

## ***LEADERSHIP AND TEAM: BETWEEN MANAGEMENT AND THEATRE***

**Ioana Alexandrescu, Assist. Prof., PhD, University of Oradea**

*Abstract: Our paper inscribes itself in the literature that aims to draw parallels between management and the arts, in our case, management and theatre. We tackle the topics of leadership and team from the interdisciplinary perspective of the two areas mentioned.*

**Key words: Management, Theatre, Leadership, Team, Human Resources**

**Motto:** *“Work is theater and every business is a stage”*  
(Pine y Gilmore)

### **1. Introducción**

Asistimos, en los últimos tiempos, a una verdadera abundancia de analogías con el arte en la teoría actual de la organización. Las interferencias son múltiples y variadas: el enfoque de la empresa desde una perspectiva literaria-narratológica que la define como red textual (la cultura de la empresa como gramática, conjunto de reglas de conducta y pensamiento que controlan las acciones y definen la manera de ver el mundo, la comunicación como cruce de discursos), los estudios de la organización comparados con las novelas policíacas (Barbara Czarniawska), el enfoque antropológico de la empresa y su analogía con las sociedades primitivas (planificación anual / ritos de fertilidad, logotipo / tótem, consultor externo / “brujo”, jubilación / rito funerario, según Janek Rayer), el líder como director de orquesta (Peter Druker) etc.

Debido a la complejidad del entorno, han ocurrido auténticas mutaciones en la figura tradicional del manager, desde modelos de mando y control a “creatividad”, “coaching”, “empatía” (Dunham y Freeman). La creación de nuevas identidades borra las fronteras entre las disciplinas y actividades, el manager busca inspiración en las artes, las empresas aprovechan los estudios transdisciplinarios.

Parece que, en el contexto actual, es cada vez más necesario recurrir a metáforas para describir las realidades observadas, dado que el lenguaje técnico no es suficiente para explicitar sus aspectos. Por un lado, esta búsqueda de nuevas formas de enfocar la organización puede dar la impresión de proliferación de métodos destinada a paliar la parquedad de las soluciones concretas a los problemas. Por otro lado, la incursión de “artistas” en el área organizacional es capaz por sí misma de aportar un enriquecimiento de las técnicas de gestión, por un simple cambio de perspectiva, siempre saludable. Además, hay que reconocer que es poco probable que fuera un artista el que acuñara palabras y sintagmas como “recursos humanos” (¿seremos caníbales?), o adiestramiento (¿seremos perros?).

Lo cierto es que se empieza a ver la complejidad de las personas responsables del éxito o fracaso de una organización, se descubren aspectos de la dinámica individual y de grupo, las reglas explícitas e implícitas que los rigen, la vida afectiva consciente e inconsciente que los anima: la parte oculta del iceberg, difícilmente medible y gestionable.

Las artes, por definición, están vinculadas a esta parte oculta del ser humano. Por consiguiente, un enfoque de la organización desde sus perspectivas puede llevar a una mejor comprensión de los que ocurre en su seno, más allá de la suma de actividades perfectamente observables y cuantificables.

En este sentido, un buen terreno en el cual situarse para obtener una perspectiva de la empresa puede ser el arte de la representación escénica, el teatro. El presente trabajo parte del convencimiento de que las particularidades de este modo de expresión ofrecen pautas aprovechables al nivel de algunos temas del management, en este caso, el liderazgo y el equipo.

## 2) Management y teatro

Kenneth Burke, pionero del análisis de los procesos sociales, afirma que la vida social es dramática por definición, puesto que incluye conflicto, incertidumbre, retórica y elección. Partiendo desde esta observación, el autor propone un modelo analítico de la interacción humana desde una perspectiva claramente teatral, distinguiendo los cinco principios siguientes:

1. *¿qué paso?*—la acción
2. *¿dónde y cuándo pasó?*—el escenario
3. *¿quién lo hizo?*—el agente, la persona que dirige la acción
4. *¿cómo lo hizo?*—los medios o instrumentos
5. *¿por qué lo hizo?*—la finalidad del acto (en Thomaz Wood, 2001, 13)

Bastante tiempo después, los autores de *Funky Business* aseguran:

Hoy, la mujer que ocupa la oficina de al lado es su jefa; mañana, usted puede serlo de ella. Nuestras carreras se parecen cada vez más a las de los actores. Por la mañana, interpreta a Macbeth y unas horas más tarde, hace de Terminator. Por supuesto, esto supondrá un verdadero drama para quienes se sientan más seguros si tienen un papel que tenga por título “descripción del puesto de trabajo.” Una de las tareas de los líderes será ayudar a que la gente se sienta cómoda en esta situación y pueda disfrutar de ella.

