



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

E-2

¿SON LAS TÉCNICAS TEATRALES ÚTILES PARA DESARROLLAR HABILIDADES DE LIDERAZGO EN DIRECTIVOS DE EMPRESA?

Autor: Juan José Cabrera Hernández
Director: Marta Muñiz

Madrid
2014



RESUMEN

El trabajo analiza la relación entre teatro y empresa a través de la contribución de las técnicas teatrales al desarrollo de habilidades de liderazgo. A tal fin, se efectúa una revisión de la literatura académica sobre la vinculación del teatro y el ámbito empresarial y un estudio de campo mediante entrevistas en profundidad a expertos en la materia y la aplicación de una encuesta al universo objeto de estudio. Los resultados revelan que las técnicas teatrales permiten cultivar habilidades de liderazgo tales como la improvisación, la comunicación oral y la inteligencia emocional pudiendo convertirse, por tanto, en una vía para su desarrollo. Asimismo, se descubre que España se encuentra atrasada en materia de incorporación de las técnicas teatrales en la formación de estudiantes y directivos en el área empresarial. El trabajo concluye que sería conveniente aprovechar determinadas técnicas de teatro como vía de mejora de las habilidades de liderazgo aplicables a los directivos de empresa y sugiere algunas alternativas.

Palabras clave: Técnicas Teatrales, Improvisación, Comunicación oral, Inteligencia emocional, Liderazgo, Directivos, Formación.

ABSTRACT

The paper studies the relationship between theater and business by analyzing the contribution of theater exercises to the development of leadership skills. After conducting a literature review and a field study by means of in-depth interviews and a survey, it appears that theatre techniques are a reflection of leadership skills, especially in its aspects of improvisation, communication skills and emotional intelligence. The results reveal that theater techniques, as a whole, are a way of improving leadership skills. It is also shown that Spain is behind in considering these techniques as means to train students and business managers. The paper concludes by suggesting that theatre exercises are a way of improving leadership skills of business managers and it ends suggesting several alternatives.

Keywords: *Theatre exercises, Improvisation, Communication skills, Emotional Intelligence, Leadership, Managers, Training.*

ÍNDICE

De Contenidos

<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</u>	5
1. Propósito general de la investigación	5
1.1. Contextualización.....	5
1.2. Justificación del interés empresarial de la investigación.....	6
1.3. Justificación del interés personal de la investigación.....	7
1.4. Justificación del interés académico de la investigación.....	7
2. Objetivos	8
3. Diseño metodológico	8
4. Estructura del trabajo	9
<u>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</u>	11
1. La relación entre Empresa y Teatro	11
1.1. El Liderazgo Carismático.....	12
1.2. El Teatro Organizacional.....	13
1.3. La Organización como Teatro.....	15
2. La relación entre Técnicas Teatrales y Habilidades Directivas	17
2.1. Improvisación.....	17
2.1.1. La improvisación como herramienta de renovación estratégica.....	17
2.1.2. La improvisación como fuente de desarrollo de habilidades de oratoria.....	20
2.2. Comunicación Oral y Oratoria.....	21
2.2.1. Otras técnicas para el desarrollo de la Comunicación oral.....	22
3. La aportación de las Técnicas Teatrales a Líderes de Empresa	24
3.1. Técnicas Teatrales y Escuelas de Negocios.....	25
3.2. Técnicas Teatrales como Cualidades de Liderazgo.....	25
3.2.1. Ser Líder y ser Actor.....	27
4. Conclusiones	28
<u>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</u>	29
1. Diseño Metodológico	30
1.1. Entrevistas en profundidad.....	31
1.1.1. Justificación de la técnica empleada.....	31
1.1.2. Proceso y elaboración de la entrevista en profundidad.....	31
1.2. Encuesta.....	33
1.2.1. Justificación de la técnica empleada.....	33
1.2.2. Proceso y elaboración de la encuesta.....	35

CAPÍTULO IV. RESULTADOS	39
1. Entrevistas en profundidad	39
1.1. Experta 1: Marta Pinillos.....	39
1.2. Experta 2: Julia Viani.....	40
1.3. Conclusiones.....	42
2. Cuestionario	43
2.1. Bloque 1: Técnicas Teatrales y Habilidades a Desarrollar.....	44
2.2. Bloque 2: Habilidades Directivas / de Liderazgo.....	48
2.3. Bloque 3: Utilidad de las Técnicas Teatrales.....	51
2.4. Conclusiones.....	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	54
1. Conclusiones	54
2. Recomendaciones	56
3. Limitaciones y futuras líneas de investigación	57
BIBLIOGRAFÍA	58

De Figuras

Tablas

Tabla 1: Cuadro Resumen de la Estructura del Trabajo.....	10
Tabla 2: Teorías existentes que relacionan empresa y teatro.....	11
Tabla 3: Habilidad Profesional / Técnicas Teatrales estudiadas.....	43

Gráficos

Gráfico 1: Profesión.....	43
Gráfico 2: Mejorar una habilidad profesionales.....	44
Gráfico 3: Improvisación para desenvolverse en situaciones de incertidumbre.....	45
Gráfico 4: Improvisación para mostrar naturalidad en situaciones adversas.....	45
Gráfico 5: Empleo de la voz y expresión corporal para comunicar eficazmente.....	46
Gráfico 6: Introspección y trabajo en equipo para mejorar la inteligencia emocional...46	
Gráfico 7: El trabajo en equipo para mejorar el compromiso y la autoestima.....	47
Gráfico 8: Técnicas de relajación para eliminar el miedo escénico.....	47
Gráfico 9: ¿Qué habilidades debe tener un líder?.....	48
Gráfico 10: Habilidades más importantes en un líder.....	49
Gráfico 11: Habilidad menos importante en un líder.....	49

Gráfico 12: Habilidad más importante para los directivos y empresarios encuestados.50
Gráfico 13: Habilidad menos importante para directivos y empresarios encuestados...50
Gráfico 14: ¿Cree que puede existir algún vínculo entre actor y líder?.....51
Gráfico 15: Técnicas teatrales en la formación de directivos.....51
Gráfico 16: Utilidad de las técnicas para desarrollar habilidades de liderazgo

De Anexos

1. Entrevista en profundidad.....60
2. Cuestionario.....62

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito general de la investigación

El propósito del estudio consiste en conocer si existe una relación entre empresa y teatro, haciéndose evidente a través de la positiva contribución de las técnicas de actuación e interpretación aprendidas en teatro al desarrollo de las habilidades directivas. Concretamente, se estudiarán las similitudes entre las habilidades desarrolladas en teatro y las cualidades destacadas de un líder, con la finalidad de observar si las técnicas teatrales pueden aportar habilidades propias de liderazgo a directivos de empresas.

1.1. Contextualización

En la actualidad, las empresas se encuentran adaptándose al entorno económico tras experimentar, globalmente, un periodo de recesión en la economía, operando en un entorno caracterizado por una fuerte competencia y por un constante cambio tecnológico y regulatorio. Es, por tanto, más importante que nunca la correcta y eficiente gestión de los recursos financieros y humanos de la empresa. Sin embargo, es frecuente observar, en el día a día, la escasa destreza que ciertos directivos y políticos disponen a la hora de gestionar y dirigir estos recursos en la empresa y en la economía.

Una de las destrezas deseables en los directivos es la capacidad de liderazgo para la dirección y gestión de recursos humanos. Ello implica poseer determinadas cualidades personales, tales como habilidad y soltura para hablar en público, capacidad de improvisación ante las adversidades, así como empatía y capacidad de motivación del personal, entre otras muchas. Estos aspectos son frecuentemente pasados por alto por nuestros directivos, especialmente en España, donde la presencia y la formación de estas habilidades son muchas veces ignoradas (Segura Amat; 2007). Por ello, se plantea si en el desarrollo de las habilidades de liderazgo podrían incluirse actividades de formación relacionadas con técnicas aprendidas en teatro como una alternativa favorable al desarrollo y mejora de las mismas.

1.2. Justificación del interés empresarial de la investigación

Aparentemente, puede parecer que el teatro, en sus aspectos de actuación e interpretación, y la empresa, son dos ámbitos en el que no existen puntos en común.

