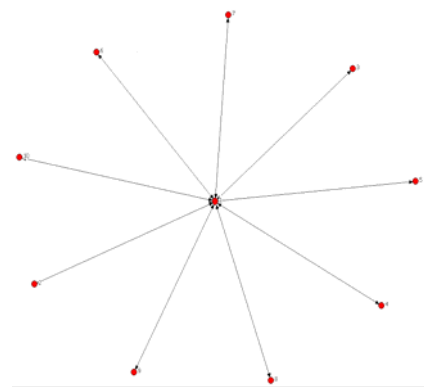
<sup>29</sup> [http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C10\\_Centrality.html#Freeman](http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C10_Centrality.html#Freeman)

$$gt_k = \sum_j \underbrace{(a_{kj})}_{\text{influencia}} + \underbrace{(a_{ik})}_{\text{incidencia}}$$

Pueden representar influencia si son aristas que salen del nodo, o prestigio si son aristas que llegan al nodo.

Por ejemplo:

		Matriz de adyacencia										
nodos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	influencia
1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
2		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
incidencia		9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18



El nodo central tiene un grado total igual a 18, mientras que los demás nodos sólo tienen grado total de 2 cada uno; Esto hace que el nodo central tenga mayor independencia y autonomía que los demás ya que puede elegir a cualquiera para la comunicación, en cambio todos los demás tienen sólo una elección, el nodo central.

(ii) Si la centralidad se le entiende como proximidad o cercanía (closeness) entonces:

$$c_i = \sum_j d_{ij}$$

mide la distancia de un actor con otro donde  $d_{ij}$  son las rutas más cortas que unen a  $i$  con  $j$ . Esta medida tiene variación inversa.

(iii) La medida de centralidad que determina el nivel de vecindad o de intermediario, corresponde aquellos nodos por los que es necesario pasar para conectar con otros nodos y se calcula mediante:

$$b_k = \sum_{ij} \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}$$

Donde:

$g_{ij}$ : número de rutas más cortas del nodo i al j.

$g_{ikj}$ : número de rutas más cortas de i al j que pasan por k.

Un nodo intermedio es aquel que si se elimina desconecta la red en varios componentes.

Puede ser interesante encontrar las posiciones de los actores con respecto a los demás, es decir su posición global. Ello se logra mediante la equivalencia estructural; dos actores son estructuralmente equivalentes, cuando están conectados de manera idéntica al resto de los miembros de la red y, por tanto, son sustituibles el uno por el otro.

Por otro lado el modelado de bloques es un método utilizado para definir posiciones de acuerdo a su equivalencia estructural. Un *modelo de bloques* vendría a ser una estructura simplificada que representa a la red entera.

La modelación por bloques se determina con el algoritmo CONCORR que consiste en obtener matrices A de correlaciones; la matriz enésima de correlaciones es la matriz de correlación de la matriz de correlaciones n-1. Esto es, con n suficientemente grande se demuestra que los actores que son equivalentes tienen coeficiente de correlación de Pearson igual a uno y los actores que no son equivalentes su coeficiente es -1.

Existen diversos paquetes computacionales que elaboran sociogramas, gráficas, digráficas, así como cálculos de las medidas de una red social. En este trabajo se utilizó el paquete UCINET.<sup>30</sup>

## **LA METODOLOGÍA SOBRE LOS ESTUDIOS DE CASO**

De manera similar a lo que ocurre en el debate entre la metodología cuantitativa y la cualitativa, los estudios de caso generan un debate sobre si son como afirma Robert Stake, (1985) una elección, o si por el contrario, son una metodología.

Según Gundermann (Tarrés, 2001) los estudios de caso se originaron a la par que el desarrollo de las ciencias sociales en el siglo XIX. Precisamente Weber investigó la interacción del protestantismo y el desarrollo del capitalismo en el Occidente europeo centrándose de manera particular en los adherentes al calvinismo, a través de documentos históricos. Durkheim, por su lado estudió el caso de la religión australiana. Es con estos estudios de caso de estos pioneros de paradigmas contrapuestos a raíz de los cuales se desarrollaron las metodologías cualitativa y cuantitativa. Así es posible afirmar que los estudios de caso no responden a una postura epistemológica particular, sin embargo se pueden considerar como afirma Robert Stake, estudios de lo particular y no una elección metodológica. Pero también como lo considera Yin, como una estrategia metodológica, y en este sentido cada caso puede emplear información cualitativa e información cuantitativa o bien una combinación de ambas, todo depende del caso y los intereses del investigador así como su postura ontológica y epistemológica acerca del objeto en estudio. Es pertinente, por tanto, definir el concepto de caso.

Para Gundermann “la noción de ‘caso’ es uno de los componentes básicos en la investigación en ciencias sociales... que se considera específico, tiene un

---

<sup>30</sup> Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

funcionamiento específico; es un sistema integrado. Su uso,... no es privativo de una orientación de investigación, se emplea tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa” (Tarrés 2001: 253). Puede ser un fenómeno dado o una construcción en el curso de la investigación teórica. En el siguiente cuadro se clasifican los casos de acuerdo a posiciones epistemológicas y su metodología y de acuerdo a si son unidades empíricas o construcciones teóricas.

**CUADRO 15**  
**Clasificación de casos**

POSICIONES EPISTEMOLÓGICAS Y METODOLOGÍAS		UNIDADES EMPÍRICAS	CONSTRUCCIONES TEÓRICAS
Nominalismo cualitativo	Denominaciones particulares elaboradas en el curso de un proceso de investigación.	Casos; entidades empíricas específicas que se identifican y establecen en el curso de la investigación.	Casos que corresponden a construcciones teóricas específicas, resultantes del intercambio entre teoría y evidencia en el curso de una investigación.
Realismo cuantitativo	Unidades relativamente externas al proceso de investigación.	Casos; entidades empíricas pero generales convencionales y anteriores respecto a una investigación particular.	Casos entendidos también como construcciones teóricas, pero ya establecidos y de carácter general, pues son el producto de la actividad de una comunidad científica.

Fuente: Elaboración propia con base en Tarrés María Luisa Coord, 2001, Observar, Escuchar y Comprender sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social, capítulo de Hans Gundermann Kröls “El Método de los Estudios de Caso”, FLACSO, El Colegio de México, Porrúa, pp. 251-288.

A partir de las dos concepciones sobre el estudio de caso se puede considerar el caso como objeto específico de estudio, o el estudio de caso como un conjunto de procedimientos metodológicos sobre una entidad que aspira a explicar o desarrollar una teoría.

En el siguiente cuadro se presentan las características de ambas posiciones:

**CUADRO 16**  
**Características del estudio de caso**

ESTUDIO DE CASO COMO:	OBJETO DE ESTUDIO	MODALIDAD METODOLÓGICA
Finalidad de la investigación.	Intrínseco.	Instrumental.
Enfoque de la investigación.	Focalidad en uno o cada caso particular, el estudio de caso particular Stake.	Un medio de descubrimiento y desarrollo de proposiciones empíricas a través del estudio de una entidad, de carácter más general que el caso mismo.
Metodología.	Cualitativo o Cuantitativo.	Cualitativo o Cuantitativo.
Complejidad.	Simple o complejo.	Simple o complejo.

Según el esquema Skrtic (1985) se tiene:

**CUADRO 17**  
**Estudio de caso de acuerdo a dos paradigmas**

PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMA INTERPRETATIVO O COMPREHENSIVO
<b>Confiabilidad</b> Es la demostración de que las operaciones de recolección y análisis pueden ser repetidas obteniendo los mismos resultados.	Dependencia o consistencia con los datos Se logra por un investigador externo.
<b>Validez interna</b> Se aplica a estudios causales y explicativos, se asegura que al establecerse relaciones genuina de relaciones espurias.	Credibilidad o valor de la verdad Se obtiene por observación persistente, triangulación y control de miembros.
<b>Validez externa</b> Es el dominio con que los resultados y conclusiones del estudio se generaliza	Transferibilidad La descripción completa y profunda

Fuente: Elaboración propia con base en Tarrés María Luisa Coord, 2001, Observar, Escuchar y Comprender sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social, capítulo de Hans Gundermann Kröls "El Método de los Estudios de Caso", FLACSO, El Colegio de México, Porrúa. pp. 251-288.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta sección está dedicada a la descripción y a la explicación de cómo se efectuó la investigación.

Las fases que constituyeron la presente investigación son:

1. El objetivo general y las preguntas de investigación
2. La selección de la metodología
3. La selección de caso
4. Las proposiciones
5. Los conceptos teóricos
6. La recolección de datos y su análisis

El objetivo general era conocer el tipo de estructura organizacional que adopta un grupo del Teatro Independiente para producir una obra de teatro y las preguntas básicas de la investigación son:

- Cuales son las estrategias organizacionales de producción.
- Cómo y qué motiva la decisión de cooperación.
- Cuáles son los motivos de conflicto y cómo se resuelven.

Dado que el interés del presente estudio es sobre las estructuras organizacionales de un grupo de Teatro Independiente se trató de describir cómo se organizan, el tipo de lógicas que utilizan en la toma de decisiones y cómo resuelven sus conflictos. La metodología cuantitativa en los términos descritos es inadecuada e imposible aplicarla por las siguientes razones:

- No se pueden obtener las lógicas que motiva a cada individuo para cooperar, a través de un cuestionario cerrado. Esto sólo es posible a través de la observación y las entrevistas semiestructuradas.
- Describir las relaciones sociales y la estructura organizacional del grupo del teatro, así como sus conflictos de poder, sólo se puede lograr con observaciones realizadas durante su quehacer teatral así como durante sus

actividades cotidianas y en forma complementaria median el análisis de las entrevistas.

- Para la descripción en red de la estructura organizacional se utiliza el análisis de redes sociales. Este análisis es una metodología cuali-cuantitativa, que además utiliza los resultados de la teoría de gráficas.

En conclusión, la estrategia de investigación elegida para este trabajo fue el estudio de caso como estrategia de investigación, en el sentido descrito por YIN (1994) El estudio de caso, es una forma adecuada para explorar, describir y explicar los elementos teóricos que responden a las preguntas en un contexto de la vida real y con un enfoque contemporáneo. Dado que las metodologías cualitativas y cuantitativas no son excluyentes y pueden ser complementarias. De allí que para esta investigación se utilizaran ambas: el análisis profundo será cualitativo, con la metodología etnográfica que permitirá conocer al grupo de teatro como un todo *sui generis* y donde los conceptos de las realidades que se estudian adquieren significados especiales. El estudio descriptivo se apoyó en el análisis de redes sociales y Los artefactos que resultantes fueron narraciones y grafos.

La elección del caso fue de manera subjetiva. La decisión de estudiar un grupo del Teatro Independiente coincidió con el inicio de un proyecto de producción de teatro por parte un grupo, situación que pareció interesante pues ofrecía la facilidad de investigar al grupo desde el inicio de una producción.

En la metodología cualitativa, Swartz y Jacobs (1979) describen cómo acceder a los miembros de un grupo para hacer la investigación como observador participante. En este caso particular, la mayoría de los integrantes del grupo eran conocidos, algunos de manera cercana y otros de vista. Por ello no fue difícil establecer contacto con ellos y de hecho la directora y el productor vieron con agrado la investigación. En esta situación, no se utilizó un procedimiento de muestreo estadístico que hubiera supuesto elegir a un subconjunto de individuos de la población de manera aleatoria, pues el interés no fue sobre el comportamiento



estadístico de los individuos, sino las relaciones entre ellos. Por lo tanto la muestra se constituyó con los individuos integrantes del grupo que como se ha mencionado eran conocidos, así como de algunos otros que se incorporaron en el transcurso de la investigación.

A partir de las primeras observaciones y durante el curso de la investigación, se elaboraron las siguientes proposiciones:

- La estructura organizacional corresponde a una red de relaciones.
- En principio, esta red es de relaciones sociales.
- Durante la producción se transformaron en una red de cooperación.
- La falta de protección de una organización burocrática, genera conflictos abiertos de poder.
- Los conflictos pueden romper la red y conducir a la fragmentación.
- Aun fragmentados, los lazos en el escenario son inolvidables.
- Los fragmentos de la red se conectan a otras redes para producciones posteriores.

Los conceptos teóricos que se revisaron fueron:

- Se revisaron las diferentes formas de estructura organizacional y no se encontró alguna que representara la forma estructural para este grupo del Teatro Independiente, aunque se halló que simbólicamente tienen la estructura jerárquica tradicional del teatro en su discurso. Sin embargo en la organización para la producción se observó que se podía modelar utilizando el concepto de red de relaciones adaptable a las tres esferas: la esfera creativa, la esfera de producción y la de distribución.
- De la esfera de producción a la de distribución, la obra se transforma de un producto artístico a un producto cultural.
- Se revisó el concepto de cooperación. La actividad teatral sólo es posible realizarla con la cooperación de otras actividades; cuando menos la actividad del productor, la del director, la del actor y la del

espectador. Pero la acción de cooperar es una decisión individual. En este trabajo se intenta dilucidar las lógicas que motivan a los actores a tomar esta decisión. Ello condujo a examinar el proceso de la toma de decisiones en la línea de las teorías de elección racional y del modelo de racionalidad limitada. Sin embargo, no bastaron para explicar las lógicas que motivan la toma de decisiones de los miembros del grupo, por lo que se requirió revisar el aspecto de emociones y sentimientos como motor de sus decisiones.

- Se revisó el concepto de poder y relaciones de poder. La revisión de este tema fue producto de la observación. El poder y sus relaciones es un tema crucial para entender el comportamiento organizacional. Sin duda, las decisiones al interior del grupo estuvieron permeadas por las relaciones de poder.
- Se revisó el concepto de conflicto. Este tema surge de la observación; la lucha de intereses individuales encontrados, la falta de una estructura burocrática permite observar conflictos de todo tipo. Estas observaciones se contrastan con la teoría clásica de Lukes.

El estudio de caso se analizó de manera cualitativa a través de los instrumentos metodológicos:

- Entrevistas y su transcripción a un subgrupo del grupo del Teatro Independiente que se organizó para la puesta en escena de la obra "Espejismos". Se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas que se grabaron y transcribieron para su análisis, en diversos sitios: casas de la directora, del productor, la propia y en los teatros de la UNAM y de la UAM.
- Observación participante de: los ensayos, el conflicto y cinco de las representaciones en la sala de teatro "Casa de la Paz"; en el periodo de enero de 2004 a diciembre de 2004.

A partir de las observaciones y la interpretación de las entrevistas se procedió a la construcción de la red que constituyeron los miembros del grupo del Teatro Independiente, apoyándose en la metodología de análisis de redes sociales, que ofrecía la posibilidad de describir la estructura de la organización, así como el análisis de las relaciones entre los miembros. En resumen, en el presente trabajo se utilizó tanto la metodología cualitativa como cuantitativa; la cualitativa en particular, para el desarrollo de la investigación tanto de las interpretaciones y análisis de las entrevistas como de las observaciones para describir las lógicas y motivaciones de los individuos para actuar y organizarse. La metodología cuantitativa se utilizó para describir las relaciones entre ellos y la red como estructura organizacional. Ambas metodologías se nutren de las observaciones y del análisis de las entrevistas. Los resultados estarán constituidos por narraciones y gráficas.

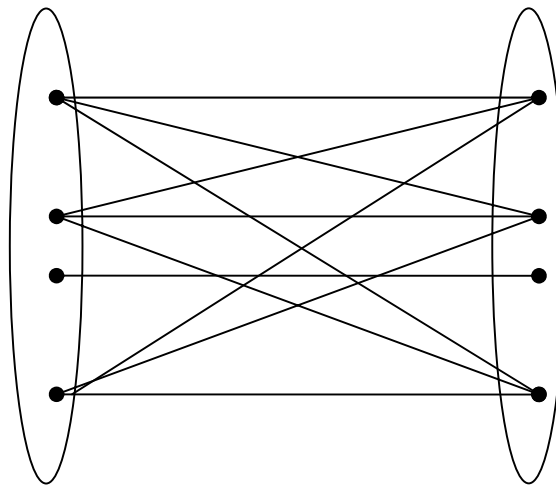
Afirmar que la estructura organizacional de los grupos del Teatro Independiente es la de una red, permite utilizar el análisis de redes sociales. En este caso se partió de una red de relaciones sociales, que se convirtió en una red organizacional de cooperación y de poder. Los nodos de la red social fueron los actores que formaron el grupo del Teatro Independiente y sus relaciones sociales, de familia y amistad, con una matriz de adyacencia donde los componentes eran 1 y 0.

Las asignaciones de los roles y los actores se representaron a través de una gráfica bipartita; cuya definición (West 2001,3) es:

Una gráfica es bipartita si  $V(G)$  es la unión de dos conjuntos ajenos de nodos tal que cada arista consiste de un vértice de cada conjunto. En nuestro caso un conjunto de nodos son los actores y el otro las actividades teatrales. La matriz de asignación tiene componentes 1 y 0. 1 indica que un actor hace una actividad y 0 el caso contrario.

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } i \text{ realiza la actividad } j \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$$

**FIGURA 12**  
**GRÁFICA BIPARTITA**



Actores

Actividades

La red organizacional del grupo del Teatro Independiente es una red de cooperación; donde los nodos son los actores/actividades y los lazos, los vínculos de cooperación y atributos de cercanía entre ellos. Para esta red se construyó un matriz de ponderaciones de acuerdo a:

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } i = j \\ .25 & \text{i realiza la misma actividad que j} \\ .50 & \text{i realiza misma actividad, es amigo y trabajó en otro proyecto con j} \\ .75 & \text{i realiza misma actividad, es pareja y trabajó en otro proyecto con j} \end{cases}$$

Cuando la red se conectaba se producía el hecho teatral

Con esta matriz se hizo un análisis de *blockmodel* para encontrar las equivalencias estructurales y se corrió el algoritmo CONCOR. Los conflictos entre las subjetividades provocó la desconexión de la red. Finalmente se y las gráficas fragmentadas.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDIO DE CASO**

En La primera sección se presenta una semblanza de los actores que fueron estudiados con el fin de dilucidar el tipo de motivaciones que tuvieron para dedicarse al teatro o al menos a esta producción. A partir de ello se hallaron motivos principalmente de tipo subjetivo. En la segunda sección se construyó y analizó la red inicial de relaciones de este grupo. En la tercer sección se estudió a la organización propiamente dicha, durante el proceso creativo de la producción, se describe cómo se organizan y desarrollan su trabajo y qué estrategias organizacionales diseñaron, como, por ejemplo, acordar el lugar, fecha, hora y duración de los ensayos, pues generalmente estas organizaciones carecen de espacios para realizar los ensayos y a veces algunos de los miembros tienen otras actividades. A través de relatos derivados de las observaciones y de diálogos ficticios construidos sobre la interpretación de las entrevistas, se analizaron las emociones, los sentimientos y el manejo de poder en el grupo.

La estructura en red se presenta en la cuarta sección, donde se muestra la necesidad tanto de la disciplina férrea como de la estrategia cooperativa en una estructura tan flexible como es una red. La quinta sección corresponde a la etapa de distribución y consumo. Por ello se analizó la temporada de la obra a través de una de la red cooperativa y de una gráfica de actores /actividades, para mostrar qué actividad hace cada actor, cuáles son las actividades colectivas, cómo la publicidad. También se hizo el análisis de blockmodel con el algoritmo CONCORR, que muestra las esferas creativas, artísticas, técnica y crítica. Cada una conforma estructuras equivalentes. En la sexta sección se analizó el conflicto tanto desde sus fuentes externas, como de las internas. Estas últimas se originaron debido a la diferencia de dos objetivos del productor y de la dirección que pudiendo ser complementarios, por falta de comunicación actuaron como fuerzas encontradas y generaron una lucha de poder por los beneficios del trabajo colectivo. La séptima sección es una

recapitulación teórica del estudio de caso y finalmente, se presentan las conclusiones y así como un apéndice de material fotográfico.

#### 4.1 SEMBLANZA DE LOS ACTORES

La obra "*Espejismos*" esta basada en un texto dramático del género de comedia, escrito por un renombrado dramaturgo mexicano. El proceso de la puesta en escena siguió las etapas tradicionales de producción: convocatoria para formar el grupo, lectura del texto, ensayos, una sola temporada, desintegración del grupo. La producción teatral también fue tradicional: texto de autor, productor, director, escenógrafo, iluminador coreógrafo, elenco, técnicos, traspunte.

El grupo de actores con nombres ficticios fue:

**CUADRO 18**  
**Grupo de Teatro Independiente de México**  
**para la obra "Espejismos"**

**Grupo creativo**

Autor	Don Luis
Productor	Arturo
Directora	Mireya
Escenógrafo/Iluminador	Pablo

**Elenco**

Personaje 1	Vicente
Personaje 2	Corina
Personaje 3	Diego
Personaje 4	Lorena
Personaje 5	Colibrí
Personaje 6	Zuleika

**Grupo técnico-creativo**

Técnico	Irving
Coreógrafa	Alicia
Músico	Daniel

Los datos descriptivos y demográficos de los actores se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO 19**  
**Características descriptivas de los actores**

ACTOR	EDAD	SEXO	EDO CIVIL	FORMACIÓN ACADÉMICA	INST.	EXPERIENCIA EN EL TEATRO	
						AÑOS	ACTIVIDAD
Don Luis	64	M	C				Escritor, director, productor, dramaturgo.
Arturo *	25	M	S	Lic. Filosofía	UNAM	10	Actor, asistente de producción, productor.
Mireya *	35	F	U L	Lic. Literatura. Arte Dramático y Teatro	UNAM	10	Actriz, directora, Asistente de producción.
Pablo *	46	M	U L	Lic. Artes Plásticas	UNAM	20	Escenógrafo, iluminador.
Vicente	34	M	S	Lic. Literatura. Arte Dramático y Teatro	UNAM	10	Director, actor.
Corina	23	F	S	Lic. Filosofía	UNAM	-	
Diego *	44	M	C	Lic. Lenguas y Letras Hispánicas	UNAM	20	Director, actor dramaturgo,
Lorena	34	F	S	Lic. Literatura. Arte Dramático y Teatro	UNAM	10	Actriz
Colibrí *	35	M	S	Lic. Comunicación. Diplomado en actuación	Ibero CUT ANDA	10	Actor.
Zuleika	20	F	S	Lic. Literatura. Arte Dramático y Teatro	UNAM	-	
Irving *	23	M	S	Preparatoria	Inc. UNAM	3	Producción técnica.
Alicia	30	F	UL	Bailarina	Academia mexicana de Danza	15	Bailarina, actriz.
Daniel	30	M	C				Músico.

\* Entrevistado

Como se puede observar la formación de la mayoría de los actores que integrarán el grupo corresponde a una formación teórica de nivel universitario que han complementado con años de experiencia. Esta es una forma sólida de aprendizaje. Además, los años de experiencia y por lo tanto de aprendizaje continuo del oficio van de 10 a 20 años muestran se trató de un grupo poseedor de una base sólida para la actividad teatral.

No obstante, para algunos la actividad teatral no es el único sustento. A continuación se presenta el número de obras, cuál ha sido su actividad en ellas, y qué otras tareas realizan.

**CUADRO 20**

**Experiencia, sustento económico mediante el trabajo teatral y actividades de apoyo**

<b>ACTOR</b>	<b>NÚMERO DE OBRAS</b>	<b>EL TEATRO PROPORCIONA SUSTENTO ECONÓMICO</b>	<b>OTRAS TAREAS</b>
Arturo	2 como asistente; Una con Don Luis, Otra con P. Cueto en esta como productor.	Si, es asistente de Don Luis	Todas relacionadas con el teatro
Mireya	10 como actriz, 3 como asistente, 6 como directora.	Precariamente	Todas relacionadas con el teatro y el arte.
Pablo	La más importante en Bellas Artes: La Feria de Juan José Arreola.	No	Fotografía.
Diego	3 como asistente, muchas como actor, una como autor.	No	Profesor de literatura de una preparatoria
Coloibrí	20 obras de teatro, todas como actor.	Si	9 en televisión, 8 en cine, 8 en lecturas dramatizadas, 1 en audio.



A continuación se presenta una brevísima historia de vida de los actores entrevistados y sus motivaciones para dedicarse al teatro. Resaltan los intereses de cada uno de los actores; entre ellos, la creatividad, el aprendizaje, el llenar un espacio de vida y por supuesto, obtener ingresos a veces como medio y a veces como fin.

### **Don Luis <sup>31</sup> (autor de la obra)**

Nació en la Ciudad de México, el 28 de abril de 1942. Es narrador, dramaturgo y director de teatro. Estudió filosofía en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha colaborado en *Nexos*, *Vuelta*, *La Jornada*, *Unomásuno* y *Excelsior*.

Es Director Ejecutivo del Instituto de México en New York, ha escrito y publicado diversos libros. Ha sido premiado por la Asociación Mexicana de Críticos, con el Premio "Xavier Villaurrutia", el Primer Lugar en el Primer Certamen Nacional de Juguetes y por el Consejo Británico para preparar en Londres un libro sobre la imaginación. Es miembro del Consejo del Instituto Nacional de Cinematografía, Guggenheim Fellowship y miembro del Sistema Nacional de Creadores de Arte. Su obra es prolija en novela, obra de teatro, cuento y ensayo.

El se constituye en una autoridad, con todo el poder que esto representa, de hecho, él solo es un nodo central de una red que genera subredes para realización de sus obras de teatro. Por ejemplo, su conexión con el grupo el *Tinglado* de Pablo Cueto que presenta la obra *La Repugnante Historia de Clotario Demoníax*, como producto de una beca del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, 1991; estrenada en 1994. En este caso él otorgó al productor para la realización de la obra *Espejismos*.

De su relación con el teatro, dice:

---

<sup>31</sup> No fue posible entrevistar a Don Luis. Todos los datos se obtuvieron de sus publicaciones y del sitio de Internet que presenta su biografía.

“... es cíclica y se desarrolla así: escribo y monto alguna pieza; al terminar quedo totalmente harto, saturado de teatro, abominando escenografías, actores, tramoyistas, público, todo lo que huele a teatro. Pasa un tiempo, el aborrecimiento a la escena va disminuyendo, entro en la fase breve de indiferencia casi total con respecto al tablado, la escena poco a poco vuelve a atraerme; empiezo a imaginar situaciones, personajes, diálogos; se manifiesta de nuevo cierto deseo de estructurar algo de lo que voy fantaseado, entro en la obsesión, empiezo a escribir, monto la pieza y se reinicia el ciclo. Como se ve, es un ritmo, una periodicidad común y frecuente. La naturaleza ama el movimiento ondulatorio...”

Su pasión por el teatro se inició con su afición infantil de jugar a dirigir y hacer representaciones con soldaditos de plomo, en selvas y desiertos imaginarios situados en dos metros cuadrados. Al paso del tiempo tiene la oportunidad de seguir “jugando,” pero ahora con actores, en escenarios profesionales de más de dos metros cuadrados, con el reconocimiento del sector cultural más exigente nacional e internacional y, ciertamente, le pagan por eso.

### **Arturo (productor)**

Es una persona clave para nuestro estudio, porque es el actor teatral que emite la convocatoria para la realización del proyecto y proporciona el recurso económico para su producción. Asimismo es un actor teatral que decide con fuerte convicción dedicarse al quehacer teatral y no a otra cosa.

Su deseo es convertirse en productor y formar un grupo de teatro, por ello su interés es aprender el oficio de la producción, donde pueda crear, inventar e idear la realización de una obra con calidad en un contexto precario. De manera relevante desea: controlar, organizar y manipular a “su” grupo, lo cual considera como un reto.

Joven de 25 años, con 9 años de experiencia teatral. Se inició en el teatro escolar, en la preparatoria, lo que le permitió entrar al teatro profesional al compartir

los escenarios con actores profesionales. La relación con el autor, un gran dramaturgo mexicano, marca fuertemente su formación teatral. La admiración y respeto que el joven productor le tiene al dramaturgo es evidente en todas sus acciones.

Sus intereses son: controlar, organizar y generar un grupo de teatro. Su motivación es aprender como vía para lograr su deseo de ser un productor que controle, organice y genere grupos de teatro.

### **Mireya (la directora)**

Decidió dedicarse al quehacer teatral por una experiencia que tuvo de niña al asistir a una obra de teatro. Esta decisión se formalizó cuando cursaba la licenciatura de literatura en arte dramático y teatro en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM donde se formó académicamente. La experiencia la ha construido a lo largo de 10 años. Ha participado en 10 obras como actriz, 3 como asistente de producción y 6 como directora. Su decisión de dedicarse al teatro la expresa claramente cuando dice:

“...la actividad eje para mí, en mi vida, sí es el teatro y las otras actividades lo alimentan y además, está la cuestión de que el teatro y las artes en general, cada vez tienen menos límites, es muy difícil que la gente se dedique sólo al teatro o sólo a la danza. Uno se tiene que estar enterando de la tecnología, de la fotografía, de la literatura, de todo. Entonces en ese sentido, sí, mi actividad eje es el teatro...”

Su interés principal es la dirección en el teatro experimental, una de sus obras, “Merkator”, fue una experiencia colectiva; *“Para mí, la obra de “Merkator” fue una experiencia de búsqueda en el trabajo colectivo.”*

Dado que su interés es dirigir su mayor preocupación es conocer los oficios de la producción y de la dirección y, en particular, el diseño de estrategias para obtener una puesta en escena de estilo colectivo.