El teatro se constituye pues, en los dos ejemplos citados, como metáfora de la vida organizacional, al ser utilizados sus componentes como modelos analógicos de algunos aspectos de la dinámica de las organizaciones. Y, al fin y al cabo, se trata de una observación basada más que nada en el sentido común, dado que no es difícil constatar que interpretamos varios papeles en nuestra vida cotidiana (madre, jefe, consultor etc.), sobre escenarios distintos (casa, empresa, calle etc), que vivimos actuando según las especificaciones del guión (o reglas del juego: no vamos de chanclas a la empresa, salvo que esto sea parte del mismo guión, es decir, de la cultura del lugar), respetando las didascalías (el manual de procedimientos operativos) etc.

En palabras de Barbara Czarniawska,

The theater represents complex organizations as such and symbolizes the essence of the object under study. What is a theater? It is a play, a stage, actors, a director, the public, an administration, a board of trustees, money, and costumes. (223)

No es de extrañar, por consiguiente, que la metáfora del teatro pueda servir para realizar pertinentes análisis teatrales de las acciones manageriales en torno a conceptos como “estructura dramática”, “subtexto”, conflicto, improvisación, que sea capaz de ofrecer herramientas para explorar la dinámica de las relaciones interpersonales, distinguiendo su forma, contenido, estructura y sentido.

Algunos autores han intentado transferir este modelo analógico a la práctica empresarial, poniendo de manifiesto el potencial aplicativo, no sólo teórico, de su componentes: K. Harris, R. Harris y S. Baron proponen en su artículo la aplicación de las ideas de Bertold Brecht, inventor del teatro épico, al área de la venta directa, para lograr una participación de la audiencia (consumidores), en diferentes aspectos del desempeño (performance) de los actores (vendedores-demostradores), partiendo de la observación de que los clientes representan un recurso importante para la empresa, siendo co-productores del servicio. Para Brecht, el espectador debía ser un componente activo del proceso de la representación, razón por la cual ideó situaciones para que la audiencia influyera en la estructura y contenido de la actuación, utilizando la música, el decorado etc. para facilitar la participación, técnicas perfectamente aplicables a la realidad de la empresa, con beneficios al nivel de su relación con el cliente (satisfacción, fidelización etc).

A su vez, L. Dunham y E. Freeman plantean que los líderes pueden aprender analizando las técnicas de trabajo de los directores de teatro. Hablan del principio “Unidad y Multiplicidad” del director de teatro, definido como la tensión entre las necesidades de la unidad de la organización en torno a una visión coherente y la necesidad de fomentar la plena expresión de los talentos únicos e individuales. Esta combinación entre el requisito de conseguir los objetivos y la actitud propicia al libre flujo de la imaginación de los actores representa para los autores un modelo digno de ser imitado por los líderes empresariales. En este sentido, identifican varias técnicas clave derivadas de este principio que son aplicadas generalmente por los mejores directores de teatro: enfoque en lo personal y particular, en busca de una mejor comprensión de la naturaleza humana; importancia de un buen reparto; enfoque colaborador del trabajo: fomenta la experimentación y no desdeña el fracaso; preferencia por los grupos pequeños; “pensamiento prismático”, orientado hacia la gestión de la complejidad<sup>1</sup>.

Como se puede ver, hay todo un abanico de posibilidades de aplicar las herramientas materiales del teatro al tema del management. Conviene ofrecer ahora unos apuntes suplementarios acerca de la terminología que usaremos en este trabajo:

---

<sup>1</sup> Es el momento de subrayar que nuestro artículo fue escrito y presentado en 2002 y carece, por lo tanto, de una bibliografía más actualizada.

—el líder y el manager son en general sinónimos, ya que nos referimos a un modelo ideal, “estrella” del manager, aunque en lo consecutivo mencionaremos algunos rasgos que distinguen a los dos.

—al líder / manager lo llamamos autor / director

—a los demás miembros del equipo, actores, que pueden ser de dos tipos:

—actores / autores: cuando hay actitud creativa frente al rol

—actores: cuando hay repetición del rol, según las pautas marcadas

—texto: a la base de toda acción, hay un texto organizativo ya escrito, una memoria de la organización, consecuencia de las situaciones ya vividas. El líder transforma el texto, siguiendo sus rasgos esenciales y vistiéndolos de su propia visión, tal como el director realiza, a partir de un análisis del mismo, una innovación en su forma y contenido

—rol: todo papel o función habitual que uno desempeña, sin enfocarlo desde una perspectiva psicológica (psicodrama, teoría de los constructos personales, “roles congelados”: papel de payaso, chivo expiatorio etc.).

—guión / diálogos: comunicaciones verbales, orales y escrita dentro de la empresa, rituales, partes componentes del texto / cultura de la misma.

—escenificación del guión: su encarnación mediante recursos distintos: elementos paralingüísticos, gestuales, lugar de emisión-recepción, decorado etc.