Parece que el objetivo del teatro consiste en entretener al público a través de la representación de obras de tipo diverso, mientras que el objetivo básico de una empresa consiste en crear valor para los accionistas a través de la optimización del beneficio (Friedman, 1966). Para ello, en términos generales, los directivos deberán gestionar de la mejor forma posible los recursos disponibles en la empresa y poseer determinadas habilidades, entre éstas, la capacidad de motivar a los empleados para la consecución de los objetivos empresariales. Asimismo, los directivos tienen que enfrentarse continuamente a diferentes retos: tratar con clientes importantes y, en muchos casos, tratar de persuadirles; comunicar y transmitir objetivos, instrucciones e ideas, tanto en la propia empresa como, en ocasiones en otros foros externos; trabajar bajo presión; saber cómo afrontar diferentes desafíos; lograr empatía con las diferentes partes relacionadas, etc.

Cuando se analizan los diferentes aspectos que confluyen en la representación de una obra teatral, se observa que el estudio del arte dramático dota a sus actores de habilidades teatrales básicas, tales como técnicas de improvisación, comunicación oral, empatía, trabajo en grupo, técnicas de relajación, expresión corporal, entre otras. Es, por ello, por lo que puede existir un importante vínculo entre empresa y teatro, puesto que las técnicas aprendidas en arte dramático podrían ser útiles igualmente en el desarrollo de las habilidades inherentes al liderazgo, tales como la capacidad y facilidad para hablar en público, la improvisación ante las distintas adversidades en la gestión empresarial, así como el lograr mantener empatía con los diferentes grupos de interés que rodean el entorno empresarial.

Por tanto, podría ser interesante, desde el punto de vista empresarial, conocer si realmente existe este vínculo entre estos dos mundos, *a priori* independientes, para, en un futuro lograr su aproximación incorporando las técnicas teatrales como parte complementaria de la formación y el desarrollo de los directivos.

1.3. Justificación del interés personal de la investigación

El autor de este TFG, estudiante del grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2), tiene cierta experiencia en el mundo del arte dramático tras haber cursado cuatro cursos académicos de teatro juvenil en la Escuela de Actores de Canarias (EAC) desde los años 2006 al 2010, al igual que dos cursos de teatro en verano de los años 2006 y 2007, respectivamente, en la misma Escuela. Además, ha realizado varias representaciones teatrales en el grupo de teatro La Ratonera, en Madrid en los años 2011 y 2012. Como parte de dicha actividad, ha tenido la posibilidad de cursar asignaturas tales como técnicas de interpretación, expresión corporal, improvisación, texto y voz, entre otras.

Es, por ello, por lo que se ha percatado de la similitud entre las técnicas aprendidas en teatro, tales como la improvisación y la comunicación oral en las habilidades de liderazgo requeridas de un directivo en la empresa, uniendo dos mundos que podrían parecer inconexos pero que realmente tendrían más puntos en común que lo que tradicionalmente se ha considerado en el entorno empresarial.

1.4. Justificación del interés académico de la investigación

En la literatura académica sobre gestión empresarial, ciertos autores han reconocido el vínculo entre empresa y teatro a través de diversas herramientas como son las metáforas y comparaciones entre ambos entornos. Sin embargo, aunque van existiendo cada vez más estudios, la contribución de las técnicas teatrales a las habilidades directivas de liderazgo ha sido analizada de forma muy general y, aún, sin suficientes resultados concluyentes. Es un tema aún con disparidad de opiniones y con necesidad de futura investigación, especialmente en España donde no ha sido prácticamente considerada en el entorno empresarial, al contrario de otros países, especialmente anglosajones, donde muchas veces se incluyen dichas técnicas en la formación de los universitarios y, sobre todo, posgraduados y MBAs (Damast, 2008).

Con este trabajo, se pretende ahondar en la relación entre técnicas teatrales y cualidades de liderazgo. La intención es ir más allá de lo considerado en investigaciones previas y buscar el efecto que puedan tener dichas técnicas teatrales en el cultivo de habilidades directivas. Se pretende contribuir a dar más respuestas a este vacío

académico, pretendiendo aportar herramientas que sean útiles a ejecutivos en sus funciones directivas y, por consiguiente, mejorar la estrategia de la empresa.

2. Objetivos

El objetivo último de la investigación es conocer si las técnicas aprendidas en Teatro son útiles para desarrollar habilidades de liderazgo en directivos de Empresa.

Para ello, los objetivos concretos a alcanzar en esta investigación, son los que se especifican a continuación:

- Conocer los vínculos existentes entre teatro y empresa.
- Identificar las técnicas más determinantes que se aprenden en arte dramático, como la improvisación y la comunicación, para desarrollar habilidades directivas.
- Analizar si estas técnicas, o incluso otras no consideradas, tienen alguna utilidad para los directivos.
- Verificar, en caso afirmativo, si las técnicas teatrales desarrollan, por tanto, habilidades de liderazgo.
- Comparar si existen diferencias entre España y otros países en la formación de técnicas teatrales para desarrollar habilidades de liderazgo.
- Determinar si han sido de utilidad las técnicas teatrales para individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar: especialmente en habilidades observables tales como la comunicación, la capacidad de desenvolverse en situaciones inesperadas y, si procede, otras habilidades no consideradas en un principio.
- Proponer recomendaciones acerca de la utilidad de las técnicas aprendidas en arte dramático en cuanto a formación de directivos de empresas en habilidades de liderazgo.

3. Diseño metodológico

El diseño de la investigación es deductivo. Se parte de la formulación de una hipótesis: “las técnicas desarrolladas en arte dramático son útiles para el desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos de empresa”. Para comprobar dicha hipótesis, primero, se recogerán datos secundarios. Se obtendrán las fuentes realizando una revisión de lo existente en la literatura académica sobre gestión empresarial de la

relación entre empresa y teatro. El fin será abordar lo máximo posible de los objetivos concretos de la investigación.

Seguidamente, se recogerán datos primarios para confirmar los hallazgos de la revisión de la literatura y explorar técnicas teatrales que no han sido consideradas por los datos secundarios. En concreto, en primer lugar, se realizarán entrevistas en profundidad para obtener la visión de profesionales, ahondando lo máximo posible en el tema, explorando sobre técnicas teatrales alternativas, la situación de España respecto a otros países y la utilidad de dichas técnicas para directivos. La muestra entrevistada estará formada un número reducido de expertos que se dedican a utilizar técnicas teatrales para mejorar habilidades profesionales en individuos. Las entrevistas en profundidad se grabarán para lograr una mayor objetividad y fiabilidad en el análisis de resultados.

En segundo lugar, se realizará una encuesta mediante la utilización de un cuestionario a individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar para analizar si verdaderamente dichas técnicas son percibidas como útiles para desarrollar habilidades de liderazgo, cubriendo así, el citado objetivo concreto de la investigación. Los cuestionarios serán autoadministrados por correo electrónico a través de los expertos de la anterior técnica cualitativa. De esta manera, se llega fácilmente al universo objeto de estudio, individuos que cursen o hayan cursado algún curso de arte dramático o similar. Se incluirá, finalmente, en el cuestionario, cualquier aspecto relevante surgido de los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad.

4. Estructura del trabajo

El trabajo se divide en cinco partes. La primera parte es la introducción, incluyendo el planteamiento del tema de investigación, el contexto y la justificación del mismo. En esta parte se explica la necesidad y el interés de investigar la aportación de las técnicas aprendidas en arte dramático a líderes en empresas, además de los objetivos concretos de investigación y la metodología empleada. La segunda parte del trabajo corresponde al marco conceptual y, en ella se realiza una revisión de la literatura existente y conocida para identificar todo lo estudiado previamente en la relación entre empresa y teatro.

La tercera parte es el trabajo de campo, en el cual se analizarán las técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) y las técnicas cuantitativas utilizadas (cuestionarios), su recogida, el proceso y tratamiento de la muestra utilizada y su fiabilidad y validez.

La cuarta parte incluirá los resultados del trabajo de campo y las conclusiones alcanzadas, que harán referencia a los efectos que causa la realización de actividades de actuación e interpretación en los individuos en cuanto a oratoria, improvisación y empatía, incluyendo posibles diferencias entre habilidades de liderazgo adquiridas en diferentes países.

Finalmente, se expondrán las limitaciones al trabajo, en su caso, las líneas futuras de investigación y, posibles recomendaciones.