### **Pablo (escenógrafo e iluminador)**

Tiene 20 años de experiencia en el teatro como escenógrafo e iluminador. Lo mismo crea, diseña y produce escenografía, que la hace por encargo. Su formación la obtuvo en Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado La Esmeralda del INBA.

Pablo ha trabajado tanto en teatro institucional como en teatro independiente por lo que conoce ambos ambientes. Dada su experiencia y la calidad de sus trabajos se puede considerar como experto en su oficio ya que describe el proceso de producción de escenografías de manera muy completa. Es en el teatro independiente donde ha encontrado mayor satisfacción en su búsqueda estética, “yo he estado en teatro institucional y las mejores satisfacciones me las ha dado el teatro independiente”; pero no su satisfacción económica, por lo que trabaja como fotografo profesional.

La decisión de dedicarse a las actividades artísticas en el campo de las artes gráficas se concretó cuando decidió abandonar dos años de la licenciatura en Biología que cursó en la Facultad de Ciencias de la UNAM, para obtener la licenciatura en Pintura, Escultura y Grabado. Es tan definitiva esta decisión que los dos años de biología no los incluye en su currículum. “Formación académica en otra profesión dos años de biología en ciencias en la UNAM, pero eso no lo cuento”.

### **Diego (actor de carácter)**

Ha dedicado 20 años, al quehacer teatral. Su formación profesional la obtuvo en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, con la licenciatura en letras hispánicas.

Sus estudios le permiten trabajar como profesor de literatura en una Preparatoria, donde monta obras con sus estudiantes. En esa Preparatoria y a través de esos montajes conoce en calidad de alumnos suyos a Arturo, el productor y a

Irving, el técnico. Ha participado en el teatro institucional y el independiente como director, asistente de producción y actor.

El análisis de la entrevista de Diego, tiene una importancia relevante para nuestro estudio, porque además de haber dedicado la mitad de su vida al quehacer teatral, lo ha hecho por razones muy subjetivas, sus decisiones y sus acciones tienen una fuerte carga emocional. Si bien manifiesta que su sustento económico no es el teatro, lo hace por razones esencialmente emotivas que le permiten sobrellevar su cotidianidad.

“...Bueno, yo me dedico a esta actividad, yo soy fundamentalmente profesor de Preparatoria. Entonces ahorita, es por distracción, por llenar un vacío, siempre hay algo oscuro en lo cotidiano, oscuro que no me satisface en la realidad, entonces el teatro es como llenar de luz esa realidad, si la realidad no nos satisface la reinventamos, es como una analogía para no conformarse...”

### **Colibrí (actor)**

Tiene una sólida formación escolar, estudió la licenciatura en comunicación en la Universidad Iberoamericana. Su formación académica en la actividad teatral la obtuvo en el CUT (Centro Universitario de Teatro) de la UNAM, con un diplomado en teatro durante cinco años y estudió 5 años en la Escuela de Actuación del INBA. La actividad teatral es su trabajo del cual vive. Ha trabajado en teatro independiente, cine y televisión.

Colibrí decidió dedicarse al teatro después de terminar su licenciatura en Comunicación, a raíz de que participó en una película y deseó hacer lo mismo que los interpretes: llorar, reír. A partir de ese momento dedicó 10 años a su formación académica en el teatro. Su actividad profesional es la actuación. Por lo tanto Colibrí trabaja en el teatro y vive del teatro.

“...¿Por qué me dedico a esto?... , porque me pareció vital, todo lo que alguna vez hice en la vida, incluso la carrera de Comunicación, no era algo pleno para mí. Yo quise ser pintor de pequeño, yo creo que no era por ahí, porque me dejé convencer muy fácil de que iba a ser muy complicado, sin embargo por estudiar Comunicación acabé haciendo una película detrás de las cámaras y yo quería hacer lo que ellos hacían ¿no?, ponerse a llorar, ponerse a..., llegar a esos niveles ¿no?, de imaginación y de emotividad y fue que empecé a probar y para mí fue como que el teatro me probara y yo probara el teatro y lo he tomado siempre como hasta donde mi carrera quiera que yo llegue, aunque he sido terco, he tenido muchos saltos y trato de buscar la manera de volver abordar, gracias a Dios, pues... bueno,... no he parado de trabajar...”

### **Irving (técnico y asistente de producción)**

Desempeña las funciones de técnico y asistente de producción, es un joven de 23 años, con una escolaridad trunca de preparatoria. Se dedica a los trabajos teatrales desde hace tres años. Reconoce que su ingreso al teatro fue motivado por Diego, que fue su profesor de literatura en la preparatoria, en principio lo considera como un “padre”:

“...cuando entré a la escuela, a la Preparatoria, conocí el Taller de teatro de Diego, ahí daba clases Diego; entonces pues estaba el Taller, fui al taller me interesó mucho. Entonces ya me metí, fui con Diego, pero Diego daba unas clases preciosas, así muy padres, las clases las daba muy bien, así divertidas, todas las cosas. Era alcohólico Diego, nos íbamos a tomar con él, y Diego ya perdió esa facilidad de dar clases de teatro, porque están sus alumnos ¿no?, están sus alumnos y a sus alumnos ya no, no los trata igual como antes nos trataba a nosotros. A nosotros siempre nos interesó muchísimo el teatro, íbamos y tomábamos con él y hablábamos del teatro, de la obra de teatro que estábamos montando en ese momento, ¿no?, Así me interesó el teatro, así me empezó a interesar el teatro, me prestaba libros, este, nos prestaba libros, íbamos al teatro con él, íbamos al teatro, íbamos a museos con él, nos invitaba,

era como un papá para nosotros Diego, y así me gustó muchísimo el teatro, me interesó muchísimo...”

Sofía Salomón actriz, sin relación actual con el grupo opina de manera tajante:

“... ¿El por qué el deseo del teatro? Este deseo es como el deseo sexual, no tiene posibilidad de escurrirse, esta en términos de la Sociología del Arte, es parte de tu vida, no está motivado por otras cosas, hay que matar la vanidad, de esto habla Tarkovski, en su libro *Esculpir en el tiempo*. En el teatro no hay posibilidad de trascender porque la actuación es efimera, como dice Camus “En el mito de Sísifo”, el hombre absurdo, el arte y de la actuación en particular...”

Las motivaciones de los integrantes (entrevistados o analizados a través de sus escritos) son estéticas y con una gran necesidad de llevar a cabo un trabajo creativo, pero las particularidades de cada quien produjeron diferentes búsquedas:

**CUADRO 21**  
**Motivación del actor**

<b>BÚSQUEDAS:</b>	
Tener control	Racional
Búsqueda constante	Subjetiva
Estética	Subjetiva
Llenar un vacío que produce la cotidianidad	Subjetiva
Medio de expresión	Subjetiva
Influencia externa	Subjetiva
Medio de sobrevivencia económica	Racional

Lo expresado manifiestamente por los actores, los conduce a tomar la decisión del quehacer teatral y para ello tienen que organizarse y constituir la red como estructura organizacional que se deriva de la red inicial de relaciones.

## 4.2 RED INICIAL DE RELACIONES

A partir de las observaciones y las entrevistas se describe la red de relaciones previas entre los actores que formarán la red para la realización de la obra. En esta etapa hay dos núcleos.

La constitución de este grupo del Teatro Independiente, inicia cuando el productor, Arturo, tiene en mente un proyecto que desea realizar y en un primer momento obtiene la obra de Don Luis. Convoca a otros actores para su realización, se constituye la red a partir de dos núcleos, lo cual, es importante anotar, pues será la raíz del conflicto.

El primer núcleo de actores:

- Luis el dramaturgo, autor del texto, tiene relaciones laborales y afectivas con Arturo el productor. También tiene relaciones afectivo-familiares con Diego, uno de los personajes y relaciones de amistad con Pablo el escenógrafo.
- Arturo es el productor que generó la idea de la formación del grupo para esta puesta en escena y por tanto es quien convocó. Arturo trabaja como asistente de Luis, el dramaturgo; esta relación es del tipo maestro-alumno y de amistad. Esta amistad se patentó cuando don Luis le dedica ensayos en su más reciente publicación. Debido a esta relación, el productor obtuvo el texto del dramaturgo, esto es el acto fundacional del grupo, porque si el dramaturgo no hubiera facilitado el texto, simplemente no hubiera existido el proyecto y no se hubiera constituido la red.

“...Sí, bueno en este caso el montaje de “Espejismos” **es con unos amigos**; los invitamos a montar esta obra, Mireya dirige, Diego actuaba y yo comencé a producir. Invitamos a Pablo a que hiciera la escenografía y la iluminación y así fuimos integrando gente que conocíamos, que sabíamos que actuaba o que tenía un acercamiento al teatro. Los integramos, los invitamos a una lectura y nos dimos cuenta que, bueno, pues esto era un elenco perfecto para la obra de teatro...”



En esta cita se manifiesta el procedimiento de la constitución de la red a través de la invitación a los actores teatrales, algunos de ellos los considera amigos y a otros conocidos que han trabajado en otras obras de teatro, en su visión de productor no tiene dificultad en integrarlos.

- Diego, uno de los miembros del elenco describe como se constituyó la red para este proyecto:

“...De hecho esta obra es la que más tendería puentes hacia otros lugares de teatro. Ejemplo: Arturo está vinculado con el Teatro El Tinglado y ello de alguna manera está haciendo teatro escolar o del INBA. Vicente, que es maestro de actuación en la Universidad y tiene su grupo de teatro. Todos estamos vinculados a más personas y en esta obra creo yo que no es un grupo específico, como el que tengo yo, que nada más hacemos un trabajo. Aquí todos estamos vinculados a más grupos...”

Diego tiene una relación de corte familiar con el dramaturgo, (como si fueran parientes, tipo tío-sobrino). También se relaciona directamente con el productor en dos sentidos: como maestro-alumno, ya que Diego fue maestro del productor en la Preparatoria y en la actualidad productor- actor. Se puede intuir que Arturo conoció al dramaturgo por Diego. Por otra parte ha trabajado con Mireya, la directora, en un proyecto anterior como asistente de producción, lo cual ha generado una relación de trabajo.

- Pablo el escenógrafo /iluminador. Tiene una relación de amistad con Don Luis de varios años, hecho que lo sitúa en un nivel semejante y le permite hablar del dramaturgo sin ambages: “...a pesar de que es nuestro amigo y yo he trabajado mucho con él, a pesar de eso yo sé que Luis no da un texto con facilidad, que es muy quisquilloso, pero sí, sí soltó el texto... a Luis, ni siquiera lo vimos, porque estaba en Estados Unidos...”. Pablo es la pareja de la directora. Debido a su amistad con Don Luis, conoce y tiene una relación también de amistad con Diego. Pablo, Mireya y Diego trabajaron en otra puesta en escena anterior, donde Diego era productor.

- Mireya la directora. Es, como se dijo, la pareja de Pablo el escenógrafo/iluminador, con quien ha trabajado en diversas obras, ella como directora y él como escenógrafo e iluminador. Ella fue convocada por Arturo el productor. Conoció al dramaturgo a través de Pablo. Tiene una relación laboral reciente con Diego. dirigió en trabajos previos a Colibrí, lo que genera una relación laboral previa y amistosa. Ha dirigido *en Un mundo loco y Alicia otro poco*, a Alicia, que en este proyecto se desempeñó como coreógrafa.
- Colibrí ha trabajado con la directora en varias obras, estableciendo la relación: actor-directora, actor-actriz. A través de la directora conoció al productor; explica:
 

“...Mira yo he trabajado con Mireya ya en varios proyectos, yo la conocí a ella por una obra de danza-teatro, por el grupo Púrpura, nos conocimos como actores, entonces ella ha desarrollado la faceta de dirección y me ha invitado ya a varios proyectos a participar...”
- Irving el técnico/transpunte/asistente de producción. Fue convocado por el productor, con quien tiene una relación amistosa. Este actor se relaciona con el escenógrafo, la directora y Diego, quien fue su maestro en la Preparatoria.
- Corina la protagonista joven y sin experiencia, fue convocada por el productor.
- Alicia la coreógrafa. Fue convocada por la directora, con quien ha llevado una relación laboral, pues es dirigida por ella en otra obra.

## §

El segundo núcleo de actores:

- Vicente. Invitado por Diego para hacer el protagónico masculino, no tenía relación con el primer núcleo de actores. Vicente tiene una compañía de teatro donde él dirige. Como indica Diego: *“Vicente, que es maestro de actuación en la universidad y tiene su grupo de teatro”*.
- Lorena. Invitada por Vicente; ella trabaja en la compañía de teatro de Vicente. Ella representa el personaje femenino de carácter.

- Zuleika. También es invitada por Vicente para hacer un personaje secundario. Entre ellos hay una relación amorosa.
- Daniel. Músico que propone Vicente al grupo. Entre ellos hay una relación de amistad.

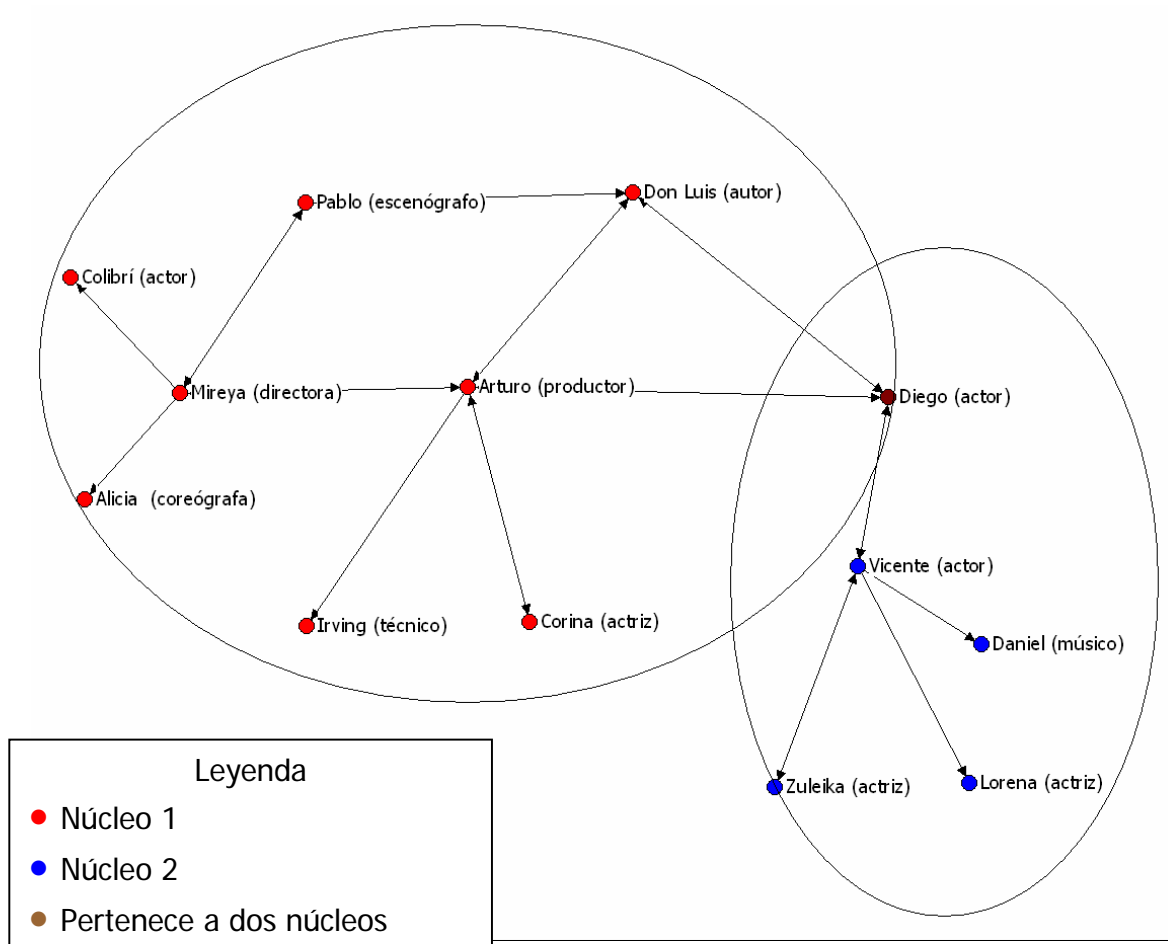
En esta etapa se presenta la red en cuanto a sus relaciones personales. La red es una gráfica dirigida, cuyo conjunto de vértices corresponde al conjunto de actores y el conjunto de aristas o arcos representa las relaciones entre cada par de actores. Se define al conjunto actores como  $A = \{\text{Dramaturgo/Luis, Productor/Arturo, Directora/Mireya, Escenógrafo/Pablo, Diego, Colibrí, Corina, Vicente, Lorena, Zuleika, técnico/Irving, coreógrafa/Alicia y músico/Daniel}\}$ . En  $E(A)$  el conjunto de aristas o arcos que representa las relaciones personales entre cada par de los miembros. Esta red se puede representar mediante una gráfica que se designará como:

$$G1 = (A; E(A))$$

Si  $G1$  es una red de relaciones iniciales, un arco o arista  $(a, b) \in G1$  representa la relación de dominación entre el actor "a" y el actor "b", y se representa en la gráfica como  $a \rightarrow b$ . Si existe una arista  $(a,b) = (b,a)$  que se representa como  $a \leftrightarrow b$ , implica que a y b tiene relación de amistad o de pareja, pero también de competencia mutua. Aunque supuestamente la relación de pareja es más fuerte que la relación de amistad, lo que interesa destacar es el nivel de dominación o influencia, que al ser recíproco pudiera ser de mutuo apoyo o de mutua competencia entre ambos actores.

La gráfica que representa la red de relaciones iniciales se muestra en la figura 13:

**FIGURA 13**  
**GRÁFICA DE LA RED DE RELACIONES INICIALES**



Fuente: elaboración con Ucinet for Windows, Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.de Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002.

Esta gráfica muestra las relaciones iniciales de amistad. Los nodos rojos representan a los actores conocidos por el productor; mientras que los nodos azules son los actores “nuevos” y que fueron invitados por Diego, de esta manera Diego es un nodo de intersección entre los dos núcleos.

En el siguiente cuadro se presenta un análisis de las relaciones:

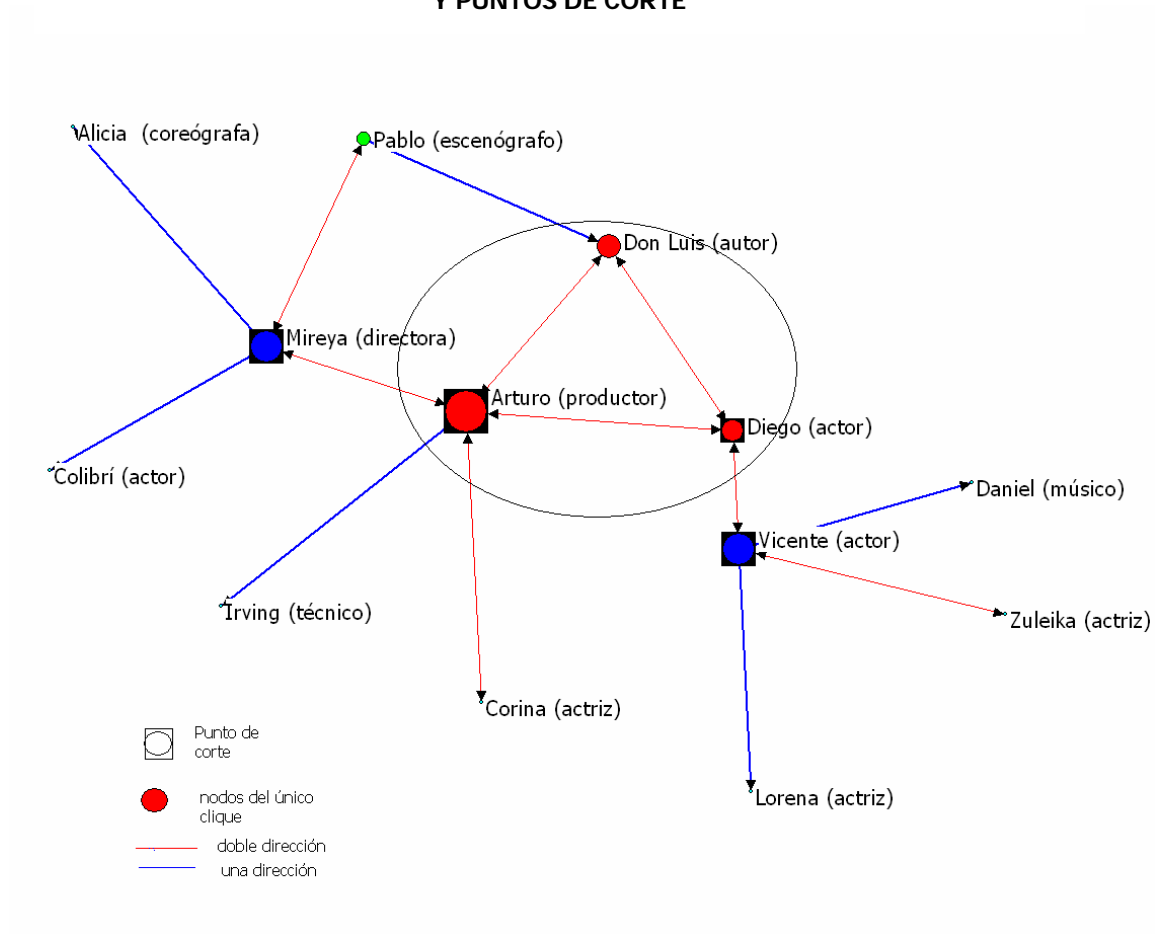
**CUADRO 22**

**Análisis de relaciones iniciales entre los artistas**

<b>Artista</b>	<b>Relación</b>	<b>Interpretación</b>
Don Luis → Diego	Don Luis tiene una relación de poder sobre Diego.	Derivada de una relación familiar, Diego admira y respeta a Don Luis. Existen ligas emocionales entre ambos.
Don Luis → Arturo	Don Luis tiene poder sobre Arturo de tipo tradicional y jerárquica.	Arturo trabaja como asistente de Don Luis, los une el trabajo teatral y la amistad. Arturo admira y respeta a Don Luis. Se desarrollan ligas emocionales entre ambos.
Don Luis ↔ Pablo	Mismo nivel.	Existe amistad y respeto entre creativos.
Diego ↔ Arturo	Del mismo nivel; competitiva y difícil.	Al formarse un triángulo estos dos actores tienen una relación competitiva por la aceptación del dramaturgo. Esta relación puede ser fuente de conflicto, encubierto y latente.
Diego ↔ Vicente	Mismo nivel.	Diego invita a Vicente, ambos tienen características similares, en cuanto a este grupo pues ambos son parte del elenco. Esta posición los une, pero puede ser causa de conflicto con respecto a los demás pues ambos han sido directores.
Mireya ↔ Pablo	Mismo nivel.	Son pareja, viven y trabajan juntos en varios proyectos del teatro independiente.
Mireya → Colibrí	Dominación jerárquica.	Mireya invita a Colibrí. Ha trabajado con él como compañeros de elenco y dirigiéndolo.
Mireya → Alicia	Dominación jerárquica.	Mireya invita a Alicia. La ha dirigido en obras previas.
Arturo → Corina	Dominación jerárquica	Arturo invita a Corina para hacer el protagónico femenino.
Arturo → Irving	Dominación jerárquica.	Arturo invita a Irving como asistente, traspunte y técnico.
Vicente → Lorena	Dominación jerárquica.	Lorena trabaja en la compañía que tiene Vicente.
Vicente ↔ Daniel	Mismo nivel.	Vicente propone al músico al grupo tiene una real.
Vicente ↔ Zuleika	Mismo nivel.	Vicente invita a Zuleika, con quien tiene una relación amorosa.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas y observaciones.

**FIGURA 14**  
**GRÁFICA DE LA RED DE RELACIONES INICIALES CON GRADO DE NODOS**  
**Y PUNTOS DE CORTE**



Fente: elaboración con Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.de Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002.

Cliques como se mencionó un clique, es el máximo número de nodos (actores) que tienen todas las posibles aristas (vínculos). Representan subgrupos cuya unión interna es muy fuerte, y que crean sus propias normas, valores, orientaciones y subculturas.

En esta red sólo se encontró un clique formado por el triángulo: Don Luis, Arturo y Diego.

Esto se debe a que tienen fuertes relaciones: Don Luis conoce a Diego desde que Diego era niño; su relación es familiar. Diego fue maestro en la preparatoria de

Arturo y lo vinculó a Don Luis. Arturo trabaja como asistente de Don Luis. Así, la relación entre Arturo y Diego es competitiva por la atención de Don Luis, en consecuencia esto es fuente de un conflicto latente.

Los nodos de corte son: Mireya, Arturo, Diego y Vicente, es decir, cualesquiera de ellos que se desconecte, desconecta a la red.

Lorena, Alicia, Colibrí, Daniel, Zuleika, Irving y Corina son actores aislados que en principio sólo reciben información.

**CUADRO 23**  
**Medida de centralidad, grado del nodo**

Nodo	Grados			Actividad	Grado de influencia
	Total	Salidas	Entradas		
Arturo	9	5	4	Productor	Mayor; punto de corte.
Mireya	6	4	2	Directora	Más que reconocimiento; punto de corte.
Vicente	6	4	2	Personaje	Más que reconocimiento; punto de corte.
Diego	6	3	3	Personaje	Influencia y reconocimiento equilibrado punto de corte.
Don Luis	5	2	3	Autor	Más reconocimiento que influencia.
Pablo	3	2	1	Escenógrafo	Más que reconocimiento.
Corina	2	1	1	Personaje	Poca influencia y reconocimiento, pero equilibrado.
Zuleika	2	1	1	Personaje	
Lorena	1	0	1	Personaje	Sólo reciben instrucciones.
Colibrí	1	0	1	Personaje	
Alicia	1	0	1	Coreógrafa	
Daniel	1	0	1	Músico	

De lo anterior se puede observar que los actores con más poder, de acuerdo a los

grados de salida y a que son puntos de corte son: Arturo, Mireya, Vicente y Diego.

### 4.3 EL PROCESO SOCIAL DE LA REALIZACIÓN TEATRAL

Este proceso consta de tres etapas:



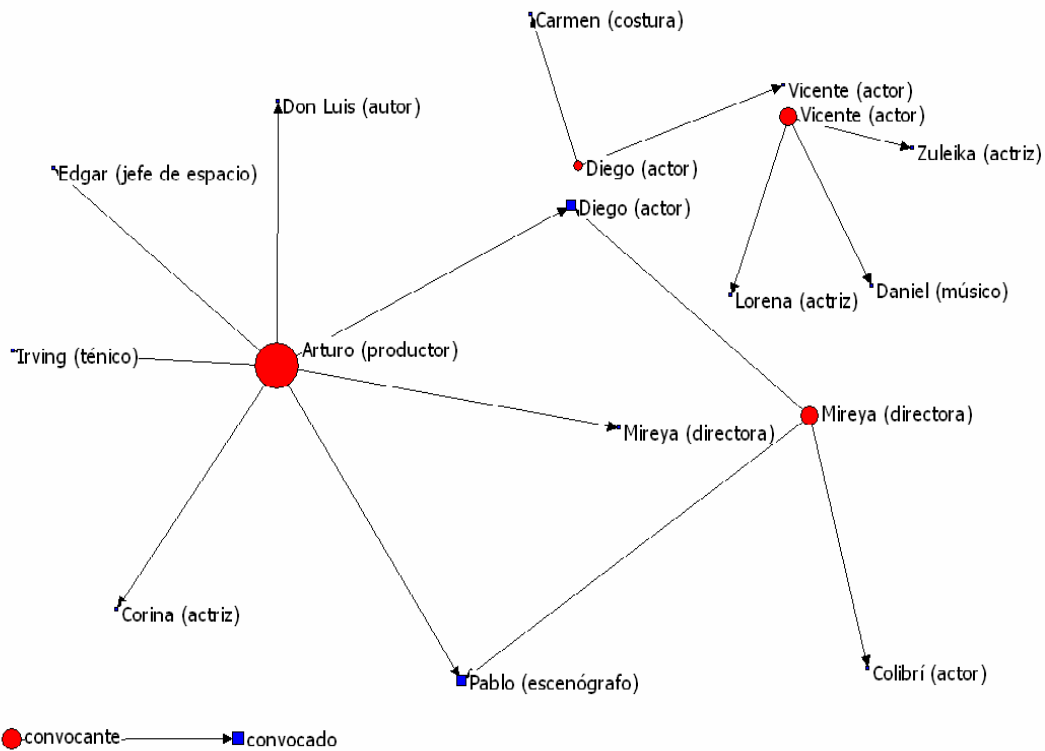
El proceso creativo tiene lugar en el campo artístico y en el campo técnico. En el campo artístico se despliega la esfera de la creación del artista y en el campo técnico se realiza el montaje de la obra. En esta sección se analiza dicho proceso en la producción ya que es el objeto de la investigación.

A partir de la red inicial de relaciones se conforma la red para la realización teatral con un montaje tradicional que inicia con la etapa de convocatoria.