—espectadores: los destinatarios de la actividad de la organización. El éxito del espectáculo se mide en entradas / productos/servicios vendidos y en la imagen transmitida, que aportará más entradas vendidas etc.

—escenario: el mismo espacio de la organización.

### 3) Liderazgo y equipo

Existe, en la actualidad, una auténtica abundancia teórica respecto al tema del liderazgo. Una de las mejores, a nuestro modo de ver, es la de Gerard A. Cole, que lo define como “proceso dinámico en un grupo en el que un individuo influye en los demás para que estos contribuyan de manera voluntaria al cumplimiento de las tareas del grupo en una situación dada”. Analizando esta definición, se pueden distinguir los siguientes rasgos del liderazgo:

—el líder (un individuo del grupo)

—las tareas / objetivos (explícitos en la definición)

—los subordinados (los otros miembros del grupo)

—el medio / situación (en una situación dada)

El mérito de esta escueta definición es enfocar el tema desde una perspectiva sistémica, más adecuada que las habituales tipologías del líder (carismático, autoritario etc.), algo ineficaces a la hora de predecir la posibilidad de que se active la capacidad de liderar de una persona, esta dependiendo obviamente de “los otros miembros del grupo” y de la “situación dada”.

En general, los investigadores coinciden en que hay diferencias básicas entre los líderes y los managers. Mientras que las acciones del segundo son principalmente de orden racional (análisis, planificación, dirección, control), las del líder se inspiran en su vida

interior, funcionando según pautas marcadas por las emociones y la intuición. El líder prefiere utilizar un lenguaje analógico y ofrecer sobre todo una visión, una guía, una inspiración. También existen diferencias entre liderazgo y poder, siendo el primero la capacidad de conseguir que los demás adhieran voluntariamente a las posiciones adoptadas mientras que el segundo significa conseguir que lo hagan sin necesariamente obtener su adhesión interna. Esta adhesión no existe sin que haya una correspondencia entre la visión y la acción que propone el líder y los deseos y necesidades del equipo. Fuera de esta correspondencia, el liderazgo no se confirma.

Por consiguiente, la condición para que una persona se confirme como líder parece ser su capacidad de encarnar un guión susceptible de crear una adhesión, mediante una transferencia simbólica de su universo personal a otros, con el fin de suscitar en ellos un empowerment, de hacer que decidan ellos mismos moverse en la dirección deseada. Por su manera de ser (“Los verdaderos líderes no practican el liderazgo, lo viven. Son lo que hacen” afirman los autores de *Funky Business*), de hablar (escenificación), por su ejemplo, estos autores / creadores llegan a transformar las energías latentes en fuerzas en movimiento, a los empleados actores en actores/autores. Su éxito radica en el cumplimiento de varias fases claves orientadas hacia el empowerment de los miembros del grupo, que se podrían sintetizar en las siguientes acciones principales: proponer retos / inspirar / animar / modelar.

Dicho esto, se puede hablar de una situación favorable para que haya liderazgo cuando: a) la tarea y el equipo están bien estructurados b) se tiene una buena relación con los miembros del equipo, c) se tiene una posición fuerte, significativa, en el equipo. Del último factor hemos hablado en las líneas anteriores, de manera que pasamos a los primeros dos:

#### **a) Estructuración de la tarea y formación del equipo**

Tras definir los objetivos, el líder debe planificar las tareas, repartir las responsabilidades entre los miembros del equipo y establecer un estándar adecuado de desempeño. Desde una perspectiva teatral, estos procesos se individualizan en las siguientes etapas: lectura y análisis extensivo del texto; interpretación del mismo; articulación de una visión; diseño de una estrategia; planificación; ejecución.

El director de teatro debe empezar por leer y analizar el texto, para poderlo interpretar y formar su visión. A partir de una idea general de lo que debe ser el resultado, el líder teatral o empresarial escribe, construye el futuro, lo define mientras avanza en su análisis, siendo consciente de que el resultado será tanto el producto de su trabajo como el del conjunto de los diferentes actores y colaboradores (técnicos de sonido, de luz en el caso del teatro), que actúan sinérgicamente para encarnar su visión. El director de teatro y el líder empresarial comparten la responsabilidad de : liderar grupos de personas-en una actividad dinámica; con un presupuesto; con unas fechas límites; diseñar y comunicar la misión y objetivos del grupo, seleccionar su equipo, repartir las tareas y los recursos; monitorizar el desempeño, ajustar varios elementos para lograr los objetivos. El director de teatro, en la primera etapa de la elaboración de la visión, combina una serie de datos con su propia interpretación de los mismos, frutos de su experiencia, de su cultura, utilizando modelos analógicos. Por otra parte, intenta obtener una comprensión de cada uno de los personajes / roles, mediante una examinación minuciosa, para distinguir sus motivaciones, objetivos, acciones y relaciones. El

enfoque es sobre todo psicológico y desemboca en la visión directoral. En la etapa de la formación del equipo, la creación del reparto supone: encontrar a personas con talento, encontrar a personas capaces de jugar en equipo, situar a las personas adecuadas en los papeles adecuados, ofrecerles un espacio creativo.