Cuadro Resumen: Estructura del Trabajo

CAPÍTULO 1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del tema • Contexto • Justificación • Necesidad e interés de investigación • Objetivos concretos de la investigación • Metodología aplicada
CAPÍTULO 2. Marco Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre Empresa y Teatro • Técnicas Teatrales y Habilidades Directivas • La aportación de las Técnicas Teatrales a Líderes de Empresa
CAPÍTULO 3. Trabajo de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño metodológico -Entrevistas en Profundidad -Encuesta
CAPÍTULO 4. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados -Entrevistas en Profundidad -Encuesta
CAPÍTULO 5. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones • Recomendaciones • Limitaciones y futuras líneas de investigación

Tabla 1: Cuadro Resumen de la Estructura del Trabajo.

Fuente: *Elaboración Propia.*

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

La finalidad de este capítulo es averiguar lo que ya ha sido analizado previamente por la literatura empresarial sobre la relación entre empresa y teatro: primeramente, desde las diferentes ópticas que han vinculado ambos mundos y, en segundo lugar, las investigaciones que han relacionado ciertas técnicas teatrales con habilidades deseables de liderazgo, así como su contribución y utilidad para directivos.

1. La relación entre Empresa y Teatro

Con este apartado se desea cubrir el siguiente objetivo concreto del TFG:

- Conocer los vínculos existentes entre teatro y empresa.

La relación entre empresa y teatro ha sido estudiada principalmente desde tres ópticas. Cada una de ellas vincula el mundo del teatro con el mundo de la empresa de manera muy distinta. Estas son conocidas como: ‘El Liderazgo Carismático’, ‘El Teatro Organizacional’ y ‘La Organización como Teatro’. A continuación se presenta una tabla que resume las principales características de cada una de ellas.

	<u>El Liderazgo Carismático</u>	<u>El Teatro Organizacional</u>	<u>La Organización como Teatro</u>
Relación	La empresa estudia cualidades de liderazgo de personajes teatrales.	La empresa contrata a un grupo profesional de actores.	La empresa es observada, a nivel global, como un teatro.
Finalidad	Observar qué cualidades tienen estos personajes y extrapolarlas a directivos de empresa.	Resolver problemas empresariales de diversa índole: barreras de comunicación, cambio de estrategias, etc.	Justificar la utilidad del análisis del Teatro para la Empresa a través de la comparación de ambos.
Herramientas	Análisis teórico para identificar las habilidades de liderazgo de personajes de obras de teatro y su practicidad en directivos.	Los actores interpretan en la empresa los problemas señalados delante de los trabajadores implicados para cambiar actitudes.	Comparación teórica entre: empleados y directivos con actores teatrales, etc.

Tabla 2: Teorías existentes que relacionan empresa y teatro.

Fuente: *Elaboración Propia.*

1.1. El Liderazgo Carismático

La primera óptica que relaciona empresa y teatro es la conocida como “El Liderazgo Carismático”. Se trata de comparar teóricamente a líderes con personajes de obras de teatro para aprender de ellos. El teatro, como herramienta, es elegido por su fuerte naturaleza interpretativa, que es inherente al arte dramático, como medio de enseñanza al mundo empresarial, basándose en la teoría de que “el liderazgo es un arte” (Biehl-Missal, 2010; pp. 279). Por tanto, en este caso, no solo se comparan actores con líderes, sino también con personajes teatrales creados.

El objetivo es estudiar a personajes líderes en obras de teatro para comprender qué cualidades poseen para poder calificarlos como tales y cómo se pueden extrapolar a verdaderos líderes de empresas. Sin embargo, Biehl-Missal (2010), señala que, en realidad, en la historia teatral ha habido muchos más líderes problemáticos que líderes ejemplares. El autor comenta que se puede aprender mucho más de los primeros que de los últimos. Biehl-Missal (2010; pp. 281) subraya varios casos, por ejemplo, el liderazgo de *Macbeth*, señalándolo como una de las peores estrategias de liderazgo basada en conseguir más y más poder.

De este tipo de personajes teatrales el autor explica que se puede aprender bastante más y de manera realista sobre el poder, la comunicación y la persuasión en la empresa. Por tanto, el autor concluye que la teoría de “El Liderazgo Carismático” tiene sentido a la inversa y más que sugerencias positivas, el teatro nos ofrece lecciones críticas sobre líderes problemáticos que carecen de carisma y muchas veces, de confianza (Biehl-Missal, 2010; pp. 280).

Anteriormente, Harvey (2001) en un estudio previo, complementó “El Liderazgo Carismático”, analizando verdaderos líderes actuales para poder aprender efectivamente de estas habilidades. El autor comenta que el líder, al igual que el actor, debe saber desenvolverse y ser aceptado por su audiencia. La relación entre ambas figuras se fundamenta en la carisma compartida de ambos que surge a través del arte dramático (Harvey, 2001; pp. 253). La relación entre el líder y sus seguidores depende del carisma del primero y muchos conflictos surgen debido a ello.

Harvey (2001) se centra en examinar al popular Steve Jobs para resaltar sus cualidades de liderazgo. El autor propone al ex-presidente de *Apple*, como claro ejemplo de líder carismático que ha estudiado las técnicas teatrales para desarrollar habilidades profesionales: un excelente comunicador, muy competente y con visión, confianza y energía (Harvey, 2001). El investigador concluye que en una obra de teatro, Steve Jobs sería el líder, IBM, Microsoft y Xerox los villanos y los clientes de *Apple*, sus seguidores. Por tanto, la teoría de “El Liderazgo Carismático” ha supuesto en la literatura empresarial una primera aproximación a la relación entre teatro y empresa, relacionando técnicas de teatro de personajes teatrales o reales con habilidades de liderazgo deseables en directivos.

1.2. El Teatro Organizacional

La segunda relación entre empresa y teatro es más práctica que la anterior y es la conocida como “El Teatro Organizacional”. Se trata de un equipo profesional de actores teatrales que es contratado por la empresa para resolver problemas de diversa índole: “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, entre otras” (Sánchez Guevara y Baca Lobera, 2007; pp. 47). Se trata pues, de interpretar los problemas que pueden surgir en la empresa delante de los implicados para cambiar estas actitudes negativas.

Las investigadoras Sánchez Guevara y Baca Lobera (2007; pp. 47) indican que “El Teatro Organizacional” constaría, por tanto, de cuatro elementos principales: los actores contratados, que deberán representar la obra teatralmente; el problema específico a tratar en la empresa; la audiencia, que serán los empleados o grupos de interés afectados y la empresa, que normalmente contratará, en el exterior, al equipo de actores profesionales. El efecto a conseguir es resolver el problema recurrente de la empresa a través del desempeño, la catarsis y el acuerdo de los empleados (Sánchez Guevara y Baca Lobera, 2007).

Lesavre (2011) señala los diferentes efectos que puede causar “El Teatro Organizacional” en la empresa, que dependerá del objetivo deseado y del tipo de implicación por parte de la audiencia. Primeramente, habla sobre “informar y desarrollar conciencia” (Lesavre, 2011; pp. 247). Ello va dirigido a una audiencia pasiva

que se limitará a observar la representación teatral. Los actores interpretarán problemas típicos que pueden ocurrir en cualquier empresa, sin estar ello personalizado (Lesavre, 2011).

Seguidamente, si el objetivo es “cambiar opiniones” (Lesavre, 2011; pp. 248), la representación teatral debe estar lo más personalizada posible y requerirá que se escriban escenas que narren problemas concretos de la empresa. En este caso, la audiencia deberá investigar los problemas existentes en la empresa para comunicarlo a los actores (Lesavre, 2011).

Finalmente, si el propósito es “cambiar comportamientos” (Lesavre, 2011; pp. 248), existen dos formas principales para conseguirlo: una de ellas requerirá una audiencia reactiva puesto que la representación teatral se realizará dos veces. Otra de ellas requerirá que la audiencia intervenga en la obra informando a los actores de cómo deberían haber actuado en primer lugar. Esta forma tiene más implicación por parte de la audiencia, puesto que requerirá que éstos escriban e interpreten la obra teatral ellos mismos, estando presente en todo el proceso de “El Teatro Organizacional” (Lesavre, 2011).

Lo que se quiere conseguir en definitiva con todo ello es el efecto catártico y el efecto de memoria del comportamiento (Lesavre, 2011). Por un lado, la catarsis es entendida como las emociones e impulsos causados en el público para hacerles recapacitar. Por otro lado, el efecto de memoria del comportamiento, que haría referencia al objetivo de “cambiar comportamientos”, debido a la participación total por parte de la audiencia, se refiere a la capacidad de éstos de recordar totalmente la obra teatral, debido al movimiento e interpretación realizada para conseguir el cambio de actitudes deseado.