Arturo (productor) convoca al equipo creativo; Mireya y Pablo como directora y escenógrafo respectivamente; Diego como parte del elenco; Irving como técnico y asistente de producción y, finalmente, Corina como parte del elenco. Mireya convoca a Colibrí y posteriormente a Alicia, (coreógrafa). Diego convoca a Vicente. Vicente a Lorena y posteriormente a Zuleika y a Daniel (músico). A continuación se presenta la gráfica correspondiente:



**FIGURA 15**  
**GRÁFICA DE LA RED DE CONVOCATORIA**



Fuente: elaboración con Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.de Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002.

Como se puede observar Arturo fue el que convocó a la mayoría, con un total de 7 convocatorias; le siguen la directora y Vicente con tres convocatorias y una invitación cada uno; Pablo y Diego, tienes dos invitaciones, Diego hizo dos convocatorias. Todos los demás tienen una invitación cada uno.

## §

En el campo artístico el proceso creativo fue llevado por el autor, el productor, la directora y el escenógrafo; los objetos artísticos son: el texto, la adecuación de

texto a la escena, la adecuación del texto al escenario. El trabajo sobre el texto no ocupó tiempo ya que se trata de una obra escrita y ya montada con anterioridad. El autor, Don Luis ofrece el texto a la petición del productor, hecho importante pues no se antojaba fácil lograrlo. Por ello, el montaje de la obra es tradicional, en el sentido de que la dirección, la producción y la escenografía son acciones acotadas por un texto. Este acotamiento además es de carácter rígido debido a la fama y exigencia del autor.

## §

El proceso de producción es el puente entre el texto y el montaje, es por tanto el aterrizaje de la creación en términos de generar las condiciones materiales y económicas para la realización. Arturo logra su deseo de producir por primera vez un proyecto:

“...me di cuenta que lo que más me interesaba del teatro, a modo personal, era la cuestión creativa, la dirección, producción, la dramaturgia, crear el teatro es como dar la función...”

Inicia su labor con la obtención del texto y la convocatoria a Mireya, Diego, Irving y Corina. Como productor proporciona el recurso económico y la circunstancia de producir en las condiciones específicas en las que esto se hace en el Teatro Independiente, es su reto creativo:

“...El proceso nace en el momento que se tiene un texto. El siguiente paso es idear el modo de que esa producción sea lo más económico y lo más sencillo posible desde lo estético, porque muchas veces uno va al teatro y se encuentra cosas así impresionantes que no ayudan demasiado a la calidad. En mi caso como productor, me gustan las cosas sencillas, indispensables, bien hechas, la primera cuestión es que sea lo más económica posible que sea transportable...”

Comparte la etapa creativa con Mireya, pero desde la visión del productor:

“...se parte de una idea y de ahí se va modificando, porque luego uno tiene una idea y cuando uno ve la obra en el escenario es otra idea...”

La dirección, que se puede decir es la adecuación del texto a la escena, es la fase siguiente a la producción. Mireya tuvo dos retos creativos: el primero, fue diseñar una estrategia global de dirección, que incluyera una visión del montaje de principio a fin, así como un tipo de escenografía con vestuario, luces y música cuyo resultado se acoplara lo más fielmente posible al texto. El segundo, dependiente del primero, fue crear estrategias directivas particulares para cada personaje. Mireya, que ya tenía experiencia en la dirección, conoce bien el oficio. Para ella existen dos problemas relevantes a los que se enfrenta un director: la creatividad y el manejo y control del grupo. La construcción de estrategias es una de las actividades creativas del director y deben ir de acuerdo al tipo de montaje. Así si el montaje es de tipo colectivo, ella como directora plantea una idea general, pero se transforma con la intervención también creativa del colectivo. Es decir en montajes colectivos, la creación también lo es:

“...es otra naturaleza, no empezamos a partir de un texto, empezamos con improvisaciones y demás; entonces el proceso de dirección tiene que ver mucho con el material que tú estás trabajando. El camino se va construyendo con ese material, no hay como una manera de hacerlo, sino a dónde tú quieres llegar es cómo se va armando el camino. Es decir tú tienes una idea final, en principio ¿no?, y esa idea la vas descomponiendo y vas haciendo con esos elementos un camino para llegar a esa idea, y esa idea puede ser que se modifique...”

Si el montaje es tradicional, como en este caso, que parte de un texto dramático, la parte creativa se halla en tres niveles; la comprensión del texto, la traslación del texto al escenario y la realización con el grupo. Esta parte, además corresponde al control de la gente y el manejo de relaciones. La creatividad como el proceso artístico de una labor cultural o el proceso intelectual en la investigación, es transparente porque sucede en la mente del actor, ya sea artista o intelectual, cuando se imagina, idea o planea el objeto de su creación. Sólo se pueden percibir sus manifestaciones a través de la calidad de las actuaciones y de la producción del montaje, pero esto es subjetivo.

“...Lo que sí es parecido en todo es que en todos los procesos hay dos momentos importantes; el momento de creación propiamente dicho donde tú estás ideando, planeando, etc...”

La creatividad es un constructo que se manifiesta, en este caso, en el escenario, se ejerce y se construye a través del tiempo con ayuda de experiencias previas y de conocimientos de otras áreas artísticas y técnicas. En este sentido los actores se alimentan de otras actividades y conocimientos; actividades difusas. Esos momentos de creación no son continuos, necesitan de espacios de descanso.

Para este montaje la estrategia de dirección de Mireya para los actores fue otorgar una “creatividad limitada” a los actores. Ella utiliza la metáfora de un equilibrista que camina sobre una cuerda. El equilibrista puede hacer los movimientos que quiera, siempre y cuando no caiga de la cuerda, con la conciencia de que ella está ahí para cuidarlos.

“...ellos tienen que seguir la línea que el director les marca porque sino se hace un caos, ya nadie se entiende y demás, entonces, esa es la misma función que yo tengo con los actores, como si estuviera un equilibrista, un equilibrista, entonces, yo le pongo la línea y la red, si ellos se quieren ir para otro lado se van a caer porque la, la, la línea, la cuerda por donde van, nada más tiene un sentido, si se van para otro lado, se caen, pero también ellos saben que el director ha puesto una red por si se quieren probar para otro lado, entonces ese es trabajo de director, llevarlos al mismo lugar, procurar que no se caigan...”

El reto de Pablo como escenógrafo (adecuación del texto al escenario) fue concretar las ideas de la dirección. Allí es donde aparece el problema de maximizar y hacer compatible la estética, con las restricciones de espacio, peso, movilidad, recursos económicos y requerimientos de la producción. Estas restricciones y requerimientos los conoce en las conversaciones previas con la

dirección y la producción, momentos en los que hay peticiones y negociaciones.

“...Cuando uno hace la escenografía tiene que pensar en la funcionalidad, en que sea una cuestión pragmática, que sea real, porque el autor, el dramaturgo puede imaginar muchas cosas, pero cuando uno aterriza cosas tiene que ser congruente. A Mireya se le ocurrió lo de los espejos móviles y el reto consistía en adaptar esas ideas en una escenografía funcional. Quienes hacemos teatro independiente, nos enfrentamos a la complicación de que las cosas deben ser transportables en camionetas como una “combi”, y no en camión de mudanza porque tenemos que pensar que no tenemos una bodega donde guardar las cosas; tenemos que pensar en que tiene que ser muy ligero y que esta obra está pensada para viajar. Entonces teníamos muchos requerimientos técnicos como por ejemplo el peso, toda la escenografía debía pesar menos de 100 kilos; entonces, pues, eran cuestiones técnicas que determinan la forma final de la escenografía. Uno puede tener ideas muy brillantes o no, rimbombantes o no, sobre lo que uno quiere, pero la realidad es muy concreta y muy objetiva y te va llevando por ese camino. Entre otras cosas el presupuesto era bajo y tenía que ser una escenografía lucidora pero con un presupuesto ...muy bajo. Más que cuestiones artísticas, la escenografía planteaba muchos retos técnicos. Primero había que resolver todos los requerimientos técnicos y luego las cuestiones creativas, pero yo siento que son cosas que van ligadas de la mano...”

## §

Cada uno de los entrevistados; productor, directora y escenógrafo, mostraron orgullo al hablar de su trabajo. Para todos ellos el trabajo creativo fue un reto. La resolución de los retos que les presentan sus actividades constituye la oportunidad de desarrollar su creatividad, lo que les produce una profunda participación y concentración así como una experiencia intrínsecamente placentera. Aunque coinciden en la meta específica de realizar una producción de calidad y a bajo costo; cada uno expresó diferentes intereses. Mientras que para el productor, su interés era controlar al grupo y en consecuencia, la producción era la vía que le permitiría

satisfacer este deseo. Para la directora, quien marcó dos tipos de retos el proceso creativo consistió en adecuar la dirección a un texto y el reto del manejo de la gente, que constituye el problema organizacional a resolver, como medio para conseguir que los actores se dejen dirigir de acuerdo a sus estrategias planeadas. Esta diferencia imperceptible de medios-fines es indudablemente una fuente de conflicto. El escenógrafo en fin, manifestó el sentimiento de orgullo y satisfacción de su trabajo con una intensa pasión, sin dejar de mostrar su incomodidad respecto a las discusiones sobre cómo hacer las cosas. Sin embargo cuando se lograban acuerdos, él encontraba alegría al realizar la escenografía y la iluminación.

## S

En el campo técnico, el proceso creativo lleva al encuentro y conjunción del productor, la directora, el escenógrafo, el elenco y otros técnicos. Aquí se realizó propiamente el montaje de la obra y en consecuencia se dio la organización, a través de los ensayos que en este caso fueron 46. Fue la etapa donde ocurre el proceso que hace que la creación se manifieste de forma concreta con objetos tangibles o no. Este proceso se tiene que realizar en un espacio físico, que en otro tipo de organización sólo tendría que describirse porque ya está asegurado el acceso a él. Sin embargo, en general, la mayoría de las organizaciones del Teatro Independiente no cuentan con espacios físicos para esta etapa y esto es otra de las características de la estructura en red de estos grupos. Aquí se rompe con toda idea administrativa de la organización del trabajo, no hay horarios preestablecidos, no hay organigrama, tampoco contratos de trabajo, ni salarios, ni prestaciones. Pero sí existe la voluntad de hacer teatro, una disciplina férrea de trabajar y el compromiso va más allá de la firma de un contrato.

La producción es la función más importante desde el punto de vista organizacional y se encuentra en el campo técnico. Es el vínculo entre la creatividad y lo concreto. La dirección tiene la función creativa de llevar el texto a la escena y la del manejo de las relaciones directas con el elenco, con el productor, el equipo

creativo y el técnico. El elenco se organiza de acuerdo a sus capacidades de tiempo, pero genera fuertes relaciones interpersonales.

En este punto se abordan los siguientes aspectos que se puede decir son partes constitutivas del proceso creativo en el campo técnico: el problema del espacio dónde se efectúan los ensayos; las funciones del productor y de la dirección así como sus estrategias y sentimientos iniciales; los aspectos organizacionales así como las emociones y sentimientos respectivos mediante el Relato 1 correspondiente a la primera lectura del texto; el Relato 2 sobre los ensayos posteriores y el análisis de la transformación habida en los sentimientos y, finalmente, en el Relato 3 el análisis de un ensayo general.

## §

Los grupos del Teatro Independiente, suelen no disponer de un lugar para la realización de los ensayos. Este grupo no fue la excepción. Ello caracteriza la estructura de red de cooperación, porque el grupo tiene que ponerse de acuerdo para fijar la fecha, hora y lugar, sobre la base de la disponibilidad de cada quien, lo cual es parte de su cultura organizacional. En este caso hubo tres alternativas de espacio para los ensayos parciales; la casa del productor, la de la directora y la del actor Vicente. Si bien esto es característico en este medio y se asume como tal, en ocasiones no hay unanimidad. Al respecto las opiniones son:

Arturo opina:

“...Esto es de común acuerdo, prestamos los espacios, en mi casa, en casa de Mireya o alguna otra persona del grupo que pueda ofrecer su casa, Vicente tiene un espacio impresionante, un departamento que tiene un cuadrante donde se puede acondicionar una pequeña sala de teatro experimental y entonces así nos organizamos. Es decir, hoy podemos ensayar en tal lado, nos prestamos los espacios...”

Diego, dice:

"...Ensayamos en la casa de Pablo y Mireya en la Condesa y aquí en casa de Arturo, pero igual podemos buscar otros espacios, en mi caso yo tengo la posibilidad de Radio UNAM. Yo puedo usar las instalaciones de Radio UNAM porque llegamos a ciertos acuerdos de ofrecer un espacio, ahorita estamos en casa armando el proyecto..."

Colibrí opina:

"...Ensayamos esta obra en casa de la directora, que antes ya se ha hecho lo normal, no es su obligación ya es la costumbre, a veces en casa de un actor, lo mejor sería un lugar neutro que no sea casa de nadie, porque impacta la dinámica familiar..."

Los sentimientos que se generan con respecto al lugar de los ensayos dentro del Teatro Independiente son de cierto modo divergentes, porque mientras que a algunos les inspira fastidio e incomodidad ensayar en casas particulares, a otros no les importa el lugar, sino el ambiente que lo rodea. Esto provoca que los criterios se vayan perfilando hacia polos opuestos lo que puede crear divisiones entre los integrantes de la red. De la misma manera que acuerdan el lugar para los ensayos, el grupo, conforme a sus posibilidades de tiempo establecen un horario para los ensayos, pero éstos no son fijos. Se van conviniendo en el transcurso del proceso de montaje. Esta flexibilidad es otra característica de la estructura en red cooperativa, pero sobre todo identifica a la cultura organizacional del Teatro Independiente. Todos cooperan con su tiempo y en este sentido se puede decir que todos son productores ya que no perciben salario, pero sí invierten tiempo y recursos económicos en la etapa del montaje.

Dice Arturo:

"...En este caso no hemos comenzado a trabajar con calendario, hemos dejado que el montaje vaya fluyendo cada vez. Cada vez que nos vemos va llegando algo, porque muchas compañías trabajan por ejemplo, en 4 meses vamos a montar una obra, y esta semana y esta semana vamos a hacer lecturas de, y esta semana se van a aprender el texto, luego en esta semana vamos a



empezar a montar y hasta esta fecha tiene que estar listo el montaje por lo menos de, y para tal fecha es el estreno y aquí no, aquí hemos ido poco a poco, a veces nos vemos cuatro veces a la semana o dos o una, entonces así nos vamos organizando...”

Opina Diego:

“...Nosotros nos agendamos, lo primero es agendar, cada quien tiene una agenda personal de trabajo en particular, entonces nos agendamos y se aprovecha cuando tenemos un tiempo en común, es la manera de organizarse, la producción es otra organización, a nivel actores nada más está el proceso de montaje...”

Pablo organiza su trabajo de la siguiente manera, si bien no tiene la necesidad de acordar con el elenco el horario y fecha de trabajo, sí tiene que buscar espacio dentro de sus otras actividades remunerativas, para realizar la escenografía lo que le produce sentimientos de angustia pero esto es parte de la cultura organizacional. Al respecto, piensa:

“...El proceso de producción ha sido intermitente, porque he tenido que hacer tiempo a mis actividades, o sea no es constante porque hay días en los que puedo trabajar y ese día trato de convocar al equipo que me ayuda y a veces puede...Mi equipo es variable, como a veces no he conseguido gente, una vez hice una escenografía yo solo porque no pude convocar gente, porque era con mucho tiempo, pero la construí y yo solo la diseñé, en este caso me ayudó este muchacho Alberto, a la construcción. La construimos entre los dos, pero uno tiene que tener una logística tal que le permita hacer las actividades propias que salvan la economía y otras llevar a cabo la realización de este trabajo, que se construía cuando se podía, cuando se puede se trabaja y cuando no, pues no, porque no hay los medios. Así es el teatro independiente, es muy angustioso y causa mucha incertidumbre; entonces es igual que todas las obras del Teatro Independiente... vertiginoso. Al final, antes del estreno, tienes que hacer a un lado todas las actividades para dedicarte a esto, unos días antes del estreno...”

La función del productor se compone de tres actividades fundamentales: la actividad financiera, la toma de decisiones y adopción de acuerdos con los integrantes de lo creativo y el manejo del grupo. Arturo obtuvo el texto gracias a su relación con el autor (Don Luis) y convocó a los actores. En la actividad financiera aportó el dinero para hacer la obra y piensa llevar la obra fuera del D. F. *"porque el teatro en provincia es muy bien pagado"*. Además, como es práctica usual, piensa pedir apoyo económico a los actores externos al grupo. Asistió a parte de los ensayos y durante la temporada. Su mayor reto es aprender a tratar con la gente y se propone alcanzar acuerdos con facilidad.

"...otro paso importante al que hay que llegar, como acuerdo con el director y el escenógrafo y el iluminador ese es parte del proceso..."

Con respecto a toda la producción se visualiza como el más dinámico:

"...la producción es la parte más móvil del teatro, el productor siempre tiene que estar corriendo, viendo a toda la gente, al director por supuesto..."

Se concibe simbólicamente como madre del grupo y de la producción. Su principal deseo es tener un grupo del Teatro Independiente:

"...Hay que tratarlos bien, atender los problemas, un poco hacer como nana, luego...de cada uno de los que participan..."

La dirección tiene la mayor responsabilidad del montaje. En lo creativo, llevar el texto a escena y en lo técnico o de oficio, el manejo de los actores, de sus subjetividades y de sus emociones así como de las propias. Pero también la relación con las instituciones burocráticas que proporcionan las salas de teatro así como la relación con funcionarios y técnicos de esos espacios es otro de los retos para la dirección. Mireya se propone una dirección y con ella busca lograr el objetivo del colectivo. La relación interpersonal, la organización del trabajo, no se aprende en la escuela, sino con la experiencia, con el quehacer teatral. su experiencia de seis puestas en escena y los trabajos que ha hecho con relación al teatro le han dejado

conocimiento de los espacios teatrales, las salas de teatros universitarios, y otros sitios como el Teatro Helénico y los teatros del INBA.

Su recorrido por este universo le ha permitido cultivar las relaciones. Ha aprendido "a tratar", con los directivos, los técnicos, el espacio y sus artefactos. Así se ha introducido a la cultura organizacional de los espacios teatrales. Mireya experimentó la dirección colectiva y compartida con los actores del elenco, en su trabajo colectivo "Merkator". En este caso, asumió que dado el texto, lo más importante es la dirección y la producción. Considera que ningún actor, ya sea del elenco o de la parte técnica es indispensable, pero si alguno falta o falla, el resultado del trabajo se ve afectado particularmente en el escenario. Con estos referentes, Mireya idea y planifica sus estrategias de dirección. Se considera a sí misma democrática, pero hace sentir a cada quien su parte de responsabilidad; da un margen de libertad para que desarrollen su parte creativa, pero advierte que muchos tienen miedo a la libertad y les gusta que la dirección sea estricta. No le gusta gritar, pero habla con firmeza. Se siente que trabaja para que ellos se luzcan. En este sentido, piensa parecido al productor. Aunque, Arturo se considera "nana" de ellos, ella los responsabiliza.

Estas dos visiones (de Arturo y Mireya) tienen preconcepciones, sentimientos, emociones y deseos iniciales diferentes y, mediante ellos, se concibe la organización. Se inicia el montaje, los actores se organizan y toman decisiones tanto en lo individual como colectivamente. Se pasa ahora a analizar la organización y la transformación de los sentimientos, emociones y deseos de trabajo. Se descubrirán las estrategias organizacionales generadas, la cooperación y el manejo del poder en una estructura que carece de jerarquía formal como es característico en una red.

#### **4.4 Análisis de aspectos organizacionales, emociones y sentimientos durante el montaje**

Este análisis se llevó a cabo sobre las etapas de lectura conjunta del texto, los ensayos parciales y los generales.

##### **Relato 1**

El 20 de enero de 2004, comienza hebreo teatral, como relata Brook, alrededor de una mesa, tomando café y cuando cada uno lee el personaje del texto que representará, bajo la mirada atenta de la directora y el productor.

Esta lectura se hizo en casa de la directora, en la pequeña mesa del comedor. Ahí estaban: el productor, sentado en una esquina, con mirada atenta y una sonrisa que demostraba no sólo una cierta satisfacción, sino que expresaba su poder de convocatoria y la posibilidad de constituir su grupo de teatro. La directora, seria y muy atenta a la forma en que cada quien leía sus líneas asignadas del texto. Vicente que leía, ya con cierta entonación la parte del texto que le correspondía a su personaje; Lorena que también leía con cierta entonación y rió cuando entendió la trama, era evidente que la obra era divertida. Lo mismo Diego y Colibrí leyeron, demostrando que seguían la intención del texto o las indicaciones de la directora. Corina, la joven actriz que por primera vez actuaría, leía con dificultad y sin entonación ni intención.

Al cabo de aproximadamente tres horas, se rompió el encanto y todos regresaron a la cotidianidad. Se pusieron de acuerdo, en día y hora para la próxima lectura, de modo que todos pudieran asistir. También acordaron la sanción si se llegaba tarde a la cita, y que consistía en pagar la cena o llevar papas y refrescos. El ambiente fue agradable y relajado, como comenta Colibrí:

“...yo sentí como muy relajado, yo he estado acostumbrado al rigor de un ensayo, así entrenar y luego ensayar y aquí eran ensayos, pues, de papas y refresco...”

## §

La organización inició con emociones positivas, con entusiasmo y autodisciplina y ello les permitió ponerse de acuerdo sobre la logística a seguir en los ensayos posteriores. Desde una visión organizacional, el ambiente relajado es reflejo característico de una estructura flexible, no jerárquica. Su fuerza es la cooperación, la autodisciplina y la comunicación entre los actores, para evitar que cualquier subjetividad de los actores genere la ruptura. Esta estructura flexible permite que los actores precisen la logística de los ensayos de acuerdo a sus posibilidades. Sin embargo, el estado de relajación también requiere mantener autodisciplina pues de lo contrario pueden aparecer sentimientos de inseguridad. Por otro lado, un ambiente relajado puede provocar conflictos; en actores novatos que, por lo mismo carecen de madurez profesional o en actores formados que ven una oportunidad de tomar decisiones individuales contrarias al colectivo.

En esta fase la estructura organizacional está muy influida de los sentimientos y las emociones de los actores. El productor fue quien se esmeró en generar un ambiente apropiado. Su ambición era notable “mis expectativas con esta obra son grandes”. Quería llevarse bien con todos, se mostraba muy amable. Después de los primeros ensayos, invitaba a los actores y técnicos a jugar billar. Su mayor preocupación era aprender a tratar con la gente. Reflexiona:

“...si yo por algún momento decidiera dedicarme únicamente a la producción necesito saber como debo tratar a la gente o ir con la gente adecuada que pueda ayudar a un grupo independiente a llevar a cabo una producción de teatro, que no es fácil...”

En su papel de productor, Arturo dispuso que cada quien hiciera lo que le correspondía.

"...Mireya dirige, Diego actuaba y yo comencé a producir, invitamos a Pablo a que hiciera la escenografía y la iluminación y así fuimos integrando gente que conocíamos, que sabíamos que actuaba o que tenía un acercamiento al teatro, los integramos, los invitamos a una lectura y nos dimos cuenta que, era un elenco perfecto para la obra de teatro. En este caso ellos se encargan directamente del montaje y yo soy el que me involucro con las instituciones y con los funcionarios para conseguir el apoyo y así trabajan, cada vez que hay ensayo, pues trato de estar, ver como qué cosas van a necesitar, qué vamos a pedir, qué hay que conseguir, qué hay que comprar para el montaje..."

## §

Mireya se concentraba esencialmente en la dirección. Se concibe a sí misma como una directora "democrática": "Ay no, yo soy muy democrática (risas) convido a la gente, soy muy amable, pues no, no sé, yo creo que soy muy razonable y amable, no sé qué piensen" porque no le gusta el autoritarismo. A partir de su experiencia como actriz dice que no le funcionan los gritos:

"...me propongo ser amable y razonable, porque como yo tengo la experiencia de trabajar como actriz y como asistente, a mí, como actriz no me funciona que me griten y me ordenen, por ejemplo. Entonces con ese parámetro procuro no hacerlo, sino decirles si te vas a ir para allá, te vas a caer o no va a servir y ellos, pues asumen, y ya depende de ellos si lo asumen como orden o como que sí es así. Eso, eso es de ellos, pero ya llega un momento en que tú como director ya no te puedes meter más, si ellos lo asumen como orden o si lo asumen como que es mejor así, o si lo asumen como regaño, o si lo asumen como que, está loca y ni modo, lo tengo que hacer, pero está bien loca, eso ya es un límite que yo no puedo pasar y que además ya no me interesa. Antes sí, me sentaba y decía, mira es que te tienes que ir..."

## §

Con esta descripción, la directora aunque no asume tener una naturaleza autoritaria, desea ejercer la autoridad legítima que le corresponde al director en un

montaje tradicional. Dice: "...estamos en la era de la autoridad del director...". Por ello, en primera instancia razona, estimula, persuade, para imponerse, pero si no lo logra acude a la manipulación y si no, a la orden directa sin mayor explicación. Ella adopta estrategias que van de la amabilidad y la didáctica hasta la dureza con críticas ásperas, con apenas un sutil cambio en el tono de voz. Sabe que se enfrenta a un grupo difícil; dos actores son directores en otros grupos, el productor que se relaciona demasiado bien con los actores y, naturalmente, con la actriz novata sobre quien ejerce su autoridad con mayor facilidad.

El manejo del poder en cualquiera de sus manifestaciones es ejercido por la directora con el fin de conseguir la meta colectiva en un ambiente tan relajado como sea posible con un grupo tan disímil y dados sus diversos intereses y subjetividades. Tiene además la conciencia de que ella como directora tiene la mayor responsabilidad de llevar a cabo y a buen fin la meta colectiva.

## §

La producción en cada montaje tiene características propias y su dinámica es continua. Una dirección jamás es igual a otra, ni siquiera en el caso que un director esté a cargo de una misma obra dos veces. Mireya lo expresa claramente cuando afirma que el camino se construye al paso del tiempo:

"...El camino se va construyendo con ese material, no hay como una manera de hacerlo, sino a dónde tú quieres llegar. Es cómo se va armando el camino. Es decir tú tienes una idea final, en principio ¿no?, y esa idea la vas descomponiendo y vas haciendo con esos elementos un camino para llegar a esa idea y esa idea puede ser que se modifique..."

Las estrategias que la directora diseña reflejan el manejo de la autoridad que permitirá alcanzar el objetivo del grupo.

“Yo propongo una dirección, hacia donde van las cosas, entonces los actores tienen que..., siempre que monto algo hay mil maneras de resolver un montaje, pero solamente se tiene que decidir por una y esa decisión ehh, la toma el director, entonces en el camino los actores descubren que pueden ir para allá o para otro lado pero al fin de cuentas ellos tienen que seguir la línea del director porque sino se hace un caos, ya nadie se entiende”

## §

Al ensayar la obra, el grupo calibra sus relaciones interpersonales, sus emociones y sentimientos, la logística, la exposición de sus habilidades y conocimientos del oficio, la toma decisiones colectivas e individuales. En fase es crucial dado que se plantea la disyuntiva de cooperar o no.

### **Relato 2**

El 17 de febrero de 2004, después de varios ensayos y de nuevo en la casa de la directora. La sala se convirtió en el lugar sagrado del ensayo. Nadie que no esté representando el drama, debe pisar ese sitio. El ensayo duró tres horas, se repitieron hasta el cansancio dos o tres entradas, los diálogos fueron una y otra vez corregidos, los actores obedecían las intervenciones de la directora. Vicente tenía una voz muy sonora y fuerte, quedaba muy bien al personaje; Diego era cínico y divertido; Colibrí, ingenuo, obediente, sumiso y gestualmente muy cómico; Lorena representaba muy bien a la madre abnegada y esposa sumisa pero celosa y envidiosa; Corina se había superado mucho, pero su voz era todavía imperceptible. Terminado el ensayo, Corina se despidió y se fue. Era común que ella siempre partiera al final de los ensayos por lo que los demás actores, la directora y el productor fueron a cenar. Esta vez pagó Vicente siempre serio y con apariencia hosca y reticente. Todos hablaban de generalidades del teatro.



En la casa del productor el 10 de abril del mismo año se realizó otro ensayo y al parecer todo marchaba perfectamente. Al concluir, la directora comentó con Vicente la falta de música. Vicente propuso a la directora que un amigo suyo creara la música. La red crecería, pero también sería el inicio del conflicto abierto.

Tras varios ensayos parecía que las emociones y sentimientos se cristalizaban. Mireya en la conciencia de su responsabilidad se mantenía lejana, procuraba no involucrarse sentimentalmente con los actores, mientras que parecía que se cumplía el deseo y ambición de Arturo:

“...esta gente sí promete, e incluso se puede formar un grupo con esta gente que llegó y que este sea el primer proyecto y otro y otro y otro y así hasta ir ocupando un lugar a lo mejor hasta producir nosotros nuestras propias obras...”

Arturo estaba feliz de trabajar con gente conocida, pero sobre todo, con gente nueva a quien creyó podría atraer para formar un grupo importante de teatro independiente, donde él fuera el productor y las obras por supuesto de su maestro, Don Luis. Acaso no se percató que los “nuevos” (el núcleo 2), no sólo no eran sus amigos, sino que eran amigos de Diego, con quien lleva una relación de sentimientos encontrados a causa de la competencia por el reconocimiento de Don Luis.