**b) Dinámica director—actores**

La colaboración efectiva entre los dos protagonistas (líder—equipo) se puede empezar a considerar una vez se haya entendido que todos los individuos tienen la capacidad de influir y moldear la empresa. La esencia del equipo se sitúa entre el empowerment de los actores (que les es otorgado) y su voluntad de colaborar (que procede de ellos mismos). El líder es capaz de lograr que se active esta voluntad. Para conseguir que se de el caso de un verdadero empowerment de sus actores, debe ofrecerles la oportunidad de transformar sus roles y el desempeño de los mismos, facilitando la participación en los procesos relacionados con las formas y contenidos de los mismos. Mientras que en la empresa el empowerment aún encuentra dificultades para instalarse de verdad, en el teatro está íntimamente ligado a su esencia, de tal manera que ni siquiera se podría imaginar que existiera éxito alguno fuera de su campo de acción. Los equipos de actores confirman, al ser sumamente motivados, disciplinados, creativos y con gran orientación al logro, que el empowerment funciona. Se podría observar el cuadro siguiente:

Autor / Director visión global comunicación objetivos formación equipo indicaciones estructuración de la tarea apoyo	
↓	↓ empowerment
Actor detalles encarna la visión repite el rol se deja guiar por el personaje sigue a pie de la letra las indicaciones del director	Actor—autor detalles encarna la visión aporta su interpretación personal adapta el guión a sus características valor añadido

El empowerment tiene una importancia decisiva en el teatro, donde se fomenta sobre todo la libertad del actor para construir su personaje de la manera más adecuada para él y utilizar sus talentos. El director de teatro sabe que el éxito de su visión dependerá de los matices aportados por los actores y que su fracaso será factor de no saber combinar las exigencias del texto con la flexibilidad necesaria para hacer surgir la colaboración de los

actores. Colaboración tanto vertical, entre él y los miembros de su equipo, como horizontal, entre los actores mismos.

En las interacciones en un equipo, hay una red de complementariedades y contradicciones, dependiendo su buena gestión de si se sabe o no sacar provecho de ambos factores. La corriente psicológica sistémica afirma que solo hay dos tipos de toma de posición en una relación:

—el tipo simétrico: existe una igualdad entre los protagonistas. Favorece el intercambio, pero conlleva el riesgo de rivalidad y conflicto

—el tipo complementario: no hay igualdad. Un protagonista está situado en una posición superior frente al otro. Evita el conflicto, pero disminuye la comunicación.

En el seno de un equipo, existe en general una relación complementaria entre el director y los actores quienes, a su vez, se hallan en simetría entre ellos.

El director de teatro introduce simetría en su relación con los actores, considerando el conflicto como factor de transformación y mejora en vez de apagarlo en cuanto antes. Los conflictos son variados: entre el actor y su rol, entre las reglas que supone el rol como identidad parcialmente ready made y sus características individuales, entre las componentes “heredadas” y su reconstrucción diaria; entre el actor y sus compañeros; entre el actor y el director.

Sintetizando las técnicas observables del director de teatro para con el equipo, estas serían las siguientes: conocer en profundidad cada uno de los papeles, sus requisitos y las redes que se forman entre ellos; saber transmitir este conocimiento a quienes los desempeñan; hacerle comprender al actor la contribución de su rol al mundo del drama, la de sus compañeros y las redes creadas; fomentar las zonas de libertad de los actores; buscar y general complementariedades; animar la participación; facilitar la activación de potencial; conceder el derecho al error. Pautas sin duda aprovechables al nivel de la empresa.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

Gerard A. Cole, *Management. Theory and Practice*, D.P. Publications, 1990.

Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Sage Publications, 1992.

John W. Gardner, *On Leadership*, The Free Press, 1990.

Janek Rayer, *Paroles de DRH-la fonction de Ressources Humaines en évolution*, Editions d'Organisation, 1991.

Ridderstrale, Jonas, Nordstrom, Kjell, *Funky Business: El talento mueve al capital*, Prentice Hall, 2000.

Laura Dunham, Edward Freeman, “There is business like show business: Leadership lessons from the theater”. *Organizational Dynamics*, 29(2), 2000, 108-122.

Kim Harris, Richard Harris, Steve Baron: “Customer participation in retail service: lessons from Brecht”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, Number 8, 2001, 359-369.

Thomaz Wood Jr, “Spectacular Metaphors, from theatre to cinema”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no. 1, 2002, 11-20.