Por tanto, “El Teatro Organizacional” solo tendría efecto en el público si los actores logran comunicar y transmitir adecuadamente la solución al problema de la empresa. Todo ello sólo es posible a través del correcto empleo de las técnicas teatrales, como son la oratoria, improvisación y el movimiento. De alguna manera, los actores se convierten en los líderes de la situación y los empleados de la empresa deben dejarse convencer por ellos para modificar su comportamiento. Los directivos, consecuentemente, deben estar atentos a la manera en que lo consiguen para lograr en el futuro el mismo efecto en los trabajadores.

1.3. La Organización como Teatro

La última óptica, y quizás la que ha adquirido la mayor relevancia en la literatura empresarial, es la sugerida por el sociólogo Erving Goffman (1959), quien plantea la metáfora “La Organización como Teatro”. El autor asemeja el mundo del teatro con el mundo de la empresa a través de diversas analogías. Por ejemplo, asimila a los trabajadores en la empresa con actores y, a los clientes de una empresa, con la audiencia de una obra teatral. El autor señala que el trabajador, al igual que el actor, debe interpretar un guión elaborado por los directivos en la empresa, sobre sus tareas a realizar. Ello se asemeja a las escenas que debe ensayar el actor, en el mundo escénico, marcado por el director de la obra teatral. Goffman (1959) señala que el empleado en la empresa deberá rendir cuentas al cliente, como el actor a su audiencia o público objetivo.

Puede deducirse, por tanto, que el investigador es el precursor de la idea de que en la empresa pueden ser útiles las habilidades que desarrolla el actor en el teatro debido a la similitud entre ambos mundos. Sin embargo, algunos autores, sin dejar de aceptar la metáfora “La Organización como Teatro”, indican que, conceptualmente, ello aporta escaso progreso a la teoría de la organización (Cornelissen, 2004). Los autores que cuestionan la practicidad de dicha metáfora se basan en la idea de que los fines de ambas esferas, empresa y teatro, son totalmente opuestos. Por un lado, el principal fin del teatro es entretener al público y su *performance* es estético y artístico. Por otro lado, el fin último de la empresa es el de crear riqueza para los accionistas y su *performance* es el del desempeño y trabajo para lograr dicho objetivo.

Asimismo, en cuanto a la metáfora “la organización como teatro” Cornelissen (2004), señala que, efectivamente, pueden existir ciertas divergencias entre ambos mundos. Específicamente, señala que los trabajadores cuando utilizan herramientas teatrales, tales como la improvisación, pueden provocar efectos no predecibles para el negocio. Defienden que dicha técnica puede ser únicamente deseable para el mundo del arte dramático. Sin embargo, la improvisación teatral como técnica, por sí sola, debería ser imparcial, ni positiva ni negativa según las autoras Vera y Crossan (2004). Eso sí, en el contexto empresarial, teniendo ciertas limitaciones de aplicación por lo que se comenta a continuación.

Primeramente, esta técnica “se enfoca más al proceso que a los resultados” (Vera y Crossan, 2004; pp. 736), es decir, lo esencial en la improvisación es el correcto transcurso de la misma, más que el resultado final. En cambio, en la empresa, lo importante suelen ser los resultados, más que los medios y herramientas para lograrlos. Seguidamente, se trata de un proceso espontáneo y creativo, por lo que no requiere de planificación previa. Ello es contrario a lo comúnmente establecido en la empresa, donde los objetivos y planes de acción están debidamente redactados y deben ser cumplidos con la mayor rigurosidad posible. Por tanto, la improvisación es, por naturaleza, creativa, de lo contrario, aburriría y frustraría a la audiencia. Sin embargo, los resultados de la empresa deben lograrse para contentar a los accionistas y a la alta dirección, no teniendo cabida alguna la creatividad.

Aun así, Vera y Crossan (2004), admiten que la técnica de la improvisación ofrece ciertos aspectos positivos a pesar de sus limitaciones. Por ejemplo, la improvisación fomenta el trabajo en equipo, uno de los aspectos más importantes que la empresa viene exigiendo constantemente a sus empleados en la actualidad. Concretamente, esta técnica promueve el acuerdo mutuo, la cooperación y el apoyo grupal. Más importante aún, otorga habilidades para desenvolverse óptimamente en situaciones de incertidumbre y descontrol. En el mundo de la empresa, esto puede referirse a situaciones en las que el empleado debe saber actuar ante los problemas y exigencias del cliente para lograr su satisfacción.

Las investigadoras concluyen que es muy frecuente encontrar empresas poco flexibles y con culturas bastante rígidas y muy enfocadas a objetivos. No obstante, debido a fenómenos como la globalización y la necesidad de enfrentarse a entornos cada vez más competitivos y cambiantes, la improvisación podría ser una técnica muy deseable para poder reaccionar ante estos nuevos desafíos y situaciones de incertidumbre. Por tanto, convirtiéndose en uno de los requisitos fundamentales para la supervivencia y el desarrollo de las empresas.

Por ello, se observa que la metáfora “La Organización como Teatro” es la base más sólida del vínculo entre las técnicas teatrales y las habilidades de liderazgo deseables en la empresa. Al unir los dos mundos de manera tan global, ha recibido críticas importantes de diversos autores, que han puesto en duda la utilidad de ciertas técnicas teatrales como es la improvisación teatral. Sin embargo, es gracias a esta teoría

que han surgido investigaciones posteriores que analizan más exhaustivamente no solo la improvisación, sino otras herramientas teatrales, mostrando su utilidad empresarial.

2. La relación entre Técnicas Teatrales y Habilidades Directivas

A continuación se analizan las investigaciones más relevantes que han identificado técnicas teatrales y que, seguidamente, han relacionado cada una de ellas con cualidades positivas en directivos. Estos estudios parten de la teoría de “La Organización como Teatro” e intentan mostrar la utilidad que ofrecen cada una de estas técnicas teatrales, por separado, a directivos de empresa.

La finalidad de este apartado es cubrir algunos de los objetivos del TFG, que se recuerdan a continuación:

- Identificar las técnicas más determinantes que se aprenden en arte dramático, como la improvisación y la comunicación, para desarrollar habilidades directivas.
- Analizar si estas técnicas, o incluso otras no consideradas, tienen alguna utilidad para directivos.

En primer lugar, se analizará lo estudiado en cada una de estas técnicas y su relación con el mundo empresarial en cuanto a habilidades directivas. A continuación, se intentará identificar otras técnicas teatrales que pueden ser útiles para directivos.

2.1. Improvisación

Una de las herramientas más importantes que utiliza el actor para su formación es la improvisación. En este epígrafe se subraya de qué manera puede ser útil dicha técnica para el mundo empresarial desde la perspectiva de varios autores.

2.1.1. La improvisación como herramienta de renovación estratégica

En primer lugar, Crossan (1998) señala la importancia que podría tener la improvisación como herramienta de renovación estratégica en el contexto empresarial. La investigadora señala que la empresa, al igual que una obra de teatro, tiene una vida limitada y tiende finalmente a desaparecer, como un espectáculo que deja de ser atractivo para el público si no se han tomado medidas para renovarse. La solución que propone la investigadora es ligar la improvisación a las funciones directivas para:

“elaborar la estrategia empresarial, cultivar el liderazgo, promover el trabajo en equipo, desarrollar habilidades profesionales y evaluar la cultura empresarial” (Crossan, 1998; pp. 593).

Elaborar la estrategia empresarial

Por un lado, en cuanto a la elaboración de la estrategia empresarial, la improvisación tendría sentido sobre todo para las estrategias emergentes. Estas estrategias se caracterizan, y se diferencian de las estrategias deliberadas, por ser espontáneas e intuitivas, es decir, no requieren planificación previa y están orientadas a la acción en momentos de incertidumbre donde la improvisación es esencial (Crossan, 1998).

La improvisación, como herramienta, será efectiva si logra redirigir la estrategia empresarial cuando se detecten desviaciones entre los resultados esperados y los conseguidos. Por ejemplo, si la empresa sufre una constante disminución de ingresos, deberá improvisar y plantearse otras opciones de crecimiento como la entrada en nuevos mercados o la diversificación empresarial. Y ello será en momentos críticos, donde la improvisación es el factor clave para crear valor añadido al consumidor.