Por otro lado, Mireya se mostraba suspicaz. Decía que:

“...en esta obra, los ensayos al principio eran sospechosamente armónicos, todos los actores se llevaban bien. Iba el productor y los invitaba a cenar, a los actores; por supuesto yo (que soy mal pensada) decía, esto me parece muy, muy sospechoso...”

Por su experiencia ella sabe que:

“...nunca hay armonía, bueno la armonía se llega a dar en el momento final, en el momento de la presentación, en el proceso pocas veces hay armonía...”

La responsabilidad de la dirección en un ambiente flexible y de relaciones emotivamente estrechas, donde aparentemente había armonía, hizo que la directora endureciera su carácter e intentó mantener distancia, incluyendo a sus amistades cercanas y a su pareja. Ella de alguna manera presentía un conflicto. El compromiso con su propio trabajo la embebía totalmente y no quería que sus decisiones se contaminaran por la influencia de sentimientos y emociones de los actores. A este respecto apunta:

“...Claro que como director en el mismo proceso de trabajo, también cambian tus relaciones con las personas, aunque algunos de ellos sean mis amigos, o se vuelvan mis amigos por el trabajo, cuando uno está montando tiene una distancia que incluso trasciende a nivel personal, si alguien dice que no, no es cierto, es mentiroso, sí, si trasciende ¿no?. Entonces por supuesto yo como directora tengo...pongo distancia, aunque no quiera y pongo distancia del suceso...”

Como Mireya era consciente de que era necesario imponer distancia entre ella y los actores eso le produjo una lucha interna en el manejo de sus emociones que a su vez le generó sentimientos de incomodidad. No era que no quisiera ejercer sus relaciones de amistad o generar nuevas. Le preocupaba que lo que sucediera en la escena se reprodujera en la vida por lo menos en el transcurso de la obra. Dice: “...el personaje se apropia del actor...”, lo cual tiene una doble repercusión; para la obra y para la vida organizacional del grupo. Mientras ella trataba de alejarse, veía que los actores y el productor tenían una relación demasiado amigable, en consecuencia se estaba formando una arena para el desarrollo de las políticas entre subgrupos, cuyas acciones nada tienen que ver con la acción racional y que además se convierte en un campo fértil para el desarrollo de conflictos encubiertos. Mireya agrega:

“...entonces yo veo que están muy amigables y demás, a la mejor la no amigable podría ser en un principio yo, porque yo tenía que tener cierta distancia, es como natural que se reproduzca un poco, suele suceder que se reproduce lo que sucede en escena sucede en la vida. No sé por qué pasa, pero suele suceder que si en una obra uno actúa de enamorada de, de, de otra, se

enamoran realmente, aunque finalmente termina la obra y se olvidan de eso ¿no?. Pero sí, sí hay una parte donde pasa a la vida personal; en este sentido, la armonía en términos personales al principio era desde mi punto de vista sospechoso, yo eh, iba con tiento en las actitudes del productor, que por supuesto, quizá era mi amigo, quizá no, no lo tenía claro, este, pero pues yo iba con tiento y a veces me sentía muy cómoda y a veces totalmente incómoda. Porque en esta falsa armonía había ya como gérmenes que finalmente se desarrollaron, entonces bueno, respondiendo esa pregunta que si es armónico, yo diría que casi siempre no es armónico, sino que la armonía es un objetivo, lograr la armonía en el producto final. En principio nunca es armónico...”

Al no permitir el desarrollo del conflicto abierto de intereses a través de las estrategias de manipulación del productor en su búsqueda de instalarse en la máxima figura de jerarquía tradicional, “la madre del grupo”, rompe la estructura de poder entre él mismo y el elenco, así como entre la directora y el elenco; no obstante los esfuerzos de la directora por mantener su relación de poder. Con ello, la sensación de vacío de poder y el crecimiento del conflicto encubierto. En cambio, de haber permitido el susodicho conflicto, hubiera surgido la oportunidad de resolverlo, a través de las negociaciones grupales y, por la propia actividad para, como firma Crozier, hacer posible la cooperación o como afirma la directora de la no armonía pasar a la armonía.

## §

### **Relato 3**

El lugar del ensayo era la sala de teatro, se probaban las luces; los espacios en el escenario de cada uno de los histriones; Mireya en diferentes lugares sobre el proscenio. En las butacas se encontraba Arturo y los hijos de Diego. El ambiente era tenso. Mireya hizo que Diego hiciera una entrada como 10 veces y de manera enérgica le indicaba que no marchara; “...parece que quieres presumir tus botas...” Zuleika, que actuaba muy tímidamente, denotaba que

tenía una relación de noviazgo con Vicente. Cuando Zuleika cantaba parte del tema musical de la obra se le fue la voz; en ese momento Mireya, la directora molesta, le advirtió que se cuidara porque estaban a cuatro días del estreno, la reprendió por su falta de profesionalismo al no hacer calentamiento antes de cantar. En ese momento dio por terminado el ensayo, subió al escenario, hizo un círculo a su alrededor y habló acremente con ellos. Ella fue terminante cuando sentenció que no podían ensayar sin su presencia. Al término cada quien se fue por su lado, la directora y yo fuimos a comer, entonces, Mireya comentó que pensaba que ellos hacían reuniones donde tal vez ensayaban y cambiaban la estrategia y eso no lo podía permitir, pues si bien les da libertad, debía ser limitada.

Aun cuando sólo faltaban cuatro días para el estreno, el gran día, donde se pone a prueba el trabajo realizado, donde se llega a la precisión y armonía de las actividades y roles teatrales, donde cada histrión despliega su talento ante el observador en el espacio sagrado del escenario. Sin embargo, el ambiente era tenso, lleno de nerviosismo, aquella armonía y amistad entre los actores se había resquebrajado, se había generado un ambiente donde las emociones y juegos políticos del grupo podrían derivar en un estreno fallido. Por un lado Mireya endurecía su carácter acotando a los actores en la escena:

“...Cuando les das esa libertad ellos se sienten que están saltando al vacío, porque de pronto decirles, tú tienes esta línea y aquí puedes ser creativo les espanta enfrentarse con su propia creatividad, como son creativos empiezan a tener sueños de grandeza, bueno se sienten como creativos de todo el montaje y no, no es así, ellos tienen una creatividad limitada...”

No era el momento de perder autoridad, sin embargo sentía que la perdía al constatar movimientos y gestos diferentes a los diseñados por ella. En consecuencia hizo uso del poder que le confería su papel de directora, pero se enfrentaba a dirigir a Diego y Vicente, quienes en su calidad de directores en otros grupos, obviamente manifestaban sus sentimientos de enojo al ser dirigidos por una persona más joven y además deseaban mostrar su experiencia y habilidades como histriones y

directores. Hasta cierto punto el que cada histrión quiera destacar es un beneficio para el trabajo conjunto, siempre y cuando se subsuman al trabajo colectivo y por tanto a la dirección. Por otro lado el Arturo y Vicente ya se habían enemistado a causa del trabajo de Daniel.

A continuación se presentan cuatro diálogos contruidos a partir de entrevistas, pláticas informales y observaciones.

### **Dialogo 1** De cómo se origina el conflicto abierto.

Al finalizar el segundo ensayo, Mireya habla con Vicente.

Mireya: Quiero música original, tengo un amigo que es músico, que hace música original y no me cobra y siempre ha trabajado conmigo, lo hace de buena gana para mí, pero me da pena volverlo a llamar porque si lo vuelvo a llamar le voy a tener que decir lo mismo; no tengo dinero, échame la mano, bla, bla, bla, pero yo sé que de todos modos va a decir que sí.

Vicente: Ah, yo tengo un amigo en mi grupo, en mi compañía que es músico y es excelente y te puede hacer el trabajo. Con él nos podemos arreglar sin ningún problema.

Mireya: Bueno, pues, habría que ver como es, porque te advierto que soy muy... sé con mucha concreción lo que quiero, y si algo no me gusta pues no lo acepto, pero te advierto que no tengo dinero.

Vicente: Yo te voy a presentar a mi cuate.

**Dialogo 2** De cómo Vicente presenta a su amigo y de cómo Mireya y Daniel (músico) en ausencia de Arturo se ponen de acuerdo.

Mireya: No tenemos dinero; la cosa es así: no hay dinero, no tenemos recursos, lo que podemos ofrecer es un porcentaje por taquilla cuando la obra deje dinero. Todos estamos en las mismas condiciones, no sabemos cual va a ser este porcentaje, pero el porcentaje va a ser parejo para todos.

Daniel: Sí, no te preocupes yo me acoplo. Yo entiendo cuando es una producción grande uno puede cobrar, pero cuando es una cosa así uno se tiene que adaptar a las circunstancias.

El Músico mandó un *cd* donde venía la música, con una carta dirigida a Mireya que decía:

*"Discúlpame, es una maqueta, te pido que seas clemente con ella porque no es la versión definitiva. Por favor, trata de escucharla como lo que es, como una maqueta..."*

A lo anterior Mireya contestó:

"La obra está por estrenarse; voy a usar la maqueta y ni modo, no te preocupes no te puedo exigir una grabación más profesional porque es una maqueta y no tengo dinero para pagarte, así que la voy a usar como está."

**Dialogo 3** De cómo Daniel y Arturo se ponen de acuerdo.

Daniel: ¿Qué tal quedó la música?

Arturo: ¿Cuánto te debo?

Daniel: Son \$4000

Arturo: Ah bueno, \$4000. No los tengo pero te los pago en un mes.

Daniel: Está bien.

Estos diálogos evidencian acuerdos en dos direcciones diferentes. Por un lado, la directora en la lógica de que todos los que ingresen al grupo deben tener la conciencia de cooperar con su trabajo para fortalecer tanto el proyecto conjunto como el de ella misma. Por tanto tiene que imponer sus condiciones.

“...El dinero evidenció los intereses personales de los actores que actuaron egoístamente, porque el propósito no era ganar dinero. Aquí el propósito no es ganar dinero y robarle dinero a la gente, ese es un propósito muy pequeño, para lo que tiene la obra, como yo lo veo. Lamentablemente uno de los actores que fue invitado como actor, tiene un grupo. Hay que aclarar que la fuerza del grupo se hace por el montaje, si el montaje no existe, el grupo no existe...”

Por otro lado, el productor en su afán de controlar al grupo y quedar bien con todos acepta las condiciones que el músico le impone. En efecto, el conflicto no fue el dinero sino los diferentes intereses y modos de producción, porque encima de que la dirección y la producción se regían por diferentes modelos de acuerdo a fines/medios, había un tercero y un cuarto con otro modo de producir. Uno de ellos tiene su grupo y ha desempeñado el trabajo de dirección y eso le había generado sentimientos de humillación, pues cómo iba a ser que él fuera dirigido por otra persona y cómo no iban a respetar sus propuestas con respecto al músico. El otro actor, de amplia experiencia, pero con un sentimiento de envidia y celos que venía cargando de tiempo atrás hizo que al conectar estos sentimientos le hiciera tomar decisiones egoístas. Tales sentimientos tendrían que ser cobrados y ello ocurrió provocando la desintegración y apropiándose de los beneficios económicos de la obra. La fuerza nacida de la unión y la cooperación entre ellos se debía a las emociones y sentimientos encontrados que ellos tenían con respecto a la directora y al productor que por lo demás estaban confrontados.

La práctica de políticas al interior generó dos grupos; uno con el poder de la unión de sus sentimientos y el otro dividido por diferencia de medios/fines.

Cumplido el plazo, Daniel fue a cobrar al domicilio que Arturo le da (Rodin) y como lo pronunció en francés (“Rodan”), Daniel no la encontró, se molestó y se quejó con Vicente. Vicente y Diego hicieron una junta sin convocar a Mireya, ni a Pablo, ni a Arturo. Parecía que preparaban un motín. La pregunta en el aire era: quiénes se quedarán con los beneficios de la obra. Se realizó una junta general en la que participaron Arturo, Mireya, Pablo, y los actores del elenco.

#### **Diálogo 4** De cómo se dio curso al diferendo sobre la música.

Vicente: Al autor se le paga el 8%, es al que se le paga más, es lógico porque él es el autor (con voz baja) y al músico también el 8%.

Arturo: (displicente) Ajá.

Pablo: El 8% de qué.

Vicente: Del total.

Pablo: Entonces el ganaría 1200 por obra, tres veces más que todos nosotros y habíamos llegado al acuerdo de que todos ganaríamos lo mismo seamos actores, escenógrafos... porque estábamos en igualdad de circunstancias.

Vicente: Si pero el músico es creativo, es muy bueno y además es del Cono Sur.

Mireya: Pablo también es creativo, la escenografía es original, yo tengo un curriculum y además soy mexicana.

Pablo: ¿Qué, es un genio? Ni siquiera sabe francés.

Vicente: Bueno, eso es el arreglo con Arturo.

Mireya: No, yo arreglé las cosas con el músico.

Vicente: Bueno, ¿Quién decide?

Mireya: No voy a permitir que suceda esto y voy hablar con el músico.

Mireya habló con Daniel (a quien Arturo finalmente le pagó los \$4000) y lo despide.

Mireya arregló la música.

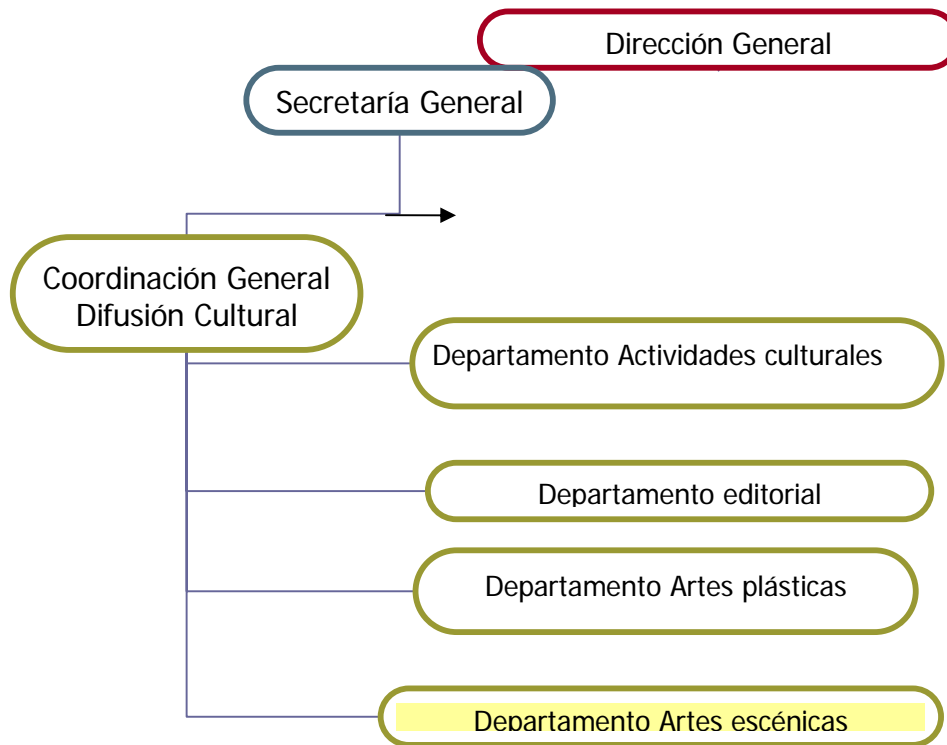
### **§**

Una vez con la producción hecha, el grupo tiene que entrar en contacto con la estructura formal y burocrática de la sala de teatro para conseguir el espacio donde se realizará el hecho teatral. La relación y la negociación con la autoridad a cargo del espacio es determinante para la cristalización del esfuerzo del grupo.



La parte de la estructura orgánica, con la que el grupo se tiene que relacionar aparece en la figura.

**FIGURA 16**  
**ESTRUCTURA FORMAL DE LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DEL ESPACIO TEATRAL**



Fuente: elaboración propia.

Las negociaciones para obtener el espacio las hizo el productor en la etapa de planeación antes de los ensayos. Después de un laberinto de búsquedas, encontró la oportunidad en la Universidad. La aceptación por parte del Jefe del Departamento de Artes Escénicas, seguramente se debió a que la autoría de la obra es de un autor prestigiado y reconocido.

Estas relaciones asimétricas de poder, sin duda son las causantes de un ambiente de incertidumbre pues la puesta en escena ya no depende del trabajo del grupo, bueno o malo, sino de la decisión de una sola persona ajena al grupo pero con el poder de decisión fundamental para el logro de la meta común del grupo. De

allí su sentimiento de marginación, que obviamente afecta el desempeño de los actores y crea un ambiente propicio para los conflictos interpersonales. Por ejemplo, la fecha de estreno se aplazó a causa de los directivos de la institución.

Una vez otorgado el espacio para los ensayos y definida la temporada, enfrentaron el problema de relacionarse con los técnicos de la sala, que tienen el poder absoluto del manejo del espacio y que además están protegidos por su agrupación gremial, por su contrato colectivo, trabajadores que cuentan con salario, prestaciones, horarios fijos; en suma, protegidos por la jerarquía burocrática lo cual contrasta con las condiciones de existencia de los grupos del Teatro Independiente.

El trato que necesariamente deben tener con los administradores y jefes y con los trabajadores tienen que no se enseña en las escuelas de teatro, se aprende en el oficio. Bien lo dice Mireya:

“...el momento del oficio que es cuando llegas a un espacio; que tienes que saber cómo se llaman las luces, cómo tratar a los técnicos, cómo tratar a los actores. Este es otro tipo de proceso, pero es..., sobre todo, en el caso de la dirección muy útil saber, aprender a tratar a los actores, aprender a tratar los técnicos, aprender a tratar. Aprender a que llegas a un espacio y aprender a tratar el espacio físico y que eso es una cuestión de oficio y no se cómo explicarlo. Esta segunda parte es difícil que te la enseñen en la escuela, y sin embargo, de eso depende tu trabajo...”

En estas condiciones de tensión en las relaciones interpersonales, pero con un trabajo técnicamente armonioso en la escena, esperaron el estreno y la temporada.

#### **4.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA O EN RED**

Evidentemente no existe una estructura jerárquica en los grupos del Teatro Independiente. Su estructura como ya se dijo es la de red de cooperación. El hecho de que se tenga que acordar en conjunto el lugar día y fecha para reunirse y trabajar lo demuestra.

Sin embargo, hay una idea tradicional de jerarquía institucional propia del teatro gracias al grado de responsabilidad de los actores de un grupo, que hoy por hoy, está vigente en el teatro independiente. Es el director la máxima autoridad mientras que en el teatro comercial es el productor. En este caso, la máxima autoridad era Don Luis, el autor, aunque ausente físicamente, su fama y prestigio tenían un peso relevante. Y siguiendo la jerarquía tradicional, era la directora quien debía tener la autoridad.

La cooperación es necesaria en una estructura flexible, pero practicarla es una decisión individual que responde a lógicas racionales y emocionales. Al no haber una estructura de jerarquía formal, los integrantes tienen diversas ideas y concepciones de la misma. Para Arturo, no hay jerarquías, hay una división de trabajo, mientras que para Mireya hay grados de responsabilidad. Para Diego no hay jerarquías porque hay actores que saben más que la producción y la dirección; para Colibrí debe haber jerarquías porque si no se pueden producir conflictos y para Pablo también debe haber una fuerte jerarquía.

Un diálogo hipotético de estas opiniones se construyó a partir de las entrevistas, de la siguiente manera:

Arturo consideraba que hay una división del trabajo o de actividades:

“Sí, es decir; Mireya se encarga exclusivamente de dirigir porque no podría hacer otra cosa, por sus múltiples ocupaciones. Mireya se va a encargar de dirigir y Pablo se va a encargar de la iluminación y la escenografía. En este caso Pablo se tiene que encargar de indagar cuánto cuesta la madera, todas las cosas que va a necesitar para realizar la escenografía, esta es una cosa que ya está establecida. Vicente se va a encargar de si hay un problema de horarios de ensayos; yo me tengo que encargar de llegar a un consenso, indicar una hora, llamar a todos, decirles el día posible que vamos a estrenar. Las cosas que se tiene que hacer, qué podríamos hacer. Yo tengo la tarea de organizar este tipo de cosas y, bueno, cada uno de los actores tiene su propio trabajo personal en

cuanto a su personaje, ellos tienen que investigar y ayudarse como sea para llegar al montaje”.

Mireya:

“Aunque exista una división de trabajo y diferentes responsabilidades, no corresponde a una jerarquía burocrática como en la Marina por ejemplo, “...Nada que ver, o sea, en la marina es, hasta decían un chiste: al que manda se obedece y si se equivoca vuelve a mandar...” Yo propongo una dirección, ésa es mi dirección. Como yo tengo el papel de dirigir, pues todo mundo tiene que respetar la dirección, no es tanto mandar es esto, eh, es como hacer un asalto, el asalto tiene diversas alternativas y alguien diseña la estrategia para asaltar. Después, a la hora de asaltar, no importa quién diseñó la estrategia, lo que importa es que salga el asalto y que nadie los atrape, así es como es el teatro, hay alguien que tiene la estrategia, que es el director y luego a la hora de funcionar no hay, hay como actividades concretas y ninguna es más importante que la otra, o sea, si uno no está a la hora que tiene que estar, pues entonces ya los atrapan, o ya se cayó, o ya...”

Recuerda y ubica la importancia actual del director y del productor.

“ ... En la historia del teatro, hubo un momento en que lo importante eran los actores ¿no? Después hubo un actor que se separó de los actores que necesitaba ver para coordinar y organizar, el espacio y el espectáculo. Y después hubo otro que escribía. Conforme fue pasando el tiempo, ese actor se hace un dramaturgo. Hay un momento en el que lo importante es el dramaturgo y se le da una importancia fundamental, no importa quiénes sean los actores y quiénes los directores. Hay otro momento más cercano a nuestros días, en que el director desbanca al dramaturgo y lo importante es el director. Es la época aquí en México de Mendoza, Gurrola, De Tavira, etc. Donde ya no importa tanto el texto, importa el director. Ahora en este momento de la historia del teatro se está regresando otra vez a darle el poder que tienen a los actores y en ese sentido se vuelve a equilibrar; el director juega un papel de coordinador y dando una dirección. Pero no es el que importa. Ahora, sin embargo y pesar de que se están volviendo a equilibrar estos roles, si hay la idea que sigue partiendo del

director. Y yo estoy educada con esa idea, en ese sentido casi nadie es indispensable más que el director y el productor por que a veces ni el dramaturgo...”

Diego habla en contra de la jerarquía, pero está de acuerdo con la división del trabajo:

“...En nuestro caso no creo, yo creo que todos hemos sido todo, digamos en esta obra estamos dos actores que somos a la vez directores, tanto Vicente como yo, dirigimos un grupo de teatro que vende funciones, entonces creo que todos hemos hecho todo aquí, la mayoría...”

Sin embargo, acepta que hay una división del trabajo de acuerdo a las funciones que cada quien desempeña, pero sobre todo le da mayor importancia a las personas que logran vender las funciones:

“...en este caso, la dirección tiene una función muy específica: visualizar el montaje. La actuación es el trabajo de materializar el personaje, la producción de que esta obra se pueda ver, también la producción hace trabajo de promoción, entonces existe un nivel marcado donde está el puente entre el libreto y el teatro y ese es el productor, siempre tiene que haber un actor y hablaríamos de que entre el actor y el público tiene que haber un puente y el puente entre el libreto y el público tiene que ser el productor, porque tiene que conseguir el dinero tiene que conseguir las relaciones tiene que conseguir el teatro, es todo un proceso.

Se llega por medio de las relaciones, entonces la división del trabajo en el teatro es necesaria, a nivel de vender funciones a escuelas, porque es una producción pequeña, es un público específico, se renta un teatro, ahí el secreto es conocer a los maestros y a los alumnos.”

Pablo opina que sí hay división del trabajo y explica su visión de cómo debería ser la jerarquía:

"...Sí, por supuesto, como en todos los trabajos, existe una división que a veces es, este, que a veces no está bien definida. La jerarquía debería ser, la producción; el autor entrega su obra y hace una propuesta, una propuesta de lo que a él le gustaría que fuera su obra ya montada, y hay dos posibilidades: se respeta o no se respeta esto, si se respeta porque el autor es muy importante o porque la producción y la dirección así lo deciden, entonces la jerarquía está dada en el autor, pero en términos ya concretos del montaje, la jerarquía es el director, la producción por un lado que mantiene una jerarquía más o menos equilibrada, pero el director es el que dirige..."

Continúa, ahora explica como es la jerarquía y lo que produce:

"...hay una jerarquía, sin embargo a veces es variable y siempre hay conflictos en los montajes teatrales, porque yo he visto que los actores andan boicoteando, nunca he estado en una obra donde no exista eso, porque los actores tienen su punto de vista de cómo deben actuar ellos y muchas veces se contraponen a la del director y empiezan hablar entre ellos mal del director a pesar de que hay una división de trabajo a veces no hay un respeto de las jerarquías..."

Colibrí considera que debe haber jerarquía, pero no tiranía:

"...A mí me gustaría que hubiera jerarquía, hay otros grupos donde hay tiranía y hay directores que maltratan a los actores por una mala dirección. Sí hay división del trabajo, cada quien a lo suyo, hay varias responsabilidades en una persona..."

Al analizar estas opiniones resulta claro que el concepto de jerarquía es diferente para cada uno. Todos tienen en mente la división del trabajo, determinada por las actividades (el autor, escribe; el productor, produce; el director, dirige y los actores actúan), pero esa circunstancia no genera una estructura jerárquica en este grupo, por ello cada uno observa diferentes grados de ella. El discurso del productor, corresponde a una autoridad que ordena las actividades y el funcionamiento de cada quien. No obstante la organización de los ensayos, él debe tomar el consenso y controlarlos así como dar las facilidades para su realización, en este sentido se

asume como el de mayor autoridad. De hecho el debiera tenerla, pues su actividad inicial de convocatoria y obtención del texto le daba de manera natural esa autoridad. Sin embargo sus acciones posteriores, producto del deseo de construirse en una autoridad controladora (se asume como "nana") con un carisma afable, ocasionó que perdiera la autoridad ganada y reconocida por ser el creador y gestor del grupo. La conjunción del discurso, de su actividad inicial y su carisma en principio afable lo dibujaba como el líder carismático del grupo, ya que como dice Hobbes: "...cuando el hombre con poder es afable, aumenta su poder, ya que su afabilidad engendra cariño y respeto..." Sin embargo, su afabilidad perseguía un fin, el control, y no le fue suficiente, ni le alcanzó su economía para prever el manejo del conflicto con el músico, echándose encima a todos ocasionando así la fisura del grupo y la pérdida de la autoridad necesaria para el buen funcionamiento.

La directora asume la responsabilidad de su papel al que le confiere la mayor autoridad. Su discurso tiene varios aspectos, el histórico, donde explica que de acuerdo al desarrollo histórico, la autoridad la tiene el director. En el aspecto de la práctica recurre a su experiencia y al diseño de estrategias en donde plantea hasta dónde llega su influencia y dominación directa. Asume que en el escenario sólo se verá la manifestación de esta dominación y hace de una manera foucaultiana, responsable a todos, ya que en su discurso sobre el diseño del asalto, si en el lugar y momento del asalto, alguien, no importa quién, falla y provoca su aprehensión; todos son responsables del fracaso.

Así pues, el director debe ejercer su poder, ya sea con la autoridad conferida por la tradición teatral, ganada con la experiencia, fama e inscripción en la historia del teatro en México o bien con la autoridad que se construye cotidianamente en el trabajo teatral a través de la influencia y sugerencia del director al actor. Aunque también, el director puede utilizar la coerción o la manipulación, en cuyo caso como dice Lukes, evidencia su falta de poder. En este caso la directora trata todo el tiempo de ejercer su poder con autoridad, que resultó limitado a su actividad de dirección. Fuera de esta actividad, en la organización, la situación es diferente,

aunque ella pone la casa para los ensayos, Pablo, el escenógrafo, la apoya en general, en todas las decisiones, Colibrí y Corina se dejan dirigir totalmente, los demás se mostraron recelosos por diversas razones, lo que le generó un reto para la dirección y en la organización.

El discurso del actor (Diego) manifiesta su velada inconformidad de su sitio de parte del elenco en este montaje, puesto que su experiencia en la actividad teatral (aunque es su actividad secundaria, él es profesor de literatura en Preparatoria), su relación con el autor y el conocimiento de su obra y el ser director de teatro en otro grupo, le hizo no aceptar ningún tipo de jerarquía en este grupo. En consecuencia no aceptaba la dirección ni la producción como una relación de jerarquía sobre él, le confiere autoridad a cada uno dentro de su actividad, pero esto sólo en el discurso, pues en la práctica se autodirige y toma decisiones fuera de la organización formal, al menos con otro actor, Con ello minimiza los logros de la dirección y producción y aumenta las fallas de los mismos. La única autoridad que reconoce en su discurso y en la práctica, es a la persona que vende las funciones, que tiene las relaciones con maestros y alumnos de las preparatorias para venderles la obra, es decir, él. En efecto desde el punto de vista racional instrumental, quien debiera tener la mayor autoridad es aquel que consiga que la obra y en consecuencia el grupo, sobreviva económicamente. Y esta persona es él, por su vasta experiencia en el ambiente de la venta del teatro independiente a nivel escolar, por desarrollar la actividad de director en otro grupo y por el conocimiento del autor y su obra.