Cultivar habilidades de liderazgo

En cuanto al cultivo de habilidades directivas, Crossan (1998) señala que, en el momento donde la improvisación es necesaria, los individuos deberán tomar roles de liderazgo inadvertidamente. Ello significa sin previo aviso y compartiendo la función del líder en momentos de incertidumbre. Es por ello, por lo que la improvisación es un medio para desarrollar habilidades de liderazgo, permitiendo reaccionar antes las adversidades que son comunes en el entorno empresarial. La improvisación irá inevitablemente acompañada de trabajo en equipo para poder redirigir exitosamente las estrategias de la empresa y el líder pudiendo variar de ocasión en ocasión.

Promover trabajo en equipo

La siguiente función que todo directivo debe tener, es la tarea de promover y fomentar el trabajo en equipo (Crossan, 1998). La autora señala que la improvisación

requiere del trabajo grupal para su funcionamiento. Sin embargo, subraya que los empleados deben tener una visión, misión y valores compartidos para el funcionamiento efectivo de las tareas en grupo. De esta manera, los objetivos son los mismos entre todos los empleados de la firma con el fin de que la improvisación vaya por el camino correcto. Así, los directivos podrán coordinar y orientar mejor a los empleados y, en casos donde la improvisación sea necesaria, los empleados tendrán un conocimiento orientativo de las acciones a realizar.

Desarrollar habilidades profesionales

Respecto al desarrollo de otras habilidades esenciales de directivos a nivel individual, la improvisación cultivará la confianza en uno mismo, la intuición, la persuasión, la escucha y la comunicación (Crossan, 1998). Por un lado, desarrollará la confianza en uno mismo debido a que el individuo se acostumbrará a no sentirse incómodo cuando haya que tomar decisiones inesperadas, evitando que los empleados se bloqueen cuando pierdan el control de la situación. Este riesgo psicológico se vería reducido a través del ejercicio de esta técnica.

Asimismo, el individuo desarrollará una mente intuitiva de manera subconsciente y deberá saber escuchar y comunicar para que el resto del equipo de empleados entienda y sepa transmitir sus ideas. Por último, al igual que una obra de teatro, la persuasión es una habilidad deseable para convencer a los clientes en momentos en los que no vaya todo como lo requerido. Ello se refleja además en una obra de teatro cuando los autores se han olvidado del guión e, improvisando, mantienen la atención de la audiencia sin que éstos se percaten de ningún error.

Evaluar la cultura empresarial

Finalmente, Crossan (1998) compara la empresa y el teatro de forma que explica que la empresa tiene muchos activos tangibles o materiales tales como edificios, mobiliario y vehículos, entre otros. Sin embargo, en las escenas de muchas obras de teatro existen pocos objetos visibles y muchos de ellos se imaginan. La improvisación trabaja sobre ello y convence a la audiencia de que están ahí, sin que estén presentes en realidad.

Todo ello es posible gracias a las relaciones de confianza que existen entre los actores, que es el pilar donde se sustenta la improvisación. Ello se podría extrapolar a la

cultura de la empresa, es decir, formando una cultura basada en la confianza pero, no solo entre los empleados, sino entre todos los grupos de interés de la organización, sus *stakeholders*.

2.1.2. La improvisación como fuente de desarrollo de habilidades de oratoria

La actriz y directiva Segura Amat (2007; pp. 39) señala que “la improvisación es una fuente de desarrollo de las habilidades de comunicación”. Ello se debe a que se desarrolla la imaginación, se asumen otros papeles y se ejercita la capacidad de adaptarse (Segura Amat, 2007). Al ejercitar la imaginación, se libera la mente, dando lugar a la innovación, muchas veces ansiada por las empresas, que permite que el ejecutivo asuma riesgos moderadamente. La improvisación del teatro se materializa en técnicas como el *brainstorming* en la empresa.

Además, Segura Amat (2007) resalta que el directivo debe saber interpretar distintos roles dependiendo de las circunstancias. Diferentes situaciones le exigirán comportarse de una manera u otra, el trato y la comunicación con los clientes y con los empleados en muchos casos será muy distinto, ello se convierte en un proceso más natural a través de la práctica de la improvisación teatral. Asimismo, la capacidad de adaptarse que ofrece la improvisación teatral es esencial para los directivos al hacerles más flexibles ante los cambios inesperados.

Para comunicar, ¿Es mejor improvisar o memorizar?

Segura Amat (2007; pp. 49) va más allá de las ventajas que ofrece esta técnica y se pregunta: “¿es mejor improvisar o memorizar?”. Memorizar e improvisar forman, ambas, parte de la formación del actor. El primero es fundamental para aprender y retener el guión a interpretar. Un directivo debe siempre preparar y memorizar cuidadosamente cualquier comunicación que deba realizar. De esta manera, la mayor parte de su atención irá dirigida a su público y no al texto.

El segundo, en cambio, no solo ayuda a salir victorioso en caso de error u omisión en la obra de teatro, sino que añade un toque diferencial para cada representación, haciendo cada una de ellas única y especial. En el ámbito empresarial, el directivo deberá aprender a ser flexible para poder afrontar circunstancias que no han sido previstas y poder manejar la situación para situarla a su favor.

Esto es indispensable puesto que si un directivo, por ejemplo, ante “cualquier imprevisto, que *a priori* sea negativo, si mantiene la calma y lo resuelve con destreza o lo asume sin alterarse (un proyector que no funciona, la silla que sea cae, el rotulador que no pinta....) será visto por el público como algo positivo en su persona.” (Segura Amat, 2007; pp. 54). La autora es más específica y señala que el éxito de un acto escénico depende, por tanto, de la complementariedad de ambas y de “la proporción, [que] podría ser tres cuartas partes de preparación [memorización] y el resto, de improvisación” (Segura Amat, 2007; pp. 49).

La improvisación y la comunicación, fundamentales para directivos

Lesavre (2011), coincide con Segura Amat (2007), argumentando que las técnicas que utiliza el actor en el teatro podrían ser un medio para formar a ejecutivos. El investigador explica que el actor tiene como principal herramienta su cuerpo, voz y emociones y, por consiguiente, podría ayudar en la formación de directivos en dos aspectos diferenciados: en primer lugar, “para desarrollar técnicas de oratoria” y, en segundo lugar, “para desarrollar la imaginación y creatividad” (Lesavre, 2011; pp. 244).

El directivo podrá desarrollar su imaginación y creatividad a través de la herramienta básica de la improvisación. Si lo consigue, podrá cultivar en la empresa una cultura basada en encontrar soluciones rápidas, de manera intuitiva en cualquier contexto, más basada en la acción que en el análisis (Lesavre, 2011). En cuanto al desarrollo de las habilidades de comunicación, Lesavre (2011) compara los ejercicios que realizan los actores para hablar en público, advirtiendo de la utilidad para la formación de los directivos, ejercicios enfocados a potenciar la voz y controlar la respiración.

2.2. Comunicación Oral y Oratoria

La comunicación oral, como tal, solo puede mejorarse a través del desarrollo de otras habilidades muy vinculadas a ésta (Segura Amat, 2007). Se acaba de analizar en este último epígrafe la improvisación como un factor contribuyente en la mejora de las habilidades de oratoria, además de complementarla con otras ventajas como la resolución de imprevistos en las empresas y flexibilidad que concede a sus practicantes.

Las herramientas a analizar a continuación son otras que servirán para mejorar la habilidad de hablar en público.

2.2.1. Otras técnicas para el desarrollo de la Comunicación Oral

El teatro ofrece al actor la capacidad de incrementar la concentración en sí mismo, el conocimiento del espacio escénico, el uso de la pausa y la expresión corporal, entre otros, que, además de su propia función, son necesarias para una efectiva comunicación (Segura Amat, 2007).

La Concentración y Técnicas de Relajación

En primer lugar, la actriz y directiva Segura Amat (2007; pp. 73) señala que “la base de una buena comunicación es la concentración”. La concentración solo puede conseguirse olvidándose de todo lo que hay alrededor de uno y de los problemas que pudiera tener el individuo. Como explica Segura Amat (2007), dejando la “mente en blanco”. La autora argumenta que ello es fundamental porque cualquier pensamiento afecta a nuestra expresión corporal y, por tanto, a la comunicación de nuestro mensaje. Existen varios pasos para conseguir esa concentración. El primero y más importante es a través de la relajación, concretamente, utilizando técnicas de respiración con el abdomen. Una vez que el autor o directivo se encuentre relajado, deberá concentrarse con lo que debe comunicar, en el caso de no tener que memorizar, o deberá ensayar repetidas veces, en el caso de tener que hacerlo (Segura Amat, 2007).