Colibrí se asume como actor y reclama una estructura jerárquica, pero no de tiranía, respeta la autoridad y se deja guiar, pero no le gusta ni el ambiente tan relajado que le causa inseguridad, ni la democracia que permite que todos opinen y decidan, porque está acostumbrado a trabajar en un ambiente más rígido donde haya una estructura jerárquica como la del teatro o cine comercial, pero tampoco le gusta el trato autoritario ni humillante. Es importante su reclamo en este contexto de flexibilidad, pues pide que haya un mínimo orden necesario para ofrecer la



tranquilidad para el funcionamiento del grupo sin que se presenten los conflictos de intereses por ejercer la autoridad.

Pablo desde su posición de escenógrafo e iluminador desea una estructura jerárquica, observa a través de su experiencia acumulada en los grupos de teatro independiente donde ha trabajado, que los actores que constituyen el elenco forman un subgrupo que siempre hablan mal del director, lo cual le produce sentimientos de enojo. Para organizar su trabajo, el debe sostener conversaciones con el productor para obtener los materiales o el recurso económico para realizar la escenografía, con la directora para diseñarla, pero como en este tipo de organización flexible, todos o la mayoría se siente con derecho a opinar sobre su trabajo, cosa que le molesta. Pero la felicidad y sentimientos de orgullo y satisfacción de su trabajo terminado, así como la profunda participación y concentración para hacerlo, en la soledad o cuando mucho con un ayudante que funge como el aprendiz del maestro, le genera una pasión por el teatro independiente, no obstante la incertidumbre que priva en la vida del Teatro Independiente.

A pesar de su discurso sobre el malestar que le produce la falta de respeto a la jerarquía por los actores del elenco, en la práctica participa animadamente en las discusiones conflictivas, donde opina y defiende con intensidad sus puntos de vista.

En esta situación donde hay tan distintos modos de entender la jerarquía, la pregunta es cómo pueden funcionar, cómo pueden cooperar. La respuesta indudable se encuentra en su sentido individual e interno de disciplina. Si bien no hay una estructura jerárquica, si existe una disciplina férrea por parte de los miembros del grupo, No obstante la falta de contrato formal, todos tiene un sentido profundo del compromiso adquirido verbalmente, que hace que el funcionamiento del grupo sea eficaz. Y la disciplina se practica tanto para el trabajo colectivo como para el trabajo individual que se incorpora al colectivo.

Dice Mireya:

"...Sí, bueno el..., el teatro es una labor que depende de la actividad de todos, entonces como depende de que el otro llegue temprano para hacer la escena y el director depende de que todos estén temprano, o estén a la hora acordada, más que temprano sino a la hora acordada, para que se realice la escena, eso ehm.. hace que el trabajo sea disciplinado, que todo mundo acuerde una hora y se llegue a esa hora, por supuesto no sucede siempre, se acuerda una hora y se les cruza no sé qué y llegan, pero el reclamo no es sólo de una persona, es el reclamo general. Si alguien falta a un ensayo el reclamo no sólo lo hace el director lo hacen los actores. A veces, como estamos acostumbrados a dejarle esa responsabilidad a una persona, se la dejan al director, pero de alguna manera está apoyado por los actores.

Diego, a propósito de las faltas:

"...Es una molestia y se trata de llegar a un cuerdo...", y agrega sobre faltar a la representación "...Ah no, ahí si ya es intolerable, inconcebible, a menos que se muera el actor o pase algo muy grave".

Sofía Salomón:

"... Sí; una directora amiga mía le dijo a una actriz: aquí sólo faltas con tu acta de defunción, y en efecto eso pasó, mi amiga se sintió muy mal... Pero esto es así..."

Estas fuertes opiniones, revelan que los actores tienen una disciplina inscrita en su ser, en su *psí* dice Foucault. Por eso no es necesario una estructura disciplinaria como la del ejército o la empresa, o la escuela. Sin embargo, actúan de manera religiosa de acuerdo a los códigos morales, prácticas, rituales, valores e instituciones relacionadas con el teatro. Las sanciones son morales, incluso vitales. Ninguno de los actores soportará que otro llegue después de la hora convenida; entonces habrá reclamos, gestos, miradas de desaprobación, pero si alguien falta a un ensayo se le hace sentir vergüenza y culpa, y si alguien falta a una representación, incurre en un acto absolutamente imperdonable. Sin importar de quién se trate o cuál sea la causa. La única causa por la que se acepta una falta es la muerte.

## §

La condición necesaria aunque no suficiente tener disciplina hacia la actividad. Es fama que escritores, bailarines, escultores y matemáticos trabajan cotidianamente horas y horas en su labor. La fama de los actores y por tanto su poder y su saber se obtiene con la conjunción de disciplina y talento. El talento sin disciplina es un desperdicio y la disciplina sin talento también.

Mireya clasifica a los actores en talentosos, disciplinados y macheteros; señala, además, las ventajas y desventajas de trabajar con ellos:

“...Los famosos llegaron a ser famosos porque son disciplinados, no se si talentosos, pero disciplinados sí.

El talento es una cosa importante en cualquier trabajo. Es importante pero no es básico, ningún talento resuelve nada, el talento o los que han podido resolver con su talento algo, es porque son disciplinados. Si yo por ejemplo, tuviera un actor alcohólico muy talentoso pero pierde su disciplina y se pierde, estoy poniendo en conflicto a la escena y a los otros... y al equipo. En ese sentido es preferible cuidarlos, quizás no correrlos, pero si cuidarlos, cuidar su problema.

Con los macheteros es también muy desesperante porque, como el trabajo es creativo, pero es creativo no sólo del director sino de todos los integrantes, el director trabaja con la creatividad de los otros porque lo que va, lo que lleva una dirección es la creatividad de ellos, y bueno, la propia, pero estás trabajando con ellos y su creatividad, en el aspecto creativo todos deben ser creativos y si hay alguien que es más talentoso, ¡qué bueno!, si alguien que para ser creativo le ha resultado el camino de ser machetero, pues ¡qué bueno!, pero la condición es que todos sean creativos...”

En concreto, la autodisciplina es el único factor que permite la realización de los grupos de teatro independiente y el desarrollo de una actividad cooperativa.

## §

La cooperación es la estrategia que llevará al éxito una puesta en escena, pero cooperar es una decisión que cada uno debe tomar y de acuerdo a la Teoría de Juegos la decisión de cooperar es una decisión racional; es decir, cada uno cooperará si maximiza su función de utilidad, pero aquí la decisión de cooperar, puede ser subjetiva, emocional, racional o una combinación de todas.

Para Arturo la estrategia cooperativa se aprende en la escuela:

"...la verdad es que las escuelas de teatro a veces son las que les enseñan, entonces todo mundo está interesado, todo mundo quiere que salga lo mejor posible..."

Con ello manifiesta que la autodisciplina se forma en el ambiente disciplinario de la escuela y en consecuencia, el motor de la cooperación es esa disciplina religiosa que tienen los actores del teatro.

En su discurso, que lleva a la práctica, la colaboración se obtiene en el proceso de socialización, donde se ayuda y comprende a quien no coopere, para obtener la su confianza.

"...Los motivos, pues yo creo que a ellos les facilita las cosas, es decir, muchas veces alguno de ellos tiene algún problema por algo y entonces uno puede ayudar al otro, por lo menos se puede ganar la confianza. Por ejemplo, había unos que no se conocían y fueron colaborando entonces uno llega tarde media hora, se disculpa ante los demás y dice: voy a intentar llegar media hora antes la próxima vez. Ahí él se gana la confianza de los demás y entonces los demás colaboran en la comprensión para que el trabajo sea más fácil, que no haya problemas, entre los actores es donde más se colabora, en mi caso con la directora, que ella llegue y que los actores ya estén ahí para que ella pueda disponer como es el ensayo, ése es un modo de colaborar..."

Esta estrategia comprensiva, corresponde al ejercicio de poder del que habla Nietzsche, es decir hacer el bien a los otros para lograr su confianza y con ello su

voluntad y apoyo y fortalecer el poder propio, pero en este caso si tal estrategia es reiterativa, puede conducir precisamente a la desconfianza y a la no realización del evento, donde todos perderían además de transgredir los códigos tácitos de la disciplina en el ambiente teatral.

Mireya ha mostrado en su discurso un pensamiento estratégico que manifiesta claramente al considerar el trabajo teatral como el juego de ajedrez, donde todas las piezas, no importa la posición y valor que tengan deben seguir una sola estrategia, la de defender al rey. Esa estrategia es la de cooperación, ninguna pieza se debe mover de manera aislada. En su metáfora no queda claro quién mata al rey, es decir quien es el jugador contrincante, pero si queda claro que todos deben jugar como un solo jugador y con un solo objetivo; la puesta en escena, que para ellos es ganar.

“...Es como el ajedrez ¿no?, todos, todos son importantes para realizar el juego. Claro si matan al Rey, pues ya se acabó el juego ¿no?, pero el juego tiene un...., el Rey tiene muy poquitas posibilidades de movimiento y de acción, son los demás los que, lo defienden. Entonces, si tú sabes hacer un buen juego, pues sabes que los peones son necesarios y cómo los vas a usar, y el caballo para defender al Rey y atacar al otro ¿no?, pero, pues sí, todos son importantes...”

Ella concluye que la cooperación es condición *sine qua non* de la realización teatral y por tanto es de índole práctica, con ello asume una racionalidad instrumental. El medio es la cooperación y el fin es el hecho teatral.

“...El hecho teatral se puede dar sólo con la colaboración. No hay una manera de que se dé sin la colaboración de los demás; todos colaboran en un momento para que el producto se realice. Yo te decía que la colaboración no es un problema ético en teatro, ni moral, es un problema de trabajo, es un problema práctico. Entre más sólida sea la formación profesional, uno sabe que es necesario colaborar, colaborar para el producto...”

Diego expresa claramente que la motivación a cooperar es subjetiva. Para él, la actividad de teatro *"...llena un vacío, es la luz que llena su realidad..."* Congruentemente con la lógica que lo hace cooperar, está la existencia de cordialidad y de compañerismo. Su búsqueda son las relaciones personales, además sabe que con esta estrategia cumple el objetivo de sobrevivir. Las relaciones interpersonales y la realización van juntas; en sus palabras:

"...Bueno, la palabra es motivación. Que algo me mueva, la cortesía, la cordialidad, el compañerismo. Siempre la meta es esta mayor sujeción a la realización, digamos de aceptarnos, pero hay un objetivo: sobrevivir y además van juntas..."

Colibrí habla de la cooperación tanto la externa como la interna. En cuanto a la cooperación externa se refiere a que los familiares y amigos de los actores vayan a ver las presentaciones. En particular, sus padres nunca faltan a sus presentaciones, la lógica de este tipo de cooperación es subjetiva y responde a sentimientos de amor filial, fraternal y de amistad. La cooperación interna es motivada por un ambiente amistoso interno del grupo. En esto coincide con Diego, pero además reclama respeto a la autoridad:

"...Sí, sobre todo en este tipo de obras como que no hay una institución apoyando ¿no? Entonces siempre sale o mamá o papá o el tío o el primo apoyándonos. Nada más que en este, por ejemplo ¡eh!..., si no hay camioneta en este caso el escenógrafo la está poniendo, por que la tiene, si no la tuviera entonces seguramente algún otro familiar o amigo, como esos detalles ¿no?..."

Sin embargo, en la práctica sus decisiones sí corresponden a una racionalidad instrumental. La gente que se dedica profesionalmente al teatro comúnmente, hace varias actividades paralelas. Por ejemplo Colibrí, si siente que tiene tiempo libre, se desespera, y hace *castings* para llenar ese vacío de actividad y apoyar sus ingresos.

"...yo tengo mi tiempo vacío y lo empiezo a llenar porque me desespero y creo que necesito llenarlo, pero me meto a hacer *casting*..."

“...En nivel económico, pues es que yo vivo de esto, entonces se me presenta la otra oportunidad, la tengo que agarrar y a nivel de proyección, porque es película internacional...”

Su práctica de involucrarse en varias actividades le crea un conjunto de alternativas a elegir y en consecuencia desarrolla sentimientos encontrados, pues tiene que elegir y eso le produce dilemas.

“...pueden surgir otras cosas, ¿no? que me interesan. Eso me ha puesto muy mal estos días, me da mucha emoción el nuevo trabajo, pero me pone mal que quede mal, entonces...,- cosa que estoy aprendiendo- que si vivo de esto, pero tengo que empezar a prever que pueden suceder sorpresas, entonces no puedo comprometerme y tener que vivir de un colchón que tengo que conservar, para que siga pudiendo vivir de esto, ¡no!, trabajos pequeños. Esto es muy...., o sea mi director ya no quiso ni hablar conmigo y yo lo entendí perfecto, entonces, en fin. Emociones encontradas de un nuevo trabajo y la decepción de dejar otros...”

La estrategia que ha desarrollado consiste en que mientras pueda compaginar todas las actividades, lo hace. Si tiene que elegir, lo hará con una racionalidad instrumental y con estrategias mixtas; la que le dé mayores beneficios económicos y publicitarios, con mayor probabilidad y luego el grupo de teatro independiente, ya que es el lugar de aprendizaje continuo.

“...Generalmente actúo en varias cosas a la vez, trabajo como en varias cosas a la vez. Tuve una época demasiado extenuante, que era todo el día y la noche. Estaba en todo lo que podía, ahorita, he estado tratando de estar en todo lo que me gusta, pero tampoco, tampoco puedo hacer eso, ya me uuf y con la última experiencia, no lo pienso repetir. Sí quiero tirarle a algo así como película y *casting* y no sé qué, pues no puedo aceptar otros trabajos pequeños aunque tenga el tiempo libre, no puedo. Pero bueno, hasta ahorita sigo haciendo varias cosas. Por ejemplo, mañana estoy en un medio metraje medio día y mañana acabo, luego tengo función de Espejismos en la tarde, de teatro escolar y me voy..., el sábado a..., y ya estoy estudiando, este, el nuevo personaje que tengo

para la película, porque me voy la siguiente semana, entonces ya estoy en varios compromisos a la vez...”

Pablo sostiene radicalmente que la decisión de cooperar está motivada por la pasión sin importar el resultado, no obstante las *vicisitudes* provenientes de los conflictos internos, externos, la incertidumbre y la marginalidad que caracterizan al teatro independiente en México.

“...A pesar de todas las vicisitudes, es un trabajo de cooperación, habría que ver por qué. Se comprueba, porque hay una pasión por el teatro que es indefinible, que no se sabe de dónde viene, es una pasión por hacer algo, independientemente de si te va a dar resultado o no, es una pasión. Entonces yo creo que en el fondo todo mundo coopera a pesar de la queja, a pesar de la inconformidad, a pesar de la marginalidad...”

La decisión cooperativa es causa de conflictos internos individuales y genera conflictos colectivos, precisamente porque no se asume de manera racional, que supondría una actitud fría y calculadora. Por ejemplo, en el teatro con apoyo institucional, el conflicto es por quién tiene el papel protagónico y se genera un juego competitivo de suma cero, hasta que la decisión es tomada y sólo entonces colabora. Como afirma Pablo: “...en obras apoyadas yo he visto que hay conflicto, los actores siempre se andan peleando por quién había de tener el papel protagónico, quien lo hace mejor y esto se debe a su egolatría...”. En el teatro independiente con su estructura flexible el conflicto es sobre el liderazgo, sobre quién trabaja más; “...en el Teatro Independiente no se pelean por eso. Se pelean por quién trabaja más o quién trabaja menos; ésa es la crítica: ¡Ay!; ‘éste trabaja menos que yo’. Pero son cuestiones de la marginalidad...”

En estas organizaciones del Teatro Independiente las elecciones individuales pueden ser racionales como es el caso de Colibrí aunque le produzcan sentimientos encontrados. Lo que es un hecho es que el terreno de la toma de decisiones es no mensurable y por tanto complejo. No hay posibilidad de diseñar un conjunto de



estrategias que tengan un peso medible. En consecuencia, sólo existe la voluntad de hacer las cosas, de cooperar, que claramente relata Pablo:

“...es un medio difícil porque son gente que no trabaja con cosas muy concretas y objetivas como es realizar un proyecto y llevarlo a cabo, cosas que pertenecen a la esfera de lo sensible y que no son fácilmente mensurables. Si dice uno bueno porque, porque afectamos la susceptibilidad de fulanita o zutanito, a veces uno no sabe. No es como el trabajo concreto de un científico, que se lleva a cabo paso a paso, tiene resultados o no tiene resultados, prueba a veces, a veces va al grano y a veces trabaja con ensayo y error, pero aquí no existe eso, aquí hay una voluntad por hacer las cosas, una voluntad muy fuerte por llevar a cabo las cosas, y permanentemente algo que frena esa voluntad pero a pesar de eso, terminan llevándose las cosas a cabo, a veces mágicamente...”

Esta opinión también es compartida por Sofía Salomón:

“...Sí, a pesar de los problemas hay cooperación por un objetivo...”

En conclusión, las lógicas de elección de la estrategia cooperativa podemos son fundamentalmente subjetivas, dependen de los sentimientos y emociones que produce la realización de la obra desde su génesis hasta la presentación ante el público.

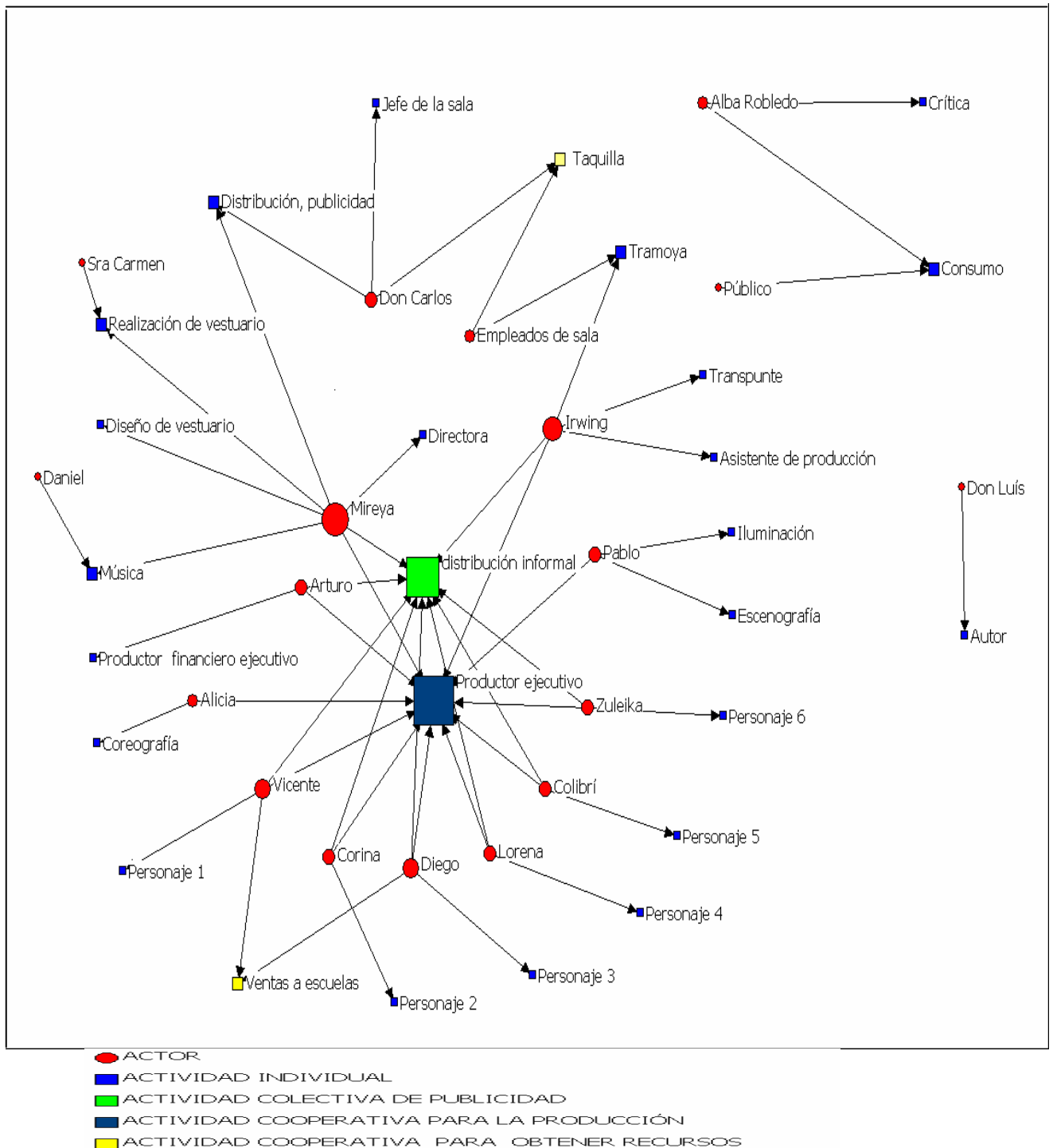
#### **4.6 DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO**

En circunstancias de fisuras internas, se llegó al estreno y a la temporada. Es claro que todos tenían el concepto de la responsabilidad que cada uno sentía sobre el desarrollo de su actividad y que cada uno sentía que la suya era la más importante, pero están concientes de que su actividad cobra tal importancia sólo en el momento de la escenificación. Es así que la estructura de la red conectada por la cooperación y la disciplina les dará la fuerza necesaria para la realización. Mientras esta conciencia esté vigente en cada uno de ellos es positivo que piensen sobre la importancia de su actividad y que quieran destacar. Pero si uno o un subgrupo

quisiera destacar más, o bien no respetara las actividades de los demás, la red se desconectaría, esto los debilitaría y conduciría a la desintegración y a la desaparición del grupo.

La conexión en red con este tipo de actores que quieren que su talento, su saber, su técnica, sus roles actuales y anteriores, su experiencia sea reconocida y respetada, pero que además logren con su trabajo teatral un medio de sobrevivencia económica o por lo menos remuneraciones complementarias, sólo se logra con la cooperación. Cada miembro del grupo tiene una o varias funciones que desempeñar. La siguiente gráfica representa las actividades que cada quien se comprometió a desarrollar; se incluyen actividades individuales que fueron contratadas, como la coreógrafa, la costurera y el músico, así como actividades que realizan los actores de la institución que presta la sala:

**FIGURA 17**  
**GRÁFICA ACTORES / ACTIVIDADES**

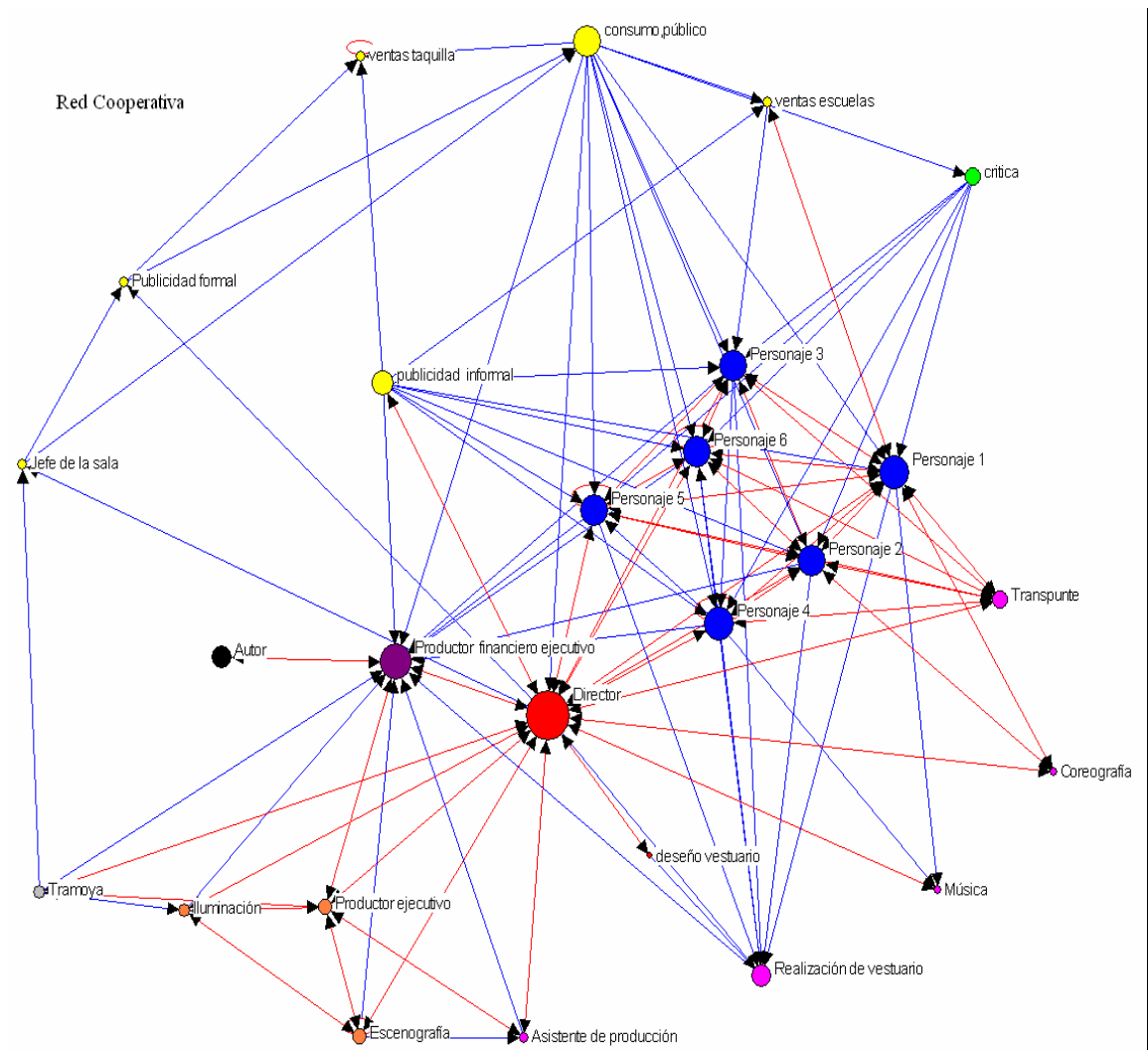


Fuente: elaboración con Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.de Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002.

Las actividades que requieren de la cooperación de todos son, por un lado, la difusión informal esto es, la publicidad y por otro la producción interna, es decir, que todos cooperen con recursos de tiempo y económicos.

La siguiente grafica representa la red constituida para el proyecto, tomando en cuenta quién convocó a quién y cuál es su actividad y por tanto a la esfera a que pertenece; esfera del campo artístico-creativo o esfera del campo técnico o de realización o del mercado.

**FIGURA 18**  
**GRÁFICA DE LA RED DE ACTIVIDADES COOPERATIVAS**



↔ i coopera con j y j coopera con i  
→ i recibe cooperación de j

El tamaño de los nodos corresponde al número de relaciones cooperativas

Fuente: elaboración con Ucinet for Windows, idem.

Tras seis meses de ensayos, al margen de los conflictos latentes y de acuerdo a los pesos que se asignaron a las relaciones establecidas pudo ser elaborada la matriz de pesos de relaciones a la que se le aplicó el algoritmo CONCOR para visualizar las estructuras formadas en el momento de la temporada.

**FIGURA 19**  
**MATRIZ DE "PESOS" DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	3'	4'	4''	16	16'	18	19	20	21	22		
1	1	0.5	0.5	0.3	0	0	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	0.75	1	0.75	0.3	0	0.5	0	0.25	0.25	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	0.25	1	0	0	
3	0	0.5	1	0.8	0.25	0.25	0.25	0.75	0.5	0.25	0.5	0.3	1	0.75	0.8	0.25	0.3	0	1	0.25	0.25	0.25	0.25	
4	0.25	0.5	0.75	1	0	0	0	0.25	0.25	0	0	0	0.75	0.5	0.5	0.25	0.3	0	0	0.25	0	0	0	
5	0	0	0.25	0	1	0.25	0.75	0.25	0.5	0.75	0.25	0.8	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0.25	0	
6	0	0.5	0.25	0	0.25	1	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0.25	0	
7	0	0	0.25	0	0.5	0.25	1	0.25	0.25	0.25	0	0.3	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	0	0.3	0.75	0.3	0.25	0.25	0.25	1	0.25	0.25	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0.25	0	
9	0.25	0.5	0.5	0.3	0.5	0.25	0.25	0.25	1	0.25	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	0	0	0.25	0	0.75	0.25	0.25	0.25	0.25	1	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	0	0	0.25	0	0.25	0.25	0	0	0	0.25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0.25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3'	0	0.3	0.5	0	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4'	0.25	0.5	0.75	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	0.25	0	0	0	
4''	0	0.3	0.25	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5	0	0	0	0.25	0	0	0	
16	0	0.5	0.25	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	1	0.3	0	0	0.25	0.25	0	
16'	0	0.3	0.25	0	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0	0	0	0	0	0.25	1	0	0	0	0	0	0	
18	0	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
19	0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.25	0	0	
20	0	0.3	0.25	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.25	0.3	0.25	0	0	0.3	1	0	0	0	
21	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.3	0.25	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	1	0
22	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.3	0.25	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.3	0.25	0.25	0.25	0.25	1

Fuente: elaboración propia.