El conocimiento del espacio escénico

Otra técnica teatral útil para la comunicación efectiva de directivos según Segura Amat (2007) es el conocimiento del espacio escénico. Se trata de un aspecto frecuentemente pasado por alto por directivos de empresas. No importa que se trate de una pequeña reunión o de una gran presentación multitudinaria, el espacio escénico siempre estará presente y podrá jugar a favor o en contra del individuo.

En una reunión con espacio limitado, aspectos que pueden parecer insignificantes tales como el asiento asignado y la posibilidad de tener espacio para levantarse y moverse, entre otros, pueden ser decisivos para una efectiva comunicación

y es fundamental conocerlos de antemano (Segura Amat, 2007). Lo mismo ocurre en grandes presentaciones multitudinarias, aspectos tales como: la iluminación, acústica, aforo del local y la distancia entre los asientos y del estrato (Segura Amat, 2007).

Además, otros factores como decidir subirse al estrado para comunicaciones más formales, o bajarse de él para comunicaciones más cercanas, teniendo en cuenta que hay que evitar invadir el espacio de la audiencia, deben considerarse (Segura Amat; 2007). Por último, si el directivo o actor sabe en qué escenario le ha tocado comunicarse, podrá visualizar el entorno y controlar mejor la situación. Como asegura la autora, conocimientos que los actores desarrollan en teatro que pueden ser de gran relevancia para todo comunicador en el mundo de la empresa.

Expresión corporal

Asimismo, otra herramienta de la que el actor se sirve es la expresión corporal. Es frecuente observar que los directivos, al comunicar, se olvidan de “la importancia de los gestos como símbolos. En ocasiones, un gesto puede ser muy significativo y comunicar mucho más que un discurso de dos horas.” (Segura Amat, 2007; pp. 96). Otra herramienta útil en la comunicación es el uso de la pausa. Si el directivo o actor, dispone de la atención del cliente o de la audiencia, es una señal de fortaleza y no hay que sentir miedo de usarla (Segura Amat, 2007; pp. 114). También, el silencio es una forma de comunicación que transmite diferentes mensajes según el contexto (Segura Amat, 2007; pp. 114).

Empatía o Inteligencia emocional

Finalmente, Segura Amat (2007) analiza otras técnicas utilizadas por actores que podrían ser utilizadas por directivos para mejorar su comunicación oral en la empresa de las que destaca principalmente la empatía como parte de la inteligencia emocional. Un actor o un directivo debe intuir los deseos del otro (Segura Amat, 2007). Ello se materializa en intuir los deseos del público, concentrarse en el público objetivo, adaptar el mensaje a ellos y llevar la escena hacia un final (Segura Amat, 2007).

Confianza en uno mismo

Lesavre (2011) afirma que una de las ventajas más aparentes que ofrecen las técnicas del teatro a directivos es la confianza en uno mismo a la hora de salir a comunicar. Concretamente, debido al trabajo en equipo, al rol de líder que debe de asumir en diferentes situaciones, a la inteligencia emocional desarrollada con sus compañeros y la audiencia y, finalmente, a la utilización del cuerpo como herramienta fundamental de expresión (Lesavre, 2011).

En este apartado se ha observado la relación entre técnicas teatrales y habilidades de liderazgo, o directivas, contenida en la literatura empresarial. Se han identificado individualmente las técnicas y se ha ido señalando la utilidad de cada una de ellas por separado para el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo. Se ha comprobado que, efectivamente, la improvisación y la comunicación, con todas las técnicas que implica, han sido calificadas como útiles por los citados autores para mejorar las habilidades de liderazgo en directivos.

En el siguiente epígrafe, ya no se habla de ellas individualmente, sino a nivel global, y se analizan los estudios que han llegado a una conclusión relevante acerca de la utilidad general de las técnicas teatrales para desarrollar cualidades de líder en ejecutivos de empresa.

3. La aportación de las Técnicas Teatrales a Líderes de Empresa

La intención en este apartado es investigar acerca de la importancia que se le ha dado a las técnicas teatrales en su conjunto, como herramientas útiles para formar a directivos de empresa en habilidades de liderazgo.

Los objetivos concretos del TFG a cubrir en este apartado son:

- Comparar si existen diferencias entre España y otros países en la formación de técnicas teatrales para desarrollar habilidades de liderazgo.
- Verificar, en caso afirmativo, si las técnicas teatrales desarrollan, por tanto, habilidades de liderazgo.

3.1. Técnicas Teatrales y Escuelas de Negocios

Segura Amat (2007) asegura que el vínculo en España entre ambas esferas, empresa y teatro, está aún por determinar y se posiciona en un segundo plano respecto a otros países, especialmente anglosajones. En otros países europeos y americanos, las técnicas teatrales han sido calificadas como fundamentales en la formación de directivos. Por ejemplo, Lesavre (2011), investigador de la Grenoble Graduate School of Business en Francia, señala que la universidad lleva formando durante diez años a los alumnos que cursan empresariales y a ejecutivos con técnicas de teatro (Lesavre, 2011).

No es la única universidad en el mundo que forma a sus alumnos con clases de teatro debido a su creciente popularidad en el mundo empresarial. Damast (2008) destaca diversos programas de MBA alrededor del mundo en universidades con reconocido prestigio, tales como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), Babson College, Carnegie Mellon, Emory y la Universidad de Virginia. El autor añade que la realización de las obras de teatro y la enseñanza de las técnicas teatrales tiene como fin la mejora de las dotes de comunicación de los alumnos de las diversas universidades y se incorpora en el máster en las clases de habilidades profesionales. Damast (2008) señala que, a través del teatro, se mejoran las habilidades de trabajo en grupo, de liderazgo y de comunicación, esenciales para directivos.

3.2. Técnicas Teatrales como Cualidades de Liderazgo

Ya se han identificado los efectos positivos que tiene cada una de las técnicas teatrales para las habilidades directivas. En este apartado, finalmente se expone cómo se materializan las técnicas teatrales en cualidades de liderazgo.

Goleman (2004) ya había destacado que las habilidades principales de un líder se agrupan dentro de la inteligencia emocional y se observan en: “la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales” (Goleman, 2004; pp. 7). A continuación se explican cada una de ellas y su equivalente en las técnicas teatrales.

Autoconciencia y Confianza en uno mismo

Primeramente, la autoconciencia entendida como la confianza en uno mismo y, como defendía Lesavre (2011), tratándose de una de las habilidades desarrolladas en arte dramático. Goleman (2004) define la confianza en uno mismo como la capacidad

de conocerse a sí mismo y de tomar riesgos moderados acorde a la propia personalidad. Por tanto, el individuo debe conocer sus propias limitaciones y encontrar un equilibrio, que, por un lado, debe evitar una confianza en exceso y, por otro lado, evitar una baja autoestima.

Autorregulación e Improvisación Teatral

En cuanto a la autorregulación, Goleman (2004) resalta que se trata de una cualidad que, por un lado, ayuda a mantener el control en situaciones indeseables y, por otro lado, a saber cómo reaccionar ante ello. Ello se relaciona directamente con la improvisación teatral que Crossan (1998), Segura Amat (2007) y Lesavre (2011) apuntaban: una herramienta que desarrolla la flexibilidad del directivo en situaciones adversas e inciertas y que facilita la toma de decisiones empresariales.

Motivación y Compromiso

Asimismo, la motivación propia de un líder, definida por Goleman (2004; pp. 7), como la capacidad de “compromiso con la organización”. Al igual que, como se ha analizado anteriormente, un actor que tiene un compromiso con la obra de teatro y debe confiar en los demás actores y trabajar en equipo para que la escena salga adelante.

Empatía e Inteligencia Emocional

Respecto a la empatía como cualidad inherente de liderazgo, Goleman (2004; pp. 7) la define como la “habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales”. Como se vio anteriormente, Segura Amat (2007), argumentaba que el actor debía aprender a intuir al otro, por un lado, al público, para el éxito del acto escénico y, por otro lado, a los demás actores, para poder llevar la obra hacia adelante, basándose en las relaciones existentes de confianza.