**FIGURA 20**  
**MATRIZ DE BLOQUES ESTRUCTURALES ENTRE LOS ACTORES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	3'	4'	4"	16'	18	19	20	21	22	
Creativo	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	2	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	3	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	4	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
Actores	5	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	6	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	7	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	8	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	9	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	10	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	11	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	12	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
Grupos técnico	3'	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
	4'	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	4"	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	16'	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	16"	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	18	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	19	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	20	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
Consumo: Público y crítica	21	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
	22	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1

Fuente: elaboración propia.

El hecho teatral se había consumado. Ahí estuvieron todos los actores en un acto único e irreplicable cada día de la temporada y en cada una de las presentaciones vendidas a las escuelas. No importaron los conflictos internos; cada quien hizo sus actividades: las cooperativas y las individuales; la dirección se mostró en el trabajo de los actores del elenco que desempeñaron lo mejor posible; la escenografía lució, así como la coreografía; el vestuario apareció vistoso y original; la música y la iluminación dieron vida a la puesta en escena en el escenario proporcionado por la institución universitaria donde el público pudo observar, sentir y relacionarse con el trabajo colectivo del grupo del Teatro Independiente.

## Estreno Primera escena



La crítica cumplió su función y quedó plasmada en el semanario *Crítica*. A continuación, se reproduce parte de la crítica, con los nombres ficticios asignados:

Mireya acaba de estrenar *Espejismos* en el Teatro Universitario. La novel directora se lanza a la tarea de descifrar la estética del novelista y hombre de teatro, Don Luis, con una obra estrenada hace casi ya 20 años por este autor con la escenografía de Juan José Barreiro.

La visión de este montaje es viva y juguetona; como la del autor. La directora encuentra formas visuales atractivas para resolver el sugerente juego de *Espejismos*, propone (junto con la escenografía e iluminación de Pablo Muñoz), un tríptico de paneles que giran y cambian de pinturas de Matisse, a espejos

ligeramente deformados. Estilizan la propuesta duplicando y coloreando la imagen. Con escasos recursos, logran agilidad cromática a partir de colores primarios brillantes, ya sean dados por la propia escenografía o el vestuario, tan significativo en esta imitación de Oriente.

En su tercer obra, *Espejismos*, la directora incursiona en lo fantástico, en el mundo de *Sherezada* que Don Luis sugiere. Un mundo de ficciones donde se juega al “yo soy tú y tú eres yo”, donde un espejismo es una hipótesis y el protagonista un enigma.

En este montaje resalta el trabajo actoral de Lorena, amante, “nana” y madre de los protagonistas y Diego, padre de la protagonista. Sus actuaciones logran el justo medio farsesco que la obra propone, a diferencia de las actuaciones exageradas y superficiales del protagonista masculino interpretado por Vicente y la inocente doncella, frívola e ingenua a la vez, débilmente caracterizada por Corina.

Difícil establecer el tono dramático de *Espejismos*. Fluctúa entre la telenovela y lo soso, el melodrama, la farsa y los monólogos hamletianos.

En *Espejismos*, el autor utiliza la tragedia para reflexionar sobre ella y hacer una parodia hasta llegar al absurdo con un “yo soy tu padre” y “soy tu madre”, gran descubrimiento de Edipo como de tantos héroes trágicos. Inicia con el primer mandamiento de la ley de Dios: “Honrarás a tu padre...” y continúa con el “Ser o no ser”, estableciendo así los paradigmas conceptuales de la obra. En la puesta en escena de Mireya (que se presentó dos fines de semana, y es de esperarse dé una buena temporada en este u otro teatro), sobresale la agilidad con que se encadenan las escenas y la forma como resuelve las transiciones aunque no logre en su conjunto contundencia y limpieza en el montaje.

El autor deja de lado la unidad dramática y propone un poco de aquí y un poco de allá, dentro de ese juego caótico e imaginativo que lo caracteriza.



Espejismos es un atractivo divertimento escénico autoral, que conjuga la frescura de un escritor maduro y las ideas de una joven y talentosa directora de escena.

## §

Esta crítica fue positiva para la joven directora, quien obviamente tuvo emociones y sentimientos de orgullo, aunque no los manifestó abiertamente, pero el hecho de comprar varias revistas muestra tales sentimientos. En cuanto al trabajo actoral, el de Diego y Lorena fueron aplaudidos por la crítica, mientras que el de Vicente fue criticado por exagerado, cosa que le causó ira y lo demostró diciendo que la persona que hizo la crítica no sabe de teatro. Cabe aclarar que esta persona es la encargada de hacer la sección teatral para el semanario Crítica desde hace varios años. También a Corina le fue mal en la apreciación, sin embargo era la primera vez que actuaba. La puesta en escena no pudo continuar a causa del conflicto por lucha de poderes, decisiones egoístas que ocasionaron la fragmentación de la red y la suspensión de la obra porque, no obstante el fin de temporada, era posible ofrecerla en otros espacios.

### **4.7 CONFLICTO DE LAS RELACIONES DE PODER O DE LA COOPERACIÓN AL CONFLICTO**

En el inicio, la red de cooperación se constituyó por las voluntades de todos los actores. Durante el periodo de ensayos y la temporada en la sala de teatro se gestó un conflicto que provocó la desconexión de la red y la desintegración del grupo. En esta sección se presentan las causas o fuentes del conflicto de acuerdo a la percepción de cada quien, el conflicto abierto y el intento de negociación que llevó a la ruptura o desconexión de la red y finalmente, el curso de cada subgrupo en reconexión a redes de otros proyectos.

## §

Existía una relación muy conflictiva y competitiva entre el productor y un actor, que no pudo resolverse porque ambos tenían relación con el dramaturgo quien con su trayectoria y autoridad mantuvo el conflicto latente. Aunado a lo anterior, factores que agudizaron tal conflicto: una diferencia de edades de 20 años; uno casado, otro no; uno trabajando directamente con el dramaturgo, el otro con más distancia pero con una relación más antigua y familiar.

## §

La relación de dependencia del grupo y la institución que presta la sala de teatro, la primera con estructura flexible y la segunda con estructura jerárquica.

Esta relación genera un ambiente de incertidumbre al interior del grupo, porque están a la expectativa de obtener el espacio y definir las fechas de la temporada. Esto les genera un sentimiento de marginación, sobre todo cuando en este caso se dio un cambio en la fecha de estreno. Por otro lado, la situación económica también es asimétrica, pues la inversión económica de la producción corresponde al grupo, la institución presta la sala y hace la publicidad. Aunque la sala es prestada, no es gratis; el 10% de la taquilla es para la institución. Sin embargo, la publicidad más efectiva fue la de boca en boca, y el público estuvo constituido más con familiares y amigos de los actores. El tipo de público que asiste a esta clase de teatro corresponde a una esfera cultural reducida que comparte la apreciación del arte teatral de búsqueda.

Otra situación conflictiva sucedió cuando el grupo se instaló en la sala de teatro para los ensayos y después para las presentaciones. Las relaciones con los trabajadores de la sala fueron fuentes de conflicto. Es obvio decir que estos forman un grupo que en ese momento tenían todo el poder y que los actores se vieron obligados a adaptarse, respetar, seguir las reglas y normas establecidas por los técnicos y trabajadores del espacio.

## §

Mientras el objetivo de todos fue la puesta en escena, todas las voluntades y esfuerzos se unificaron en torno a tal meta. Era claro que cada actor actuaba subjetivamente y de acuerdo a una lógica de obtener reputación en la escena lo que beneficiaba el trabajo conjunto. El problema es el fin que persigue cada quien. Si el fin es la puesta en escena con el trabajo colectivo, como resultado se puede obtener la satisfacción individual de tener notoriedad, reconocimiento, experiencia y sentimientos de orgullo colectivo además de una estructura de red fuertemente conectada. Si en cambio, el fin es obtener reconocimiento, notoriedad, fama y el instrumento para ello es la puesta en escena colectiva, se generan conflictos que se manifiestan en actitudes vanidosas, egoístas y faltas de profesionalismo. Al respecto, Mireya aclara:

“...uno trabaja para una obra de teatro y el esfuerzo es hacia allá, si alguien desde el principio tiene otro objetivo, por muy pequeño que sea, diferente, así porque yo me quiero volver famosa con esa obra por ejemplo, no es el objetivo de una obra, si eso viene por consecuencia pues está bien ¿no? Ahora el objetivo de una obra es el objetivo de la obra pues, (enfática), depende de la obra ¿no?, y la gente vamos trabajando para allá. Claro hay objetivos personales, el objetivo del actor es estar en escena, que la gente lo vea, que de ahí lo llamen a otra obra y demás, pero ese objetivo debe ir en coordinación con el objetivo de la obra, es decir, si un actor dice esa obra me va a servir para escaparate porque la gente me va a seguir llamando, a mí también me sirve que un actor quiera que su trabajo se vea bien para que lo llamen, entonces va en coordinación con la obra. Si hay un pequeño objetivo que se sale de la obra tarde o temprano va a..., se va a fracturar. Yo creo que hubieron varios objetivos que se salían de la obra; bueno pues, yo creo que por eso salió el conflicto porque había intereses distintos...”

El conflicto de la diversidad de intereses entre los actores se puede mantener latente en dos escenarios:

- I. Existe una jerarquía, ya sea la producción o la dirección y hay una autoridad legitimada que domina al grupo.
- II. El productor y la directora tienen el mismo objetivo y acuerdan estrategias conjuntas.

En este caso se observó que la producción y la dirección tuvieron diferentes fines. El objetivo de la dirección era la puesta en escena, mientras que para la producción el fin era el control y la construcción de un grupo, de su grupo. Ambos objetivos son perfectamente válidos y corresponden al rol de cada uno, el problema es que generaban modelos distintos de organización ya que cada uno diseñó estrategias diferentes y encontradas. Mientras que el productor buscaba relacionarse amistosamente con los actores más allá de su trabajo, la directora buscaba poner límites en las relaciones con ellos.

**CUADRO 24**

**Comparativo de modelos de producción de acuerdo a medios/fines**

	Modelo I	Modelo II
Objetivo	Generar un grupo.	Puesta en escena con buena calidad.
Medio	La producción.	La dirección.
Estrategias	Acercamiento a los actores más allá del trabajo.	Alejamiento de los actores; relación sólo vinculada al trabajo colectivo.
	Excesiva tolerancia ante Impuntualidades.	Intolerancia a las impuntualidades, por falta de respeto a los acuerdos del colectivo.
	No tolerancia al pensamiento escolar; ni a la visión de que en el teatro la perfección es lo máximo.	No tolerancia a errores en escena.
Fuentes de conflictos	La enemistad. La vanidad. Actores conflictivos. La edad de los actores. Lo que le importa es el talento y no la experiencia.	La falta de profesionalismo. Decisiones egoístas y falta de cooperación. Importa el compromiso y la disciplina.

Fuente: elaboración propia.

Aparentemente el modelo permisible llevaría al éxito al grupo, pero en un ambiente de flexibilidad la única fuerza es la autodisciplina y el respeto a las decisiones y al trabajo colectivo. La actitud permisible y tolerante en un ambiente flexible puede producir inseguridad, desconcierto y sentimientos de falta de respeto al trabajo individual de cada quien. Por ejemplo: la disciplina tan relajada, la aparente armonía o la falta de liderazgo le produjo a Colibrí incomodidad, pues su formación académica es muy fuerte y trabaja para televisión y cine comercial en horarios muy rigurosos.

“...De la experiencia de la obra fue un proceso que yo se los comenté al grupo, que yo sentí como muy relajado, yo he estado acostumbrado al rigor de un ensayo...”

Estos dos modelos se cristalizaron en conflictos abiertos entre el productor y la directora; agrega Pablo:

“...En este caso hubo un conflicto de poder que primero fue Arturo vs Mireya, es decir, el productor vs la directora, pero tal vez auspiciado por los actores, no lo sabemos...”

Lo cual produjo una sensación en los actores de falta de liderazgo; continúa Pablo:

“...los actores dijeron aquí no hay liderazgo. El liderazgo lo tomamos nosotros, un conflicto colateral no necesariamente coludido con el productor, sino yo creo un tanto colateral. Entonces uno de los actores, dos actores, que han dirigido obras de teatro, dijeron: ‘Nosotros lo podemos hacer mejor’ o ‘nosotros dirigimos mejor’. Bueno, supongo que fue así, y las cosas se van hacer así ‘nosotros tenemos la capacidad de venta’, porque ellos son buenos vendedores. Entonces, por lo tanto ‘nosotros podemos tener el poder’ y ahí se suscitó este conflicto...”

Falta de comunicación. Una red de cooperación también se caracteriza por ser una red de comunicación y si esto falla, la red tiende a desconectarse. Los objetivos

diferentes de la producción y dirección provocaron una mala comunicación, que fue percibida y utilizada por los actores. Pablo una vez más:

“...Después vino otro conflicto que tiene que ver con una mala comunicación, y aquí se generó el conflicto mayor...”

Colibrí expresa claramente la calidad de comunicación en el grupo:

“...el otro me dijo que tú le dijiste que yo te dije...; o sea la onda es: a ver, como un elemento del grupo dijo muy acertadamente: una cosa es la que se oye y otra es la que se entiende y ese mismo elemento no entendió una cosa que yo aclaré muchas veces, porque oyó pero no entendió...”

O sea, arena fértil para que el conflicto latente de lucha de poder se transformara en un conflicto abierto.

## §

Los actores percibieron claramente esta lucha, Mireya expresaba:

“...El montaje en un principio fue fácil, pero luego se presentó una lucha de poder, pero en principio, no sabía de quién. Bueno, el conflicto empezó hace mucho tiempo, empezó con esta falsa armonía, el conflicto empezó desde el principio, desde el principio del montaje no del principio de mi vida...”

La lucha de poder por el liderazgo no sólo se generó por las diferencias de objetivos entre productor y directora, sino también por el sentimiento que se deriva de un trabajo colectivo, donde todos se sienten parte y dueños del producto. Comenta Pablo:

“...los actores quisieron tomar el control de la producción, porque ellos consideraban que se lo merecían o por lo que sea, porque quieren quedarse con la obra, ese fue el conflicto de este montaje, hubo un conflicto por quien se quedaba con la obra y como se iba a manejar la obra...”

## §

Otra fuente de conflicto para los grupos de teatro independiente es la falta de recursos económicos. Conscientes de esta situación, los grupos buscan la manera de resolverla. Pablo dice:

“...en otras producciones, en las producciones el conflicto es: no hay lana, qué hacemos, ¿verdad?, a ver cómo lo solucionamos, a ver qué se nos ocurre, a ver a quién vemos, a ver quién nos puede prestar dinero y así el conflicto está determinado por el dinero...”

Además, cada uno de los integrantes que acepta formar parte del grupo, sabe que las condiciones económicas no son las mejores y que se adquiere un compromiso hacia la obra de sacrificio motivado por sentimientos de amor.

“...por la naturaleza de cómo uno acepta el trabajo, porque ya sabíamos cada quien qué era eso, que era voluntario, que era a veces con sacrificio, que era por el amor a la obra ¿no? Si se podía, pues se sacaba provecho, si no, lo importante era tener la obra, el lugar y desarrollarla y desde el principio se aclaró que si era posible sacar sueldo, se sacaba, si no; ok, y está el que quiere estar...”

En este caso, el problema económico en principio estaba resuelto, el productor invirtió una cantidad suficiente:

“...En el caso de este montaje, a pesar de que hubo poco dinero, de todos modos fue considerable para el teatro independiente, por \$37,000, el conflicto no fue económico como en otras producciones...”

Si bien una situación económica desahogada evita algunos conflictos, lo más importante para ellos son las relaciones interpersonales, Diego afirma:

“...El rey de todo es el dinero, el capital es el que va a poder tener bien a toda una compañía muchas veces, cuando no hay dinero no nos queda más que nosotros con amistad o con trabajo. Yo creo que en el teatro si no hay amistad no hay integración no hay trabajo, no se puede ser burócrata en el teatro, siempre es afectiva esa relación...”

## §

Otros compromisos de trabajo pueden ser fuente de conflicto como dice Colibrí.

"...Curiosamente yo planteé en esta obra, la peculiaridad, porque en esta obra si preví yo, que me podría surgir algo ¿no?, de trabajo, incluso me salí de otra hace no mucho que llevaba algunas semanas de ensayo, porque es que no puede ser que yo llegue después de siete meses y digo: con permiso. Lo que me acaba de suceder era dos ensayos que estuvimos, faltaban dos para la primera lectura dramatizada, si era terrible, pero algo en mí, no sé qué, brotando como si hubiera sido de tantos meses y ¿no?, porque afectas demasiado a los demás, en esta cosa que me retiré, que llevaba dos ensayos, afecté así. Bueno es la hecatombe..."

## §

Decisiones personales, agrega Colibrí también afectan:

"...En la otra obra, a los tres meses, me dije: si me sale película o telenovela, porque lo voy agarrar, porque no, no puedo. Yo decía: no; trabajos de dinero no, peace and love, no. Porque jugaba así y: o dependo de mi familia y entonces tengo otra dinámica de vida y otra manera de ver al mundo y entonces ya no creo como yo..., entonces en esta obra en específico yo si entré con la consigna de: por las dudas necesito alguien que me supla, porque puede llegar ese momento, es decir yo lo avisé, perfecto está bien, y puede surgir algo de esos problemas la próxima semana, por lo pronto hay un suplente teórico que siempre se me manejó a mí, pero si el no está el video y entonces conseguir alguien más, pero, fíjate que eso no me, yo le decía a mi directora tengo un proyecto de esto, que me van a salir tantos días, si programan otra función (que no la han hecho), tenemos una el sábado, yo la hago, (no se ha programado otra) si se programa, yo no puedo estar esta semana que viene, pero no me conflictuó tanto porque ya estaba previo avisado, ya, ya se sabía que yo era un punto de conflicto ahí, pero he aprendido que es eso mejor, muy claro todo..., es muy feo que un director le diga a uno, no me hables ahorita, porque no sé que te voy a decir..."



## §

El conflicto que enfrentó el grupo se construyó con varias variables: relaciones de poder, subjetividades individuales, económicas, administrativas e institucionales. La variable económica en este caso como ya lo han explicado los integrantes del grupo, inicialmente existía porque el productor otorgó un presupuesto mínimo, para un montaje de teatro independiente, el grupo creativo con seis actores, técnicos, la escenografía, iluminación y el vestuario. Cabe aclarar que en el contexto de teatro independiente no hubo nómina. Y había un acuerdo inicial que supuestamente todos aceptaban: todos cooperarían con su trabajo y tiempo y sólo cuando por las presentaciones de la obra obtuvieran remuneraciones, habría algún reparto con algún criterio.

Sin embargo, no obstante este acuerdo verbal inicial, cuando se obtienen ganancias de la obra se produce el conflicto y la falta de comunicación entre el productor y la directora con respecto al pago del músico, provocó la apertura del conflicto y se generaron dos o más subgrupos que conducirían a la desintegración del grupo.

Al no existir propiamente administración interna se induce un ambiente de incertidumbre considerable. Por otra parte, el ejercicio del poder y su variable de relaciones de poder se reflejó en las variables; de las relaciones interpersonales, las subjetividades individuales, las económicas, las administrativas y las institucionales. Y en la toma de decisiones. Con el objeto de analizarla se procede a describir el conflicto.

## §

Se observó un conflicto abierto en la discusión inicial del productor con la directora acerca de la escenografía y otros asuntos de montaje que se resuelve gracias a que el productor acepta la experiencia de la directora. Sin embargo, esto

genera expectativas entre los actores sobre el manejo de la obra, generando un conflicto no abierto, entre un actor del elenco y con el productor. Éste, a su vez, ofrece a otro actor el manejo de la obra. Además, el productor a falta de tener un liderazgo tradicional o jerárquico intenta construirse un liderazgo carismático, con actividades de convivencia entre los actores.

## §

Entra a la escena del conflicto el músico. Ante la necesidad de música para la obra, Un actor invita a un amigo suyo que trabaja con él en la compañía que sostiene, para hacer la música. El músico habla con la directora, quien lo “contrata” en el contexto de teatro independiente, es decir no hay dinero, si la obra tiene ganancias, entonces se paga. El músico en palabras de la directora y el escenógrafo aceptó el acuerdo. Sin embargo, también habla con el productor y éste le ofrece pagarle. Tal falta de comunicación y de disciplina de autoridad costará la ruptura de la red. Al crecer el conflicto, se hacen reuniones y se solicita al productor que pague al músico. Aquel acepta pero nuevamente hubo problemas de comunicación.

En consecuencia, el actor que llevó al músico se molesta con el productor pues siente que ha tratado mal a su amigo y prohíbe al productor que asista a las reuniones del grupo. Esto es algo insólito en cualquier organización de tipo jerárquica y sin embargo en los grupos del Teatro Independiente sucede.

La síntesis del conflicto queda escrita por un actor en un documento membretado de la Preparatoria donde labora. Pudo haber sido escrito después del 18 de noviembre.

- Vicente programa el viaje para el 21 de noviembre.
- A Vicente lo invitan a participar en la Feria del Texto en la Capital de Extranjero para el día 11 de noviembre y adelanta la partida.

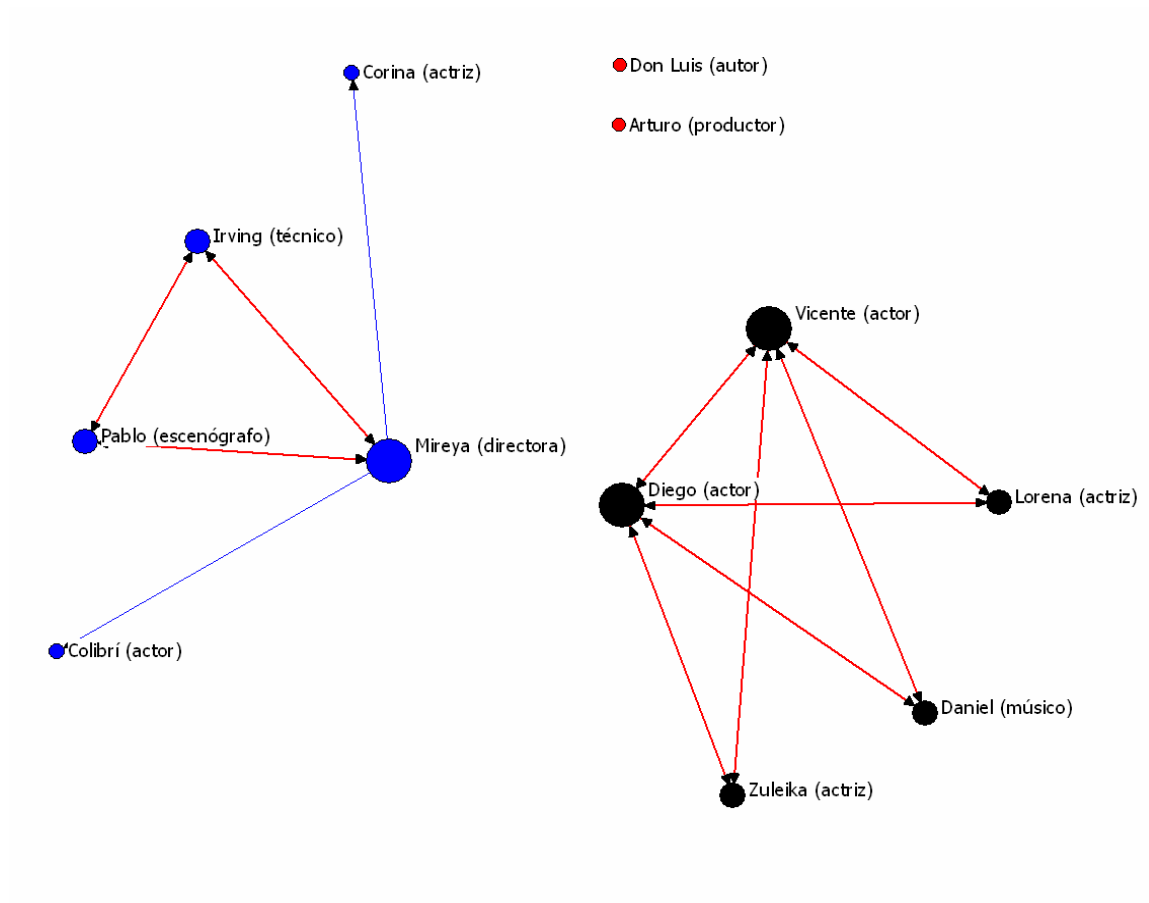
- Colibrí no puede ir porque tiene una lectura el 18 de noviembre de un proyecto para el 2005.
- Vicente se enfada y maquina la idea de comprar boletos con las ganancias del 25 de septiembre para los que actúan en las "Magnolias "(Vicente, Lorena, Diego y Zuleika) en la Feria del Texto.
- Se forcejea con el dinero de los de "Espejismos", se llega a un acuerdo y se firma. Todos van.
- No se junta el dinero, no va "Espejismos".
- Ni "Magnolias " participa en la Feria del Texto.
- Ni Colibrí participa en la lectura del 18 de noviembre.
- Se hizo la discordia, con el trabajo de los demás se hace el viaje.
- "Espejismos " le paga el viaje a "Magnolias " .

## §

La última función ya fuera de temporada y gracias a las ventas de Vicente y Diego, se presentó en el teatro de una Delegación del D.F. Ahí estaban todos menos Arturo (productor) a quien Vicente (actor) le había prohibido asistir. La función se había vendido para una Preparatoria, todos actuaron muy bien, cada vez actuaban mejor. Al terminar, Pablo (escenógrafo) apuraba a todos para que la junta comenzara y se pudiera determinar qué se iba hacer con el dinero reunido por las funciones vendidas anteriormente. El problema era si irían al extranjero con la obra y quienes irían; si tendría que ir Mireya (directora), Colibrí, Corina, Vicente, Diego, Lorena Zuleika e Irving (técnico) o si iría la obra de la compañía de Vicente. En ese caso, irían Vicente, Lorena, Diego y Daniel (músico). Pero el monto del dinero no alcanzaba para la compra de todos los boletos. Sin embargo había un hecho; Vicente ya había comprado los boletos para el segundo subgrupo, ya se había gastado el dinero sin consultar a los que no les compró el boleto y esto lo sabía Pablo, lo que lo colmó de ira.

La red desconectada con los dos grupos confrontados, el autor y productor aislados se presenta en la siguiente figura:

**FIGURA 21**  
**GRÁFICA DE LOS GRUPOS EN CONFLICTO**



Fuente: elaboración con Ucinet for Windows, idem.

La gráfica 15 tiene cuatro componentes:

Componente	Número de nodos	Nombre de nodos
1	1	Don Luis
2	1	Arturo
3	5	Mireya, Pablo, Colibrí, Corina, Irving
4	5	Vicente, Diego, Lorena, Zuleika y Daniel

Cada uno de los componentes 3 y 4 , tienen cinco miembros respectivamente, pero tiene diferente fuerza.

Componente 3		Componente 4	
Nodos	Grados	Nodos	Grados
Mireya	4	Vicente	4
Pablo	2	Diego	4
Irwing	2	Zuleika	2
Corina	1	Lorena	2
Colibrí	1	Daniel	2
Cliques			
Mireya , Pablo, Irving		Vicente, Diego, Zuleika Vicente, Diego, Lorena Vicente, Diego, Músico	

Es evidente que la fuerza del componente 4 es mayor, pues está más cohesionado, con dos nodos de grado 4 y tres de grado 2, mientras que el componente 3 sólo tiene un nodo de grado 4, dos de grado 2 y dos de grado uno. En el componente 4 hay tres cliques que contienen a los nodos Vicente y Diego, mientras que en el componente 3 sólo hay un clique.

## §

Hubo una discusión caótica, en momentos ininteligible y a pesar de que las posturas de ambos grupos eran firmes, el grupo encabezado por Vicente, que era el que menos hablaba, es la del dilema del prisionero. Su racionalidad instrumental le llevó decidir no cooperar y con el dinero de todos en su poder, comprar los boletos y adelantar la fecha del viaje, con lo que imposibilitaba a Colibrí cumplir con sus compromisos y al grupo continuar haciendo representaciones para obtener los recursos faltantes. La lógica de Diego sobre hacer teatro por amistad y con cordialidad en las relaciones de grupo es, no obstante, congruente con su acción, aunque se notaba nervioso por el hecho de la compra de los boletos. Por otra parte, sentía más relación de amistad con Vicente que con Arturo y si a ello se agrega las múltiples llamadas de atención de Mireya en cuanto a su actuación en escena,

siendo que él era un actor de muchos años, fueron elementos que lo impulsaron a participar en la acción no cooperativa.

Esta situación dejaba al otro grupo con una única alternativa, negociar el pago de su nómina y ganancia por funciones, aunque fuera más adelante. Ellos si habían cooperado para el objetivo de la puesta en escena colectiva, los demás para su viaje. La razón fundamental del conflicto fue la diferencia de objetivos que no fueron comunicados abiertamente, uno porque es el principio del trabajo teatral y el otro por racionalidad instrumental, pero también por sentimientos y emociones encontrados.

En otro diálogo, de aproximadamente tres horas, muy ilustrativo, porque mostró el conflicto intergrupal en donde se jugaron los sentimientos y las emociones de cada quien.

Curiosamente, Vicente que representó el papel del hombre maligno, poderoso y manipulador, que de manera coercitiva hacia el padrastro, representado por Diego, obtiene a la hermosa doncella, representada por la joven Corina y, hacer que su esclavo, Colibrí hiciera cualquier cosa e incluso le obligara a satisfacer sus pensamientos aunque no se los dijera, lo mismo que a su esposa, representada por la celosa Lorena. En la vida real del grupo, invitado por Diego, jugó un papel destructivo.

Vicente (actor) se desempeñó como en su papel de la obra, maligno, poderoso y manipulado. Se refirió primero a la propuesta no cumplida por parte de Arturo (productor) en el sentido de que él se quedara con la obra. Después señaló el hecho de que sintiera un mal trato a su amigo Daniel (músico) por parte de Arturo al no pagarle puntualmente y agregó su malestar hacia Mireya (directora) que desechó la música. Se incomodó por ser dirigido, siendo que él era director de su propia compañía y al ser mal evaluado por la crítica, le surgieron sentimientos de ira y humillación que demostró impidiendo que el productor asistiera a las juntas

organizativas y abusando de la confianza depositada por el grupo en el sentido de guardar los beneficios económicos que las presentaciones habían producido, con el propósito de llevar la obra al extranjero para lo cual todos habían decidido bajar sus percepciones económicas. Con ese dinero compró los boletos únicamente llevar a él, sus amigos: Lorena, Diego, Zuleika y Daniel (músico) y, además una obra de su compañía. Vicente, con conocimientos de gestión de la producción teatral, fuertemente conectado con cuatro de los miembros del grupo y, en la percepción del choque entre Arturo (productor) y Mireya (Directora), tuvo la oportunidad de planear sus acciones de no cooperación y, sin duda, destructivas, tal vez para satisfacer una venganza o solamente como expresión de racionalidad instrumental.

Por su lado, Diego, también reprodujo su papel en la obra, (su personaje vendía a su hijastra para pagar deudas adquiridas por el consumo de drogas.) A pesar de la relación de amistad que guardaba con Mireya (directora) y Pablo (escenógrafo), tuvo más peso la alianza con Vicente (actor), pero sobretodo los celos y envidia que le tenía a Arturo (productor). Con el sentimiento de humillación surgido por las fuertes correcciones de Mireya y aun cuando la crítica hacia su trabajo fue positiva, Diego sí deseaba ir al viaje con esta obra o con otra. Su ambivalencia de sentimientos se mostró con la actitud de quedar bien con todos; se alió a Vicente para ir al viaje, pero pagó su boleto y les informó Mireya y Pablo en la víspera de la última reunión, sobre las acciones de Vicente, además de dejar estratégicamente olvidado un escrito donde relata sucintamente el plan de Vicente.

Lorena a pesar de haber representado el mejor papel femenino de la obra, en su condición de pertenecer a la compañía de Vicente y con el deseo de viajar, aceptó las prácticas de éste y fue beneficiada con el viaje, aunque apenada, reconoció su no cooperación con el grupo y en consecuencia el fin de su participación en espejismos.

Zuleika no hizo otra cosa que lo que Vicente le dictó pues después de todo su participación fue emergente, en un papel secundario. Daniel (músico), ausente

desde antes del estreno, había sido por fin vengado. Además de haber cobrado por un trabajo que ni siquiera se utilizó, iría al extranjero, financiado por el grupo. De esta manera cuatro de los seis personajes dejaban la obra.

El otro grupo quedó constituido por Mireya (directora), Pablo (escenógrafo), Corina (actriz) joven, Colibrí (actor) e Irving (técnico).

Mireya estaba enojada y triste. Sus esfuerzos por realizar una dirección de buena calidad habían obtenido el reconocimiento de la crítica: *"Espejismos es un atractivo divertimento escénico autoral, que conjuga la frescura de un escritor maduro y las ideas de una joven y talentosa directora de escena."* Su enojo e incomodidad comenzaron cuando Arturo en su búsqueda de liderazgo carismático, relaja la disciplina, resta autoridad a ella y a sí mismo. Incluso le molestó que Arturo le propusiera pagarle la dirección, es decir sacarla del grupo, pero ella no lo aceptó. Más tarde se arrepiente afirmando:

"...hubiera aceptado una cantidad y ahora ocuparía mi tiempo en otro proyecto y sin estos problemas..."

Esta toma de decisiones es esclarecedora, si ella hubiera planteado un árbol de alternativas y estudiado los resultados de cada una para utilizar la racionalidad instrumental, hubiera elegido cobrar su dirección y dejar el grupo, y se hubiera dedicado a otro proyecto. Pero su decisión estuvo motivada por su orgullo como directora y como tal quería ver el resultado final de la puesta en escena.

Su enojo creció hasta convertirse en ira, que sólo manifestó en la última reunión, en donde encaró a Vicente. Pero ya no había nada que hacer, la traición estaba consumada. Ella no iría al viaje con la obra y además le pagarían hasta el regreso. Sólo recuperó el vestuario.

Pablo también muy enojado, aunque desde un principio no iba a ir al extranjero, le enojaba que el objetivo no se hubiese cumplido y pedía que se le



pagara a todos por igual. El orgullo de su trabajo, la planeación cuidadosa de hacer una escenografía: un juego de espejos, con pinturas al reverso de Matisse, los elefantes de madera que había traído desde la India ex profeso para la obra, el diván y otros objetos, todos ellos planeados para ser transportados en avión no cumplieron ese objetivo y se quedarían con él.

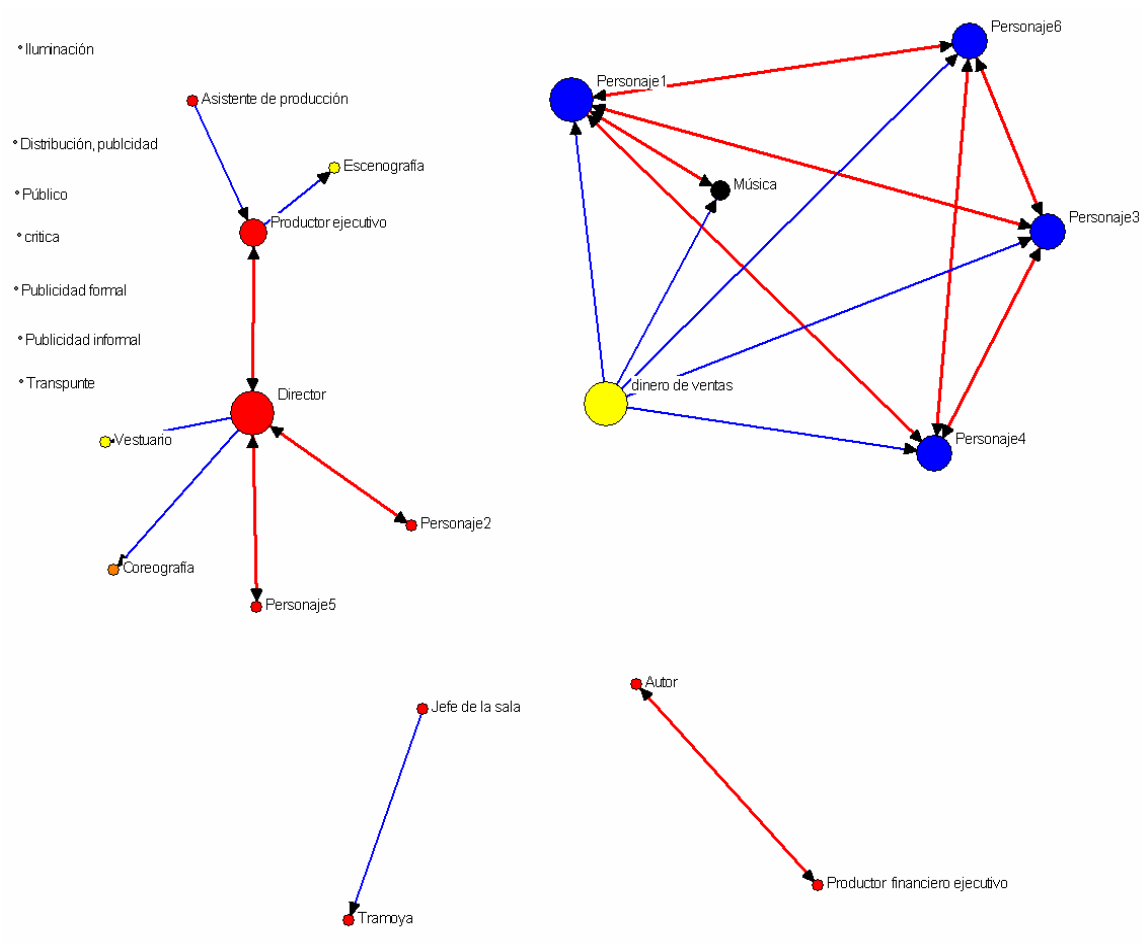
Corina, la joven actriz, trataba de salvar la situación, proponiendo formas de conseguir los recursos para que los que faltaban fueran, pero sus esfuerzos fueron infructuosos. Colibrí se sentía culpable por tener otros compromisos en la fecha de la partida, pero también se sentía enojado porque esa fecha fue adelantada por Vicente a pesar de que él les había avisado de sus compromisos. Irving sólo observaba con tristeza.

Por otro lado, Arturo y Don Luis ya estaban fuera del juego. Sin embargo, Arturo reconoció que sus estrategias fueron equívocas, pero demasiado tarde. Para ser su primera producción, ganó experiencia, pero fracasó en su intento de generar afiliaciones de los integrantes del grupo y, es probable que en el futuro considere una mejor forma de hacer alianzas respetando la diversidad de la gente.

#### **4.8 CONSECUENCIAS**

Como grupo perdieron todos, la red se desconectó y el grupo se desintegró. Las relaciones de poder se acabaron, pero continuaron algunas relaciones de amistad. La matriz y la red fragmentada se muestra en la siguiente figura.

**FIGURA 22**  
**GRÁFICA DE LA RED DE ACTIVIDADES DESCONECTADA**



Fuente: elaboración con Ucinet for Windows, idem.

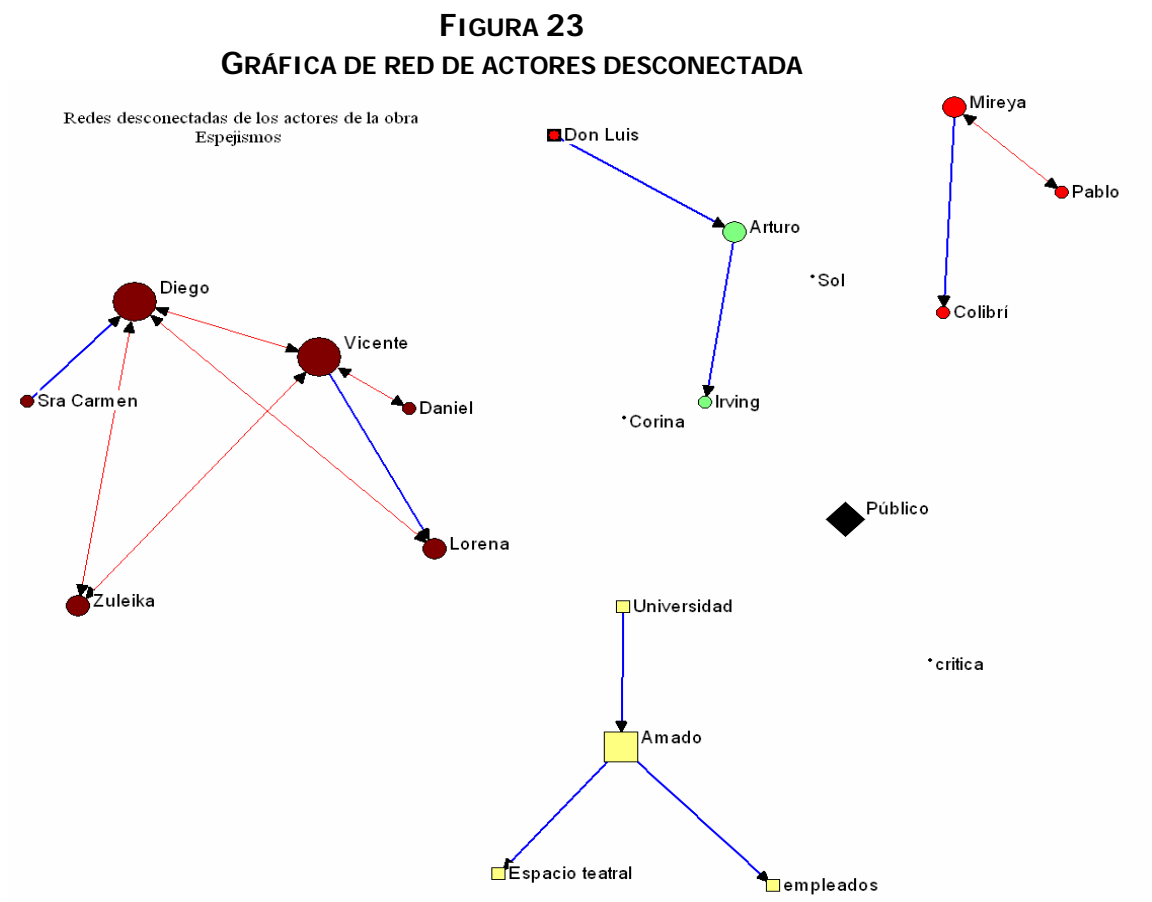
Esta gráfica muestra dos subredes principales que corresponden a dos grupos, cada grupo tiene individuos y productos del trabajo colectivo.

El grupo encabezado por la dirección no está totalmente conectado, consta de seis actores, cuatro de los cuales se conectan con la directora, tres de ellos son internos al grupo y uno coopera de manera externa. El escenógrafo/iluminador, está conectado con el asistente de producción, del cual recibe el apoyo. Además se quedan con dos productos tangibles; la escenografía, el vestuario.

El otro grupo, que se lleva el producto de las ventas consta de cinco actores que están fuertemente conectados entre si, lo que les fortaleció en la negociación y provocaron la ruptura.

El productor quedó aislado con su relación con el autor. Los actores que inicialmente formaron el grupo y que se conectaron en el proceso, al final se relacionaron de forma diferente, siendo Vicente y Diego los que detentaron el mayor poder en la realización de sus intereses individuales.

La red de actores desconectada se presenta en la siguiente figura:



Fuente: elaboración con Ucinet for Windows, idem.

En esta investigación se ha presentado mediante los estudios organizacionales y el análisis de redes la dinámica de un grupo del Teatro Independiente. Al cabo un

año, aproximadamente, cada subgrupo se conectó a otras redes para otros proyectos.

Mireya, Pablo y Colibrí hicieron una obra-danza *Al Filo De La Luna*, con Mireya en el doble rol de actriz y directora de teatro; Colibrí de actor y Pablo de escenógrafo; Arturo sigue trabajando con Don Luis, pero también con Diego. Vicente, Diego y Lorena trabajan en la compañía del primero.

En la actualidad, Arturo está pensando en reponer otra vez la obra *Espejismos*, bajo la dirección de Mireya y con otros actores.

## Epílogo

A manera de epílogo a continuación se presentan los conceptos o temas abordados en los capítulos anteriores:

En el capítulo uno se hizo una breve introducción teórica y revisión histórica del teatro en México con la finalidad de destacar su evolución y hacer ver que además de ser una forma de expresión cultural importante y vigente es una institución cuyas formas de trabajo y organización llevan a tres modelos: el Teatro Comercial, el Teatro Institucional y el Teatro Independiente.

También se hizo ver cómo los estudios organizacionales han recurrido al teatro dándole condición de herramienta metodológica como es el caso de la metáfora *la organización como teatro*. Por otro lado, se han remitido al teatro para aprovechar sus técnicas como, por ejemplo, la improvisación con la finalidad de darle un peso mayor al proceso que al resultado dentro del funcionamiento de una organización. Finalmente se señaló que los estudios organizacionales han reportado el uso del teatro para influir en la intervención empresarial, lo cual ha generado el llamado Teatro Organizacional. De lo anterior se concluyó que a la fecha, los estudios organizacionales han estudiado al teatro como un instrumento y no como un objeto de estudio.

Finalmente se destacó el hecho de que los modelos teatrales requieren para su concreción pasar por tres etapas: producción, distribución y consumo se subrayó la particularidad de que el Teatro Independiente se hace cargo de las tres etapas.

El capítulo dos se centró en reflexionar cómo se da la cooperación en el ámbito del teatro independiente. Sin cooperación no hay hecho teatro, de ahí que ella sea un acto de elección que puede ser racional o emocional. En el Teatro Independiente ocurre esto último y por ello la mencionada reflexión giró en derredor de cómo se origina y de sus consecuencias en ese medio. Este capítulo es importante puesto que en él se construyó una definición de organización para los

grupos de teatro independiente. Además se abordó el concepto de redes sociales como vía para modelar la estructura organizacional, así como el poder y los conflictos que éste suscita.

El tercer capítulo se dedicó a detallar los enfoques metodológicos aplicados, fueron contrastados las metodologías cuantitativas y cualitativas, se estructuró el estudio de caso, mismo que a su vez fue desarrollado puntualmente en el siguiente y último capítulo.

## Conclusiones

El estudio de caso sobre un grupo de teatro independiente en México permitió comprender el tipo de organización que conforman los actores para la realización de un proyecto de producción y con ello llevar a cabo el hecho teatral, donde confluyen; el grupo, las instituciones, el público y la crítica, en un contexto sociocultural reducido y en condiciones de un medio ambiente adverso, complejo e incierto.

No obstante esta incertidumbre, complejidad y adversidad, la producción del teatro independiente se realiza gracias a la voluntad de grupos de actores que se lanzan al vacío y se organizan para lograrlo.

El hecho teatral es la conjunción de actividades cooperativas que se realizan durante el periodo de producción técnica y en la etapa de distribución y consumo donde el producto artístico se convierte en producto cultural. La cooperación es una estrategia que cada uno de los actores elige y dada la elección, se constituyen en una red cooperativa que permite la realización del objetivo común, el hecho teatral y al mismo tiempo, la realización de cada una de las funciones individuales asignadas a los actores.

Asimismo, se evidenció que la realización del proyecto teatral *Espejismos* inicia con la idea de uno de los actores, en este caso el productor general y financiero, que necesariamente pertenece a una red de actores del medio artístico independiente. A partir de ésta lanza una convocatoria a nivel personal a un grupo de actores que a su vez invitan a otros, para formar la red de cooperación. La invitación es verbal y en términos generales consiste en invitarlos a participar en un proyecto teatral con un texto dramático cuyo autor es un dramaturgo prestigiado. Sin salario, con la promesa de un espacio escénico ya pactado con una institución universitaria y que en caso de que haya ganancias recibirá una parte proporcional.

En estas condiciones cada uno de los actores tienen la posibilidad de elegir si aceptan la invitación o no; si cooperan o no. En el caso de aceptar, adquieren un compromiso férreo de autodisciplina colectiva e individual para el trabajo colectivo.

A la pregunta de investigación sobre las lógicas de decisión que tienen los individuos que hacen el trabajo actoral en condiciones de incertidumbre y adversidad, la investigación demostró que estas lógicas son de índole subjetivo, y emocional, como el estético, como mantener relaciones interpersonales, como tener un espacio para obtener notoriedad, tener el control del grupo. Pero también en el caso que el producto del trabajo colectivo genere utilidades, los motivos se transforman en racionalidades instrumentales, cuando existen diferentes objetivos individuales diferentes del objetivo colectivo.

Si el objetivo en común, es la puesta en escena en consecuencia la cooperación ha sido elegida y la estructura en red se consolida, como soporte para resolver los problemas de la organización del grupo. No obstante que el objetivo común es la puesta en escena siempre existen conflictos de intereses debidos a la diversidad subjetiva de cada uno de los actores. En este caso, los objetivos particulares fueron el control del grupo por sí mismo; la utilidad, los beneficios que daba la puesta en escena, ocasionaron el conflicto, y por supuesto la lucha de poder.

En este caso sí se logró la cooperación y por lo tanto se constituyó la red de cooperación que llevó al éxito el hecho teatral en donde todos los actores colaboraron con su trabajo individual de la mejor manera posible. Se mostraron sentimientos de orgullo y de compromiso con su propio trabajo individual, y con el trabajo colectivo en cuanto a la autodisciplina y respeto por las fechas, horario, lugar de ensayos y, en las presentaciones de la temporada. Hubo momentos de alegría colectiva por los resultados obtenidos.



La temporada en términos generales fue muy positiva tanto financieramente como en opinión de la crítica, especialmente para la dirección, escenografía y para los miembros del elenco con mayor experiencia.

Los momentos de tensión y rispidez entre los actores fueron originados por la característica propia del trabajo teatral, así las relaciones directo actor, director y escenógrafo son siempre relaciones de poder que constituyen conflictos abiertos. Éstos fueron resueltos por medio de la negociación y del ejercicio del poder de la dirección en términos de autoridad, que buscó persuadir pero también aplicar la fuerza de su papel directivo. Esto fue reflejado, de acuerdo con la crítica en una puesta en escena de buena calidad. También se presentaron conflictos de intereses, que se mantuvieron encubiertos o latentes, que originaron la ruptura del grupo.

Los conflictos latentes fueron:

1. Los emanados por emociones de envidia, celos y competitividad entre dos actores por la aprobación de una autoridad paternal ausente físicamente, pero existente en el interior de dos actores. Estos sentimientos fueron más fuertes que el perseguir el objetivo común de la puesta en escena.
2. Emociones de envidia y humillación de dos actores del elenco hacia la directora, debido a que éstos se desempeñan en otra compañía como directores.
3. Emociones de fastidio e incertidumbre de actores acostumbrados al ambiente del teatro comercial por un ambiente aparentemente relajado.

Estos conflictos latentes encontraron tierra fértil para su desarrollo a causa de dos racionalidades diferentes y contrapuestas:

- a. Objetivo: control del grupo por medio de la producción de la puesta en escena.
- b. Objetivo: la puesta en escena por medio del control del grupo.

Esta diferencia de objetivos generó una lucha de poder abierta con la formación de dos subgrupos que pelearon por el control de la obra y sus productos. En esta lucha se presentó el dilema del prisionero en su versión del depredador y la paloma. El depredador fue el subgrupo formado por cinco actores fuertemente conectados, cuya racionalidad instrumental les hizo decidir llevarse el producto económico de la obra y romper con la red, el subgrupo de la paloma también con cinco actores pero que no estaban tan cohesionados y sólo se quedaron con el vestuario, escenografía y la promesa de que posteriormente se les pagaría, la cual efectivamente fue cumplida unos meses después.

Esta situación de conflicto abierto y ruptura de la red de cooperación es factible en condiciones de:

- Falta de protección de una estructura formal con autoridad legítima.
- Relación asimétrica entre el grupo productor y la estructura formal burocrática de la institución distribuidora.
- Falta de protección que da la cobertura del poder de un autor prestigiado por su fama, pero que fue ausente.
- El desdén por parte del grupo de actividad administrativa y contable, por falta de conocimiento y por ser una actividad poco atractiva para ellos, aunque necesaria.

En esas condiciones su única fuerza es la formación de una red de cooperación que se obtiene sí y sólo sí el objetivo común, la puesta en escena es más fuerte que los intereses particulares y las emociones negativas.

Finalmente esta es la dinámica de las organizaciones del teatro independiente en México, que para cada proyecto se constituyen en red, para producir y vender su montaje a organizaciones con estructuras formales, de las cuales depende la vida del proyecto, pero el grupo puede seguir o no y esto depende de la capacidad de cooperación que tengan.

La fuerza de la organización es equivalente al grado de conexión que tiene la red y esta se logra a partir del manejo de los conflictos, que, a su vez dependen de las subjetividades, sentimientos, emociones, deseos y pasiones.

En el inicio, cuando acepta la invitación o son aceptados por el grupo, los deseos de participar pone en juego sus deseos de expresión, de fama, de generar relaciones interpersonales, de obtener o acrecentar sus conocimientos y prácticas del quehacer teatral y sobre todo de establecer la comunicación ante un público de un conjunto de expresiones a través del simbólico lenguaje teatral y, que por supuesto tenga repercusión en el público con el anhelado aplauso. Todo ello conforma la pasión que los motiva al quehacer teatral.

#### Sobre las relaciones de poder

Si bien no hay una estructura jerárquica formal, si existe y se desarrollan relaciones de poder intergrupales. Estas se generan por el rol que desempeñan en el grupo.

El autor, si no realiza otra actividad dentro del grupo, una vez que entrega el texto queda independiente del mismo, sin embargo, ejerce una dominación de autoridad, pues el grupo debe seguir su texto.

La producción y dirección toman el lugar de mayor jerarquía en el proceso de montaje. La dirección está sujeta al texto y lo tiene que adaptar a través de estrategias directivas aplicadas al elenco y al escenógrafo principalmente. El productor ofrece las facilidades al director, escenógrafo, técnicos y al elenco para que las ideas del director y del autor de concreten.

El escenógrafo depende de las directivas del director y de los recursos del productor para realizar su trabajo, que consiste en la construcción de artefactos necesarios para la puesta en escena.

El elenco depende totalmente de la dirección y trabaja conjuntamente con el Director. Los demás actores; técnicos, iluminadores, musicalizadores, vestuaristas dependen de la dirección y de la producción.

Estas circunstancias ofrecen una visión de que el productor y la dirección deben trabajar en forma comunicativa y cooperativa, cosa que fue exactamente lo que no sucedió en este grupo.

El concepto estructural que se puede utilizar en la modelación de la forma en como se constituyen en grupo y como desarrollan su trabajo es el de red de relaciones sociales. Este modelo nos permite describir la dinámica del grupo, quienes y cuantos inician; cómo crece el grupo, quienes de acuerdo a sus relaciones con los demás actores detentan más poder y dominio, quienes de acuerdo a sus posiciones pueden ocasionar la ruptura y, cuantos subgrupos se conforman y que tan decisivos son para la organización.

### El conflicto

El teatro independiente fuera de la percepción de que los actores que lo desempeñan, tienen una lógica primordialmente subjetiva en el sentido de que sólo lo hacen por pasión al quehacer teatral, forman organizaciones para cada uno de los proyectos que diseñan, *que como arriba se menciona*, en tal red de relaciones se genera una arena para el desarrollo de diversos conflictos durante los procesos de producción.

Es en el proceso del montaje de la obra donde los sentimientos y expectativas individuales se confrontan, sobre todo al inicio. Si estas confrontaciones producen

conflictos abiertos, genera la posibilidad de ser resueltos a través de la negociación, de lo contrario si se sofocan las confrontaciones y los conflictos permanecen encubiertos, se genera un ambiente aparente de armonía, pero con movimientos subrepticios, que se pueden mantener así, mientras la posibilidad de realización de hecho teatral exista, una vez desaparecida ésta, los conflictos encubiertos que ya han evolucionado al formarse subgrupos, saltan con tal fuerza que destruyen a la organización inicial.

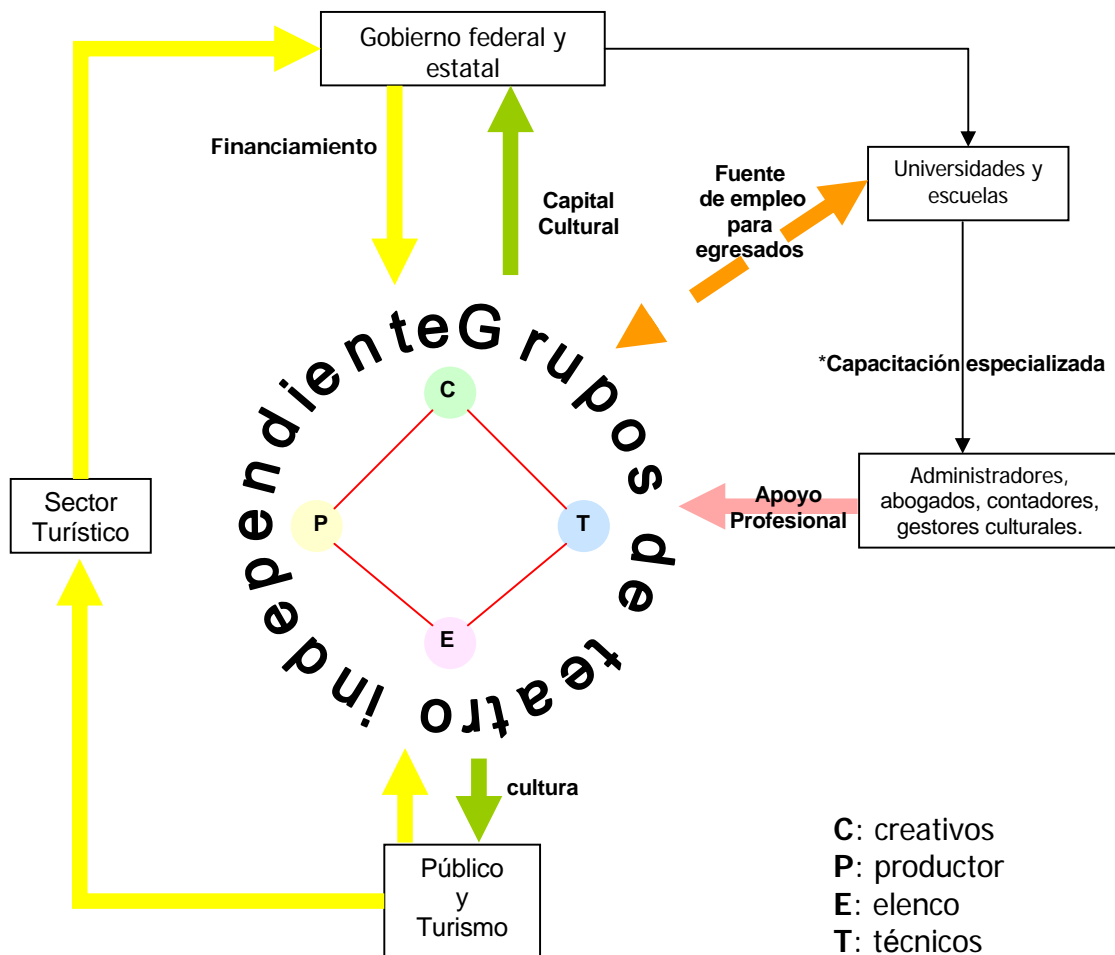
En el presente caso los conflictos se germinan a partir de modelos de trabajo distintos de acuerdo a medios-fines entre la producción y la dirección y, sobre todo la falta de comunicación. Mientras el productor deseaba crear su grupo con estrategias manipuladoras de amiguismos, la directora deseaba una puesta en escena de calidad, con estrategias de alejamiento, para buscar un ambiente profesional, mientras el productor era tolerante y permisible, transgrediendo la disciplina del quehacer teatral, la directora era intolerante con la falta de disciplina. La formación teatral diferente fue también fuente de conflicto, el productor le daba más peso al talento y la directora a la experiencia, el compromiso y la disciplina.