Habilidades Sociales y Trabajo en Equipo

Por último, Goleman (2004), resalta las habilidades sociales como última cualidad fundamental que todo líder debe tener como parte de su inteligencia emocional. El autor lo define como “la competencia en el manejo de las relaciones” y “la capacidad para encontrar puntos comunes” (Goleman, 2004; pp. 7). Como explicaba Lesavre (2011), un directivo puede beneficiarse de las habilidades que desarrolla el actor puesto que está habituado al trabajo en equipo o, como exponía anteriormente

Crossan (1998), de las relaciones basadas en la confianza que todo actor debe entablar con el resto del equipo para asegurarse la buena marcha de la escena.

3.2.1. Ser Líder y ser Actor

Locander *et al* (2007) relacionan las técnicas desarrolladas en teatro y las habilidades inherentes de liderazgo de manera que destacan que ser líder es como ser actor de teatro, incluso afirmando directamente que “el liderazgo es como el teatro” (Locander *et al*, 2007; pp. 45). Por un lado, el actor debe realizar un estudio previo a la obra de teatro, es decir, preparándose el guión, memorizándolo, interpretando los gestos del personaje a interpretar y constantemente ensayando la obra de teatro para su perfección artística. Por otro lado, el líder está obligado a hacer lo mismo, por tanto, formándose, conectando con otros y realizando ejercicios de introspección y reflexión (Locander *et al*, 2007). Los autores destacan que un actor, al igual que un líder, pasa por largos períodos de aprendizaje y alto esfuerzo antes de ser reconocido y dominar la técnica y las habilidades desarrolladas.

Las cualidades más importantes que el actor y el líder desarrollan son la comunicación y la improvisación (Locander *et al*, 2007). Ambos deben conocer a su audiencia para poder provocar la sensación deseada en ella. El directivo deberá conocer las herramientas del actor y saber desenvolverse en un escenario, en este caso, la empresa, para que finalmente adquiera la cualidad de líder. Ello lo logrará interpretando e improvisando diferentes papeles según el contexto y convenciendo al público de que es el líder como consecuencia de una efectiva comunicación. El líder y el actor deberán reconocer que la interpretación lo es todo y que si consiguen ser creíbles y beneficiarse de las habilidades desarrolladas en arte dramático tendrán una larga carrera profesional (Locander *et al*, 2007).

4. Conclusiones

En conclusión, a través de la revisión de la literatura se ha podido conocer de manera exhaustiva los vínculos existentes entre teatro y empresa. Ello se ha hecho evidente, en primer lugar, en el análisis de las tres teorías que relacionaban ambos mundos: “El Liderazgo Carismático”, “El Teatro Organizacional” y “La Organización como Teatro”. Cada una de estas teorías relacionaba el mundo de la empresa con diferentes aspectos del teatro: comparando directivos con personajes líderes históricos del teatro y observando similitudes (El Liderazgo Carismático), utilizando el teatro como herramienta para resolver problemas empresariales (El Teatro Organizacional) y analizando el entorno teatral para ver puntos en común y su gran parecido con la empresa (La Organización como Teatro).

En segundo lugar, se parte de la metáfora “La Organización como Teatro” en su análisis de comparación entre actor y directivo, descubriendo que la improvisación teatral y la comunicación oral son las técnicas que más han sido vinculadas a las habilidades de liderazgo, ofreciendo indudables ventajas a directivos de empresa. Además, al analizar la comunicación oral, se hizo evidente que dicha técnica no se puede aprender por sí sola, sino que necesita de otras técnicas teatrales como la improvisación, la concentración, conocimiento del espacio escénico y la empatía para su correcto empleo y desarrollo.

Posteriormente, se pudo comprobar que España se sitúa en un segundo plano a la hora de incorporar técnicas teatrales en la formación de universitarios y directivos. Asimismo, a través de la descripción de Goleman (2004) de las cualidades de liderazgo, se pudo observar que la inteligencia emocional que debe tener un líder, se relaciona directamente con las técnicas de teatro analizadas: improvisación, comunicación, trabajo en equipo, empatía y compromiso. Finalmente, Locander *et al* (2007), vinculaban actor y líder y concluían firmemente que el liderazgo es teatro.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El propósito del presente capítulo es llevar a cabo un trabajo de campo para confirmar ciertos hallazgos de la revisión de la literatura y explorar ciertos aspectos que aún no han sido tenidos en cuenta. A continuación, se recuerda brevemente las técnicas teatrales más relevantes para directivos que han sido analizadas en la revisión de la literatura y, seguidamente, la manera en la que se va a proceder al diseño metodológico.

Revisión de la literatura: técnicas teatrales útiles para directivos

En el capítulo anterior se analizaron principalmente las técnicas teatrales de improvisación y comunicación oral, destacando su utilidad para directivos en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Como novedad, se pudo observar que la comunicación oral no se podía mejorar por sí sola sin antes mejorar algunas habilidades muy vinculadas a ella (confianza en uno mismo, empatía, concentración, relajación, conocimiento del espacio escénico, entre otras). A través del trabajo de campo, se quiere confirmar en España la utilidad de estas técnicas, improvisación y comunicación oral, al igual que explorar otras herramientas teatrales útiles para el desarrollo de habilidades directivas. Para ello, se llevará a cabo entrevistas en profundidad a expertos en la materia y la aplicación de una encuesta al universo objeto de estudio.

Por confirmar y explorar

El objetivo principal a cubrir en este capítulo es el de:

- Determinar si han sido de utilidad las técnicas teatrales para individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar: especialmente en habilidades observables tales como la comunicación, la capacidad de desenvolverse en situaciones inesperadas y, si procede, otras habilidades no consideradas en un principio.

Asimismo, se pretende cubrir y confirmar finalmente otros objetivos que han sido objeto de estudio previamente en la revisión de la literatura (Capítulo II):

- Analizar si las técnicas de improvisación y comunicación oral, o incluso otras no consideradas, tienen alguna utilidad para los directivos.
- Verificar, en caso afirmativo, si las técnicas teatrales desarrollan, por tanto, habilidades de liderazgo.
- Comparar si existen diferencias entre España y otros países en la formación de técnicas teatrales para desarrollar habilidades de liderazgo.

Para abordar este objetivo, es necesario diseñar un trabajo de campo que averigüe en la práctica la verdadera utilidad de las diferentes técnicas teatrales para los individuos que hayan realizado algún curso de arte dramático o similar. Será necesario para completar y confirmar los hallazgos encontrados en la revisión de la literatura y explorar otras habilidades no consideradas en la revisión de la literatura.

1. Diseño Metodológico

El diseño de la investigación es deductivo. Esto es, se parte de la formulación de una hipótesis: “las técnicas desarrolladas en arte dramático son útiles para el desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos de empresa”. Para comprobar dicha teoría, primero, se recogen datos secundarios realizando una revisión de la literatura que aborde lo máximo posible en relación a los objetivos concretos de la investigación (ver Capítulo II.).

Seguidamente, se recogen datos primarios para confirmar los hallazgos de la revisión de la literatura y explorar técnicas teatrales que no han sido consideradas por los datos secundarios. En concreto, en primer lugar, se realizarán entrevistas en profundidad, enfoque cualitativo, para obtener la visión de profesionales respecto a la identificación en la literatura y ahondando en el tema, explorando sobre técnicas teatrales alternativas y la situación de España respecto a otros países. En segundo lugar, se realizará una encuesta, enfoque cuantitativo, a individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar para analizar si verdaderamente les ha sido de utilidad, cubriendo así, el citado objetivo concreto de la investigación. Además, se incluirá cualquier aspecto calificado como relevante de los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad.

A continuación, se justifica la metodología del trabajo de campo que se ha llevado a cabo, su proceso y elaboración.

1.1. Entrevistas en profundidad

1.1.1. Justificación de la técnica empleada

Para responder al objetivo de si las técnicas teatrales son útiles para individuos que hayan cursado algún curso de arte dramático o similar, se ha recurrido primeramente a la entrevista en profundidad. Ello se debe a que se trata de una técnica cualitativa que se considera muy apropiada para realizar una primera aproximación al estudio (Valles, 2002). Esta técnica permite una efectiva comprensión acerca de un tema concreto a través de un grupo reducido de expertos, además de ofrecer variables adicionales, exploratorias para la investigación (Valles, 2002). Asimismo, la información obtenida será objetiva puesto que se basa en experiencia profesional aunque no es generalizable debido a que no tiene finalidad estadística (Ruiz-Olabuénaga, 1996).