Estas diferencias no se comunicaron entre ellos, pero si se llevaron a la práctica. Los actores aprovecharon esta fragmentación y se formó un subgrupo paradójicamente, en contra principalmente del productor. Durante la temporada, no obstante la fragmentación, todos hicieron su trabajo y se reunieron después de las funciones a convivir. Sin embargo una vez terminada la temporada, siguió el trabajo de venta de funciones en escuelas, para reunir los recursos necesarios para llevar la obra al extranjero. Una vez reunido el dinero suficiente para el subgrupo, simplemente en actitud no cooperativa, se fueron con otra obra y destruyeron la organización formada, a pesar de, que el trabajo directivo y actoral fue bien calificado por la crítica especializada.

A partir de esta investigación se propone para una mejor producción teatral independiente en el país se establezcan acciones desde el gobierno, sin romper la

esencia de estos grupos. Además de intervenir en el financiamiento, también en la capacitación y profesionalización de un equipo interdisciplinario que apoye a la formación de compañías de teatro independiente de tal manera que se logre la sustentabilidad. para lograr ingresos, que permitan el crecimiento del quehacer artístico de buena calidad. Por lo tanto, la interdisciplinaridad se menciona como fundamental para entender y contribuir al trabajo de estos grupos. Así, se detalla lo siguiente:

**FIGURA 24**  
**PROPUESTA DE SUSTENTABILIDAD**



Fuente: elaboración propia.

\* Capacitación especializada en ofrecer servicios a las compañías de teatro independiente. Abogados, administradores, contadores, gestores culturales.

1. El impulso de la cultura en sus diversas manifestaciones es importante para cualquier país. En México, el Teatro independiente es una expresión cultural de suyo muy valiosa pero por desgracia escasamente apoyada y que subsiste en condiciones de gran precariedad. En consecuencia el Estado debiera generar políticas públicas culturales que permitan al teatro Independiente disponer de recursos apropiados para su desarrollo y consolidación.

No es menos importante señalar la conveniencia de tomar acciones que transparenten y reglamenten el uso de los recursos financieros destinados a esta forma de expresión cultural, como tampoco lo es democratizar el funcionamiento de organismos como el FONCA de manera que efectiva y equitativamente apoyen a los grupos solicitantes evitando criterios parciales. En concreto se puede proponer: destinar parte de los ingresos por concepto de turismo a las artes escénicas; creación de fideicomisos para apoyar a los grupos del Teatro Independiente; estimular y apoyar la constitución de compañías de Teatro Independiente.

2. Desarrollar una serie de actividades (encuentros, conferencias, visitas,) para crear conciencia de que el desempeño de las actividades de organizaciones del sector público y de empresas del sector privado puede mejorar sustancialmente si se utilizan las diversas técnicas teatrales. Por ejemplo, en las instituciones académicas, una actividad tan cotidiana e importante como la docencia se vería notablemente beneficiada si se aplicaran técnicas como manejo corporal o modulación de la voz.

Esta tesis es un primer acercamiento en la línea de vincular la Ciencia social (Estudios Organizacionales) con la Ciencia Formal (teoría de gráficas) y con las Humanidades (el hecho teatral). Históricamente la Universidad Autónoma Metropolitana ha procurado fomentar la interdisciplinariedad y en esos sentido los

esfuerzos que se hagan para profundizar esta línea de trabajo serán sin duda beneficiosos y enriquecedores.



## BIBLIOGRAFÍA

- Adame, Domingo, 1993, El teatro en México de 1950 a 1993: dramaturgia y puesta en escena, en El teatro mexicano visto desde Europa, Actes des 1res Journées Internationales sur le Théâtre Mexicain en France 14, 15, et 16 juin 1993, Université de Persignan Journées Internationales sur le Théâtre Mexicain en France en <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras>.
- Assassi, Isabelle, 2003, "Spécificités du produit culturel L'exemple du spectacle vivant", Revue Française de Gestion Vol. 29, Numéro 142, Paris, Francia.
- Aubert, Nicole y Gaulejac, Vincent, 1993, El coste de la excelencia, ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?, Paidós, España.
- Bacon, Francis, 1984, Novum Organum, sive indicia vera de interpretatione naturae et regni hominis, Editorial SARPE, Madrid, p. 33.
- Ballesté, Enrique, 1989, "Artesanos y Trovadores" en Seligson Esther, El Teatro, Festín Efímero, Colección de Cultura Universitaria 52, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 143-154.
- Bachrach, Peter y Baratz, Morton S., 1962, "Two Faces of Power" *The American Political Science Review*, Volume 56, Issue 4, pp. 947-952, en <http://www.columbia.edu/~bachrach.pdf>.
- Barnard, Chester I., 1938, The Functions of the Executive, Cambridge (1968), Harvard University Press.
- Blumer, Herbert, 1979, citado en Schwartz, Howard y Jacobs Jerry, Qualitative Sociology.
- Boje, David M John T. Luhman, & Ann L Cunliffe, 2003 , "A Dialectic Perspective on the Organization Theatre" *American Communication Journal*, vol, 6, 2.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C., 2002, UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

- Borgatti, Steve, 2003, Boston Collage en <http://www.analytictech.com/borgatti>,  
<http://www.analytictech.com/networks/introduccion2.pdf>,  
<http://www.analytictech.com/networks/Teoriadegrafos.pdf>.
- Brook, Peter, 1998, *La puerta abierta: Reflexión sobre la actuación y el teatro*, Ediciones El Milagro, CNCA, México.
- Brook, Peter, 2002, *Espacio vacío*, tr. Ramón Gil Novales, 2ª edición en col. Ediciones de Bolsillo, Ediciones Península, Barcelona.
- Burke, Kenneth, 1937, *Attitudes toward history*, Los Altos, CA: Hermes Publications.
- Burke, Kenneth, 1945, *A grammar of motives*. Berkeley: University of California Press.
- Burke, K. 1972, *Dramatism and development*, Barre, MA: Clark University Press with Barre Publishers.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth, 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.
- Burrell, Gibson y Morgan, Gareth, 1985, *Paradigmas Sociológicos y Análisis Organizacional*, Heinemann, New Hampshire.
- Cabrera, Claudia, 2007, Tesis de licenciatura en Letras Dramáticas de la Facultad de Filosofía, UNAM, México.
- Cantón, Wilberto, 1982, *Teatro de la Revolución Mexicana Selección, introducción general, situación histórica y estudios bibliográficos*, Aguilar, México.
- Carballido, Emilio, 1985, "Más teatro joven" en Argudín Yolanda, *Historia del Teatro en México*, México, Panorama, en Daniel Meyran, *El teatro mexicano visto desde Europa* en <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras>.
- Casado Peña, Rafael, 2002, *Gestión de la Producción en las Artes Escénicas*, Col. Escenología. México.

- Chevalier, Jean Jaques, 1979, Los Grandes Textos Políticos. Desde Maquiavelo hasta Nuestros Días, Traducción por Antonio Rodríguez Huescar. Editorial Aguilar, Madrid.
- Córdova Villegas et al, 1998, "Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional", Gestión y Estrategia / No. 14 / Junio-Diciembre, / UAM – A ediciones Internet.
- Cornelissen, Joel P., 2004, "What are We playing At? Theatre, Organization and the use of Metaphor", Organizations Studies, 25, 5, SAGE Publications, London, pp. 705-726
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1990, El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Csikszantmihalyi, Mihaly Flor, 1990, The psychology of Optiman Experience, Primera edición, Harper and Row Nueva York.
- Czarniawska-Joerges, B., 1997, *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- De Leon, Marisa, 2004, Espectáculos Escénicos Producción y Difusión, Editorial Intersecciones, CONACULTA, México.
- DeTavira Luis, 2003, "¿De qué vive un director de teatro?", *La Jornada*, México 26 de octubre, en sección cultura, p. 3a.
- De Tavira Luis, 2003, en Testimonio, "La Transición, Fecunda" en *México: su apuesta por la cultura*, comp. Ponce Armando, México: Grijalbo–Proceso-UNAM, p. 334.
- Descartes, René, primera reimpresión 2004, Las pasiones del alma y cartas sobre psicología afectiva. (Primera edición 1649), Ediciones Coyoacán México.
- Durkheim, Emilio, 1990, Las Reglas de Método sociológico, Textos y contextos Leega, México.
- Elster, Jon, 1996, Tuercas y tornillos, Una Introducción a los Conceptos Básicos de las Ciencias Sociales, Gedisa 2ª edición, Barcelona, España.

- Etzioni, A., 1964, *Modern Organizations*. Prentice Hall.
- Faust, Catherine, 2002, *Las Redes Sociales en las Ciencias Sociales y del Comportamiento*, Capítulo 1, en Gil Mendieta Jorge y Schmidt Samuel, editores, *Análisis de Redes Aplicaciones en Ciencias Sociales*, UNAM. México.
- Feigenbaum, Armand, 1993, *Control Total de la Calidad*, Compañía Editorial Continental SA de CV .México.
- Fineman, Stephen, 1996 ,“Emotions and Organizing”, *Handbook of Organization Studies*, edited by Stewart R Clegg, Hardy Cynthia and Walter R Nord SAGE publications, London, pp. 543 558.
- Fisher, Ernst, 1966, “*La Necesidad del Arte*”, Editorial Planeta, Barcelona.
- Foucault, Michel, 1991, *Espacios de poder*. Ediciones La Piqueta, España.
- Foucault, Michel, 1992, *Microfísica del Poder*. 3ra Edición, Ediciones de La Piqueta, España.
- Freeman Linton C., 1996, *Some Antecedents of Social Network Analysis*, *University of California, Irvine*, <http://www.analytictech.com/mb874/antecedents>.
- Forni, Siles, Barreiro, 2004, “*El telar comunitario*”, *Estructuras y redes de organizaciones comunitarias y sus implicancias en la generación de capital social. Estudios de caso en sectores de exclusión social en el GBA*. IDICSO en [www.salvador.edu.ar/csoc/idicso/docs/aongppinfavanc.pdf](http://www.salvador.edu.ar/csoc/idicso/docs/aongppinfavanc.pdf).
- García, M Ines, 2005, *Foucault y el Poder*, Universidad Autónoma Metropolitana, primera reimpresión, México.
- Gardner, William L., & Avolio, Bruce J., 1998, “The charismatic relationship: A dramaturgical perspective”, *Academy of Management Review*, *V. 23*, pp. 32-58.
- Garriga Elisabet Cots, 1997, “Explorando las Raíces Antropológicas y Éticas de la Dirección: la Posición de Herbert Simon” *en* <http://www.eticaed.org/8.garriga00.pdf>

- Gil Mendieta Jorge y Shmidt Samuel, editores, 2002, *Análisis De Redes , Aplicaciones En Ciencias Sociales*, IIMAS, UNAM, México.
- Gilhespy, Ian., 1999, "The Arts, Cultura and Judgement – Towards a Model of Cultural Evaluation", The College of St Mark and St. John, Derriford Road Plymouth, Devon England.
- Gilhespy Ian, "Measuring The Performance Of Cultural Organizations: A Model", [www.arasite.org/igmodel](http://www.arasite.org/igmodel).
- Goffman, E., 1959, *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- Goffman, E., 1974, *Frame analysis*. New York, NY, Harper Books.
- Guerra, Enrique, 1992, "Max Weber y el Joven Luckács. La ética de la responsabilidad o la de los fines últimos", *Argumentos*, núm. 15, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.
- Goleman, Daniel, 2000, *La Inteligencia Emocional, Por Qué Es Más Importante Que El Coeficiente Intelectual*. Vergara, México.
- Gómez, Daniel, González, Enrique, Conrado, Manuel, Guillermo Owen, Mónica del Pozo y Tejada, Juan, *Centrality and Power in Social Networks, A Game Theoretic Approach*, en <http://www.econ.upf.es/~cabrales/jocs/28MAYO.PDF>.
- Gummesson, Evert, 1991, *Qualitative Methods in Management Research*, Sage. Newbury Park California.
- Gundermann, Kröll Hans, 2001, en Tarrés María Luisa, (Coord.), *El Método de los Estudios de Caso, en Observar, Escuchar y comprender sobre la Tradición cualitativa en la Investigación social*, FLACSO, México.
- Haidt, Jonatha, 2006, *La hipótesis de la felicidad, la búsqueda de verdades modernas en la sabiduría antigua*, España, Gedisa.
- Hanneman, Robert A. and Mark Riddle., 2005, *Introduction to social network methods*, Riverside, CA:, University of California, Riverside, en <http://faculty.ucr.edu/~hanneman>.

- Hagman, Elizabeth, E. P., 1933, *"The companionships of preschool children. University of Iowa Studies in Child Welfare"*, V. 7, pp.10-69.
- Hammersley, Martin, 1992, *What's Wrong with Ethnography*, Rutledge London and New York.
- Harvey, A. 2001, A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 3, pp. 253-266.
- Hegel, Georg, *Fenomenología del Espíritu*, Fondo de Cultura Económica
- Hiriart, Hugo, 2005, *La repugnante historia de Clotario Demoníax*, Marginales Tusquetes, México.
- Hobbes, Thomas,, 1984, *Leviatán I o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, vol1, Editorial Sarpe, España.
- Hobbes, Thomas., 1968, *Leviathan*, Penguin, Londres.
- Hubbard, Ruth, 1929, *"A method of studying spontaneous group formation"*. In *Some New Techniques for Studying Social Behavior*. Dorothy Swaine Thomas, ed. Pp. 76-85. New York: Teachers College, Columbia University, Child Development Monographs.
- Lazarus, R.S., 1991, *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press y Lazarus, R.S., 2001, Relational meaning and discrete emotions. En K.R. Scherer, A. Schorr y T. Johnstone, Eds., *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*, pp. 37-67, New York: Oxford University Press. Citado en *"Procesos De Valoración Y Emoción: Características, Desarrollo, Clasificación y Estado Actual"*,
- Lukes Steven, 1985, *El Poder Un Enfoque Radical*, Siglo XXI de España editores. S.A, España.
- Maciel, Leonel, 2003, *"Catástrofe en la Secretaría de Semo"*, en Hernández, El Independiente, México. 26 de Noviembre.

- Magaña Esquivel, Antonio, 2002, *Imagen y Realidad del Teatro en México, 1533-1960*, comp: por Edgar Escenología A. C., INBA, CNCA, México.
- Mangham, I. & Overington, M. A., 1987, *Organizations as theatre*. Chichester, NY: Wiley.
- Mangham, I., 1988, *Power and Performance in Organizations: An Exploration of Executive Process*. Oxford: Blackwell.
- Mangham, I.L., 1990, Managing as performing art. *British Journal of Management*, 1, pp. 105-115.
- Margules Ludwik, 1993, "Algunas reflexiones en torno a la puesta en escena mexicana de los años cincuenta a los años noventa" en *El teatro mexicano visto desde Europa* en: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras.htm>
- Martínez Mígueles Miguel, El Método Etnográfico de Investigación <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>.
- Martínez, Víctor. "Modelo de redes sociales", en <http://cluster\redessociales\htm>.
- Marx, Karl y Friedrich Engels, Biblioteca de Autores Socialistas, [www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/index](http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/index).
- Marx, Karl, Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844, Primer Manuscrito
- Medina Salgado César y Espinosa Espíndola Mónica T., 1995, "La Toma de Decisiones en un Mundo Posmoderno: de la Racionalidad al Caos", *Revista Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, Ediciones internet UAM ATZCAPOTZALCO,
- Meyer y Rowan, *Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional*
- Meyran, Daniel et Ortíz Alejandro, 1993, "El teatro mexicano visto desde Europa", *Actes des 1res Journées Internationales sur le Théâtre Mexicain en France* 14, 15, et 16 juin, Université de Persignan en <http://www.cervantesvirtual.com>

- Meisiek, Stefan, 2004, "Which Catarsis Do They Mean? Aristotle, Moreno, Boal and Organization theatre", *Organization Studies*, 25 5, SAGE Publications, London, pp 797-816.
- 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, S. S., 2002, Situation drama in change management: Types and effects of a new managerial tool. *International Journal of Arts Management.*, forthcoming ,.
- Merlín Socorro, 1996, "El teatro, los creadores y la falta de público", fotocopia del capítulo correspondiente de *La relación del teatro con sus públicos: Diagnóstico*, Centro de Investigación Teatral Rodolfo Usigli, CITRU, México, pp.1-50
- Meyer y Rowan en *Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional*.
- Mérö, László, 2001, *Los Azares de la Razón, Fragilidad Humana, Cálculos Morales y Teoría de Juegos*, Paidós, Argentina.
- Michael Reed, 1996, *Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain*, en *Handbook of organization studies* edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R Nord, Sage Publications, London, pp. 31-56.
- Mintzberg, H., 1973, *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg Henry, y James Brian Quinn, 1991, *El proceso estratégico, conceptos y casos* 2/E, México
- Montaño Hirose, Luis, 2001, Los Nuevos Desafíos de la Docencia, Hacia la construcción –siempre inacabada- de la universidad, en Barba, Montaño, *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*, Universidad, Organización y Sociedad, Universidad Autónoma de México, México, pp. 105-132.
- Montaño Hirose, 2005, *Organización y Sociedad, Un Acercamiento a La Administración Pública Mexicana*, México.



- Moreno, J.L, 1946, *Psychodrama. First Volume*, Cuarta edición, 1972, Ambler, PA, 1985, Beacon House pág 117 y pág 10 En <http://www.itgpsicodrama.org/jacobo.html>
- Morgan, G., 1980, Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory, *Administrative Science* Morgan, pp. 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*, V. 29, n. 4, pp. 317- 340.
- Muchinsky, Paul, 2000, "The incubator emotions in the workplace: the neglect of organizational behaviour", *J.Organiz. Behav.* Vol. 21, pp. 801-805.
- Nietzsche, Friedrich, 1984, *La Gaya Ciencia*, Editorial Sarpe.
- Nissley, Nick, Taylor, Steve S, Houden, Linda, 2004, "The politics o Performance in Organizational Theatre-Based Training and Interventions", *Organizations Studies*, SAGE Publications, London, pp 817-839.
- Palcos, Alberto, primera reimpression, 2004, *Descartes, psicólogo de la afectividad*, en *Descartes las pasiones del alma y cartas sobre psicología afectiva*, ediciones Coyoacán, México.
- Pariante Fragoso, José Luis, 2000, *Teoría de las Organizaciones Un Enfoque de Metáforas*, Colección Centro de Excelencia Universidad Autónoma de Tamaulipas Departamento de Fomento Editorial, México.
- Paul, Carlos, 2006, "Contigo... América insiste en el humanismo para ir tras la utopía", *La jornada*, sección Cultura 4 de marzo.
- Pavis, Patrice, 2002, *Diccionario del teatro*, Paidós, España.
- Paz, Octavio, 1982, *Sor Juana Inés de la Cruz o Las Trampas de la Fe*, España: Seix Barral.

- Paz, Octavio., 1996, El laberinto de la soledad., El peregrino en su patria. Historia y política de México, en *OC*, v. III, segunda reimpresión de la segunda edición, Círculo de Lectores/Fondo de Cultura Económica, México, pp. 61-72.
- Pérez Nieto, Miguel Ángel y Redondo Delgado, Marta M<sup>a</sup>, 1997, "Procesos de valoración y emoción: características, desarrollo, clasificación y estado actual", Revista electrónica de motivación y emoción, Vol. IX núm. 2, Madrid, en <http://reme.uji.es/articulos/numero22/revisio/texto.html>.
- Pepper, S. C., 1982, "Metaphor in philosophy", *Journal of Mind and Behavior*, 3, 3, 197-205.
- Plummer K, 1983, Documents of Life, Allen London.
- Rawls, John, 2002, Teoría de la Justicia, 3<sup>a</sup>. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.
- Reed, Michael, 1996, Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. en Handbook of organization studies edited by Stewart, Clegg, Cynthia Hardy and Walter R Nord, Sage Publications London, pp. 31-56.
- Rodríguez Gregorio, Gómez Javier, Gil Flores, Eduardo, García Jiménez, 1999, Metodología de la investigación cualitativa, Ediciones Aljibe, España.
- Rosen, M., 1987, Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11, pp. 31-48.
- Russell, Bertrand, 1939, El Poder de los Pueblos y en los Pueblos. Buenos Aires.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, 2001, Metodología de la investigación cualitativa. 2<sup>a</sup> edición, pp. 13,14.
- Sánchez Vázquez, Adolfo, 1982, Antología – Textos de Estética y Teoría del Arte UNAM México.
- Seligson, Esther, 1989, El Teatro, festín efímero, Colección de Cultura Universitaria 52, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

- Schreyögg, Georg, 2004, Theatre and Organization: editorial, Organization studies, 25 5, SAGE Publications, London, pp. 691- 704.
- Schreyögg, G., 2001, "Organizational theatre and organizational change", Paper presented at the Academy of Management conference in Washington D.C.
- Schwartz, Howard, Jacobs Jerry, 1979, Qualitative sociology, a Method to the Madness Macmillan, New York.
- Stablein, Ralph, 1996, Handbook of organization studies, edited by Stewart R Clegg, Cynthia Hardy and Walter R Nord SAGE publications, London, p. 516.
- Stake, Robert E, 1995, "The art of case study research". Thousand Oaks, CA, Sage publications.
- Steven Lukes, 1985, El Poder Un Enfoque Radical, Siglo XXI de España editores. S.A., España.
- Strategor, 1993-1995, Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise. InterEditions, Paris. <http://www.ejkm.com>.
- Tarrés, María Luisa, 2001, (Coord.), El Método de los Estudios de Caso, en Observar, Escuchar y Comprender sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social, FLACSO, México.
- Timothy, Clark and Mangham Iain, 2004, Stripping to the Undercoat: a review and reflections on a Piece of Organization Theatre, Organizations Studies, V. 25, n. 5, pp. 841 852.
- Usigli, Rodolfo, 1963, *Teatro Completo*, Prólogo FCE, México.
- Varela Roberto, 2003, "La Cultura", Inédito, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Velásquez, Gallardo & Álvarez, Alonso, 1996, "El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad", Gestión y Estrategia / No. 10. *Edición de aniversario / Julio-Diciembre, / UAM-A.*

Vera Dusya y Crossan Mary, 2004, "Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations", *Organizations Studies*, V. 25, n. 5, SAGE Publications, London, pp. 727-749.

Weisz Gabriel, 1992, *Tribu del infinito: Un estudio sobre las matemáticas, la antropología y la representación*, Árbol editorial, México.

West Douglas B., 2001, *Introduction to Graph Theory*, Prentice Hall, EUA.

Weber Max, 1964, *Economía y Sociedad I*, 2ª edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

Wright Edward A., 1997, *Para comprender el teatro actual*,: Fondo de Cultura Económica, Chile.

Yin Robert K., 1994, *Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, SAGE Publications, International Educational and professional Publisher, Thousand Oak, London New Delhi.

## **Internet**

[www.geocities.com/diotimaes/politica.htm](http://www.geocities.com/diotimaes/politica.htm). República, 473 c – 473 d

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

[www.cnca.gob.mx](http://www.cnca.gob.mx)

Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A. de C. V.

[www.cie-mexico.com.mx](http://www.cie-mexico.com.mx)

De esto y de aquello, Anecdotario de Autores, Juan Ruiz de Alarcón

<http://www.geocities.com/Athens/Agora/6975/esto/dealarcon.html>, publicado el 2 de octubre de 1999.

Instituto De Técnicas De Grupo Y Psicodrama

<http://www.itgp.org/jacobo.html>

La Filosofía de Aristóteles

[http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles\\_polis.htm](http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles_polis.htm) Política, libro 1,1

Peña Complutense Análisis Redes Sociales (PECAR)

<http://www.ucm.es/info/pecar/Historia.html>.

Secretaria de Cultura del Distrito Federal, Gobierno de la Ciudad de México

<http://cultura.df.gob.mx/>

<http://www.analytictech.com/networks/Teoriadegrafos.pdf>.

## ÍNDICE DE CUADROS

### Capítulo 1 Las organizaciones del teatro en México

Cuadro 1	Análisis Comparativo entre el Teatro Comercial, Institucional e Independiente	42
Cuadro 2	Metáfora <i>la organización como teatro</i>	44
Cuadro 3	Dimensiones de la metáfora	49
Cuadro 4	Proceso de producción del teatro organizacional	58

### Capítulo 2 COOPERACIÓN, ESTRUCTURA EN RED, PODER Y CONFLICTO

Cuadro 5	Investigación sobre las emociones en las organizaciones	78
Cuadro 6	Núcleos temáticos relacionados para cada emoción	83
Cuadro 7	Definiciones de estructuras organizacionales	102
Cuadro 8	Capacidad de cambio y complejidad de las estructuras organizacionales	104
Cuadro 9	Puestos posibles por unidad en una estructura organizacional Mintzberiana.	105

### Capítulo 3 METODOLOGÍA

Cuadro 10	Contraste de enfoques humanista y positivista de Plummer	133
Cuadro 11	Contraste de paradigmas Hermenéutico y positivista de Gummesson	134
Cuadro 12	Métodos cualitativos	136
Cuadro 13	Estructura de datos estadísticos	148
Cuadro 14	Matriz con datos de una red social	148
Cuadro 15	Clasificación de casos	157
Cuadro 16	Características del estudio de caso	158
Cuadro 17	Estudio de caso de acuerdo a dos paradigmas	158

#### **Capítulo 4 ESTUDIO DE CASO**

Cuadro 18	Grupo de Teatro Independiente de México para la obra "Espejismos"	166
Cuadro 19	Características descriptivas de los actores	167
Cuadro 20	Experiencia, sustento económico mediante el trabajo teatral y actividades de apoyo	168
Cuadro 21	Motivación del actor	175
Cuadro 22	Análisis de relaciones iniciales entre los artistas	181
Cuadro 23	Medida de centralidad, grado del nodo	183
Cuadro 24	Comparativo de modelos de producción de acuerdo a medios/fines	236

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Capítulo 1 Las organizaciones del teatro en México

Figura 1.	Gráfica de espacios teatrales por delegación y puestas en escena	19
Figura 2	Distribución espacial de los espacios teatrales en el distrito federal	20
Figura 3	Modelo: La institución como expresión de aspiraciones sociales	33
Figura 4	Estructura genérica de la metáfora	46
Figura 5	Proceso de producción del teatro organizacional	55
Figura 6	Proceso social de la realización teatral	60
Figura 7	Ciclo de la Producción Cultural – De la Obra Artística al Producto Cultural	61

### Capítulo 2 COOPERACIÓN, ESTRUCTURA EN RED, PODER Y CONFLICTO

Figura 8	Las seis partes básicas de la organización	104
Figura 9	Esquema del poder tridimensional de Lukes Steven	125

### Capítulo 3 METODOLOGÍA

Figura 10	Enfoques de las ciencias sociales	142
Figura 11	Área de conocimiento del análisis de redes	144
Figura 12	Gráfica bipartita	163

### Capítulo 4 ESTUDIO DE CASO

Figura 13	Gráfica de la red de relaciones iniciales	180
Figura 14	Gráfica de la red de relaciones iniciales con grado de nodos y puntos de corte	182
Figura 15	Gráfica de la red de convocatoria	185
Figura 16	Estructura formal de la institución prestadora del espacio teatral	209



Figura 17	Gráfica actores / actividades	227
Figura 18	Gráfica de la red de actividades cooperativas	228
Figura 19	Matriz de "pesos" de las relaciones entre los actores	229
Figura 20	Matriz de bloques estructurales entre los actores	230
Figura 21	Gráfica de los grupos en conflicto	244
Figura 22	Gráfica de la red de actividades desconectada	250
Figura 23	Gráfica de red de actores desconectada	251
Figura 24	Propuesta de sustentabilidad	262

APÉNDICE FOTOGRÁFICO

Las fotografías fueron tomadas el 15 de julio de 2004, día del estreno.