La entrevista en profundidad será ideal como fase inicial de la investigación para obtener una amplia información sobre la relación entre empresa y teatro, concretamente, las técnicas teatrales que los expertos piensen que sean más determinantes para adquirir habilidades profesionales. Seguidamente, como indica Valles (2002), una vez encontrada información suficiente, la entrevista en profundidad puede ser complementada con técnicas cuantitativas. Por tanto, los resultados encontrados se contrastarán con los hallazgos de la revisión de la literatura y se complementará con una encuesta para confirmar éstos y lo explorado con esta técnica cualitativa.

La entrevista en profundidad es más adecuada frente a los cuestionarios para expertos (Ruiz-Olabuénaga, 1996). Ello se debe a que la encuesta o cuestionario puede ser un freno al potencial de información que los expertos en arte dramático, especializados a mejorar habilidades profesionales, pueden aportar. Además, estos profesionales suelen tener tiempo escaso y quizás, sin la presencia física del entrevistador, puede ser difícil que respondan a preguntas detalladamente (Valles, 2002).

1.1.2. Proceso y elaboración de la entrevista en profundidad

El universo contactado para la elaboración de la entrevista en profundidad está formado por dos expertas en el mundo del arte dramático. Se les ha entrevistado en el mes de febrero de 2014 previa cita telefónica y por correo electrónico.

La primera experta en el tema, Marta Pinillos, es logofoniatra. Estudió logopedia en Madrid y, seguidamente, se especializó en fonética por la Universidad de Michigan y también en la Universidad de Barcelona, teniendo un máster en ambas universidades. Lleva 19 años dedicándose a trabajar con todo tipo de profesionales, periodistas, empresarios, directivos, dobladores, políticos, entre otros, para sacarles el máximo provecho de su cuerpo y voz, sirviéndose de las herramientas del actor para ello. Asimismo, es profesora a tiempo parcial del IE en un curso de comunicación, de cinco horas, para economistas y directivos.

La segunda experta es Julia Viani, licenciada en psicología por la Universidad Pontificia Comillas. Lleva ocho años formando individuos del mundo empresarial y de otras esferas mediante técnicas teatrales que desean mejorar habilidades profesionales. Es especialista en psicodrama, trabaja realizando cursos y talleres de teatro muy diversos para mejorar principalmente la comunicación oral y aprender a desarrollar habilidades profesionales a directivos y diferentes colectivos que lo requieran.

El criterio tomado para la selección de estas dos profesionales ha sido su amplia experiencia, no solo en el mundo del arte dramático, sino en la formación de profesionales de empresa en herramientas esenciales de comunicación y habilidades sociales.

El punto de partida para diseñar la entrevista en profundidad ha sido la revisión de la literatura que se ha realizado en el segundo capítulo. Aquí se identificaron las herramientas más importantes que el actor utiliza en su día a día: improvisación teatral y comunicación oral, incluyendo empatía, confianza en uno mismo, trabajo en equipo y expresión corporal. Estas técnicas se añadieron a la entrevista en profundidad con el fin de corroborar con el experto su utilidad en el mundo empresarial. Sin embargo, uno de los objetivos adicionales fue explorar más técnicas aparte de éstas.

Seguidamente, se elaboró el guión (ver anexo) para la entrevista en profundidad. Ésta contenía nueve preguntas abiertas: las primeras cinco buscaban conocer la experiencia de las expertas en el mundo del teatro y de la empresa. Aquí, el objetivo era tener una primera aproximación sobre su experiencia, las técnicas teatrales existentes e impresiones sobre las relaciones entre técnicas teatrales y habilidades directivas. El último bloque de preguntas, de la sexta a la novena, tenía la finalidad de saber la situación de España, respecto a otros países, en la formación de directivos en técnicas teatrales, la importancia para estudiantes, la utilidad de estas herramientas para

individuos, específicamente directivos, y, finalmente, la concienciación de la sociedad sobre ello.

La entrevista en profundidad se realizó en el lugar de trabajo de las profesionales. Dichas entrevistas duraron alrededor de una hora cada una y no se seguía estrictamente el guión establecido, se trataba más una conversación abierta que de una entrevista formal. Por tanto, el orden de las preguntas quedaba alterado y se profundizaba en aquellos aspectos que el entrevistado tenía más experiencia.

Se registraron, previo consentimiento, grabaciones de voz de las entrevistas en profundidad para garantizar la objetividad y fiabilidad de la conversación (Ruiz-Olabuénaga, 1996). Asimismo, también se escribió en papel los datos personales de cada una de ellas. Las expertas autorizan que su nombre apareciera en la presente investigación. Posiblemente, la mayor dificultad de la entrevista en profundidad ha sido el cuidadoso tratamiento de la información para no sesgar los resultados. Asimismo, aunque se trataba de información objetiva y relevante no se ha podido generalizar a toda la población. Sin embargo, su utilidad ha radicado en la profundización en diversos temas y explorar nuevas técnicas teatrales que serán objeto de estudio en la encuesta.

1.2. Encuesta

1.2.1. Justificación de la técnica empleada

Una vez realizada la entrevista en profundidad, se llevó a cabo la encuesta para confirmar de nuevo la utilidad de aquellas técnicas teatrales halladas en la revisión de la literatura en cuanto al desarrollo de habilidades directivas. Esta vez, sin embargo, se aplicó una técnica cuantitativa a una muestra de individuos concretos para poder extrapolar y cubrir definitivamente el objetivo concreto de la investigación. Finalmente, se incorporaron y verificaron, como novedad, los resultados de las técnicas teatrales surgidas en las entrevistas en profundidad.

A través del empleo de la encuesta, se trata de complementar los resultados obtenidos en la revisión de la literatura y en la entrevista en profundidad, cubriendo, finalmente, el objetivo de investigación expuesto:

- Determinar si han sido de utilidad las técnicas teatrales para individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar: especialmente en habilidades observables tales como la comunicación, la capacidad de desenvolverse en situaciones inesperadas y, si procede, otras habilidades no consideradas en un principio.

Igualmente, la intención es realizar una revisión integral, en la medida posible, de todos los objetivos anteriormente considerados.

Bocigas (2010b) define la encuesta como una técnica cuantitativa de Investigación de Mercados, de carácter estático, que tiene como herramienta el cuestionario. Además, añade que, al seleccionar “una muestra representativa de la población objeto de estudio [...], la información y datos recogidos pueden ser analizados [...] y extrapolados a toda la población base del estudio” (Bocigas, 2010b; pp. 4178). Ello es una gran ventaja respecto a la entrevista en profundidad, que no permitía la generalización de los datos y, por tanto, se utilizará el cuestionario para complementar, contrastar, explorar y confirmar los resultados encontrados.

Asimismo, otra ventaja es que “permite recoger gran cantidad de información en poco tiempo (al menos, en términos relativos)” (Bocigas, 2010b; pp. 4179). Esta característica de las encuestas es decisiva puesto que la elaboración del TFG tiene un tiempo limitado de realización y en poco tiempo se pueden obtener gran volumen de información que puede llegar a generalizarse con procedimientos estadísticos. Finalmente, las encuestas son fáciles de aplicar, en términos comparativos, respecto a otras técnicas cuantitativas (Bocigas, 2010b). Todas estas “indudables ventajas avalan el hecho de que sean la técnica más utilizada para recoger información primaria” (Bocigas, 2010b; pp. 4179).

Sin embargo, la utilización de la encuesta puede tener ciertos inconvenientes a tener en cuenta. Los más evidentes son el no poder medirse directamente determinadas actitudes, el posible rechazo a la realización de las encuestas y el cuidado sobre la formulación de preguntas sesgadas (Bocigas, 2010b). Concretamente, puede entrañar cierta dificultad el medir cuantitativamente la utilidad exacta de ciertas técnicas teatrales en habilidades profesionales ya que depende en cierta medida de la subjetividad del entrevistado que debe valorar. Sin embargo, lo importante será si la utilidad percibida del individuo es generalmente positiva o negativa, más que la puntuación específica otorgada.

En definitiva, se eligió la encuesta tras considerarse que las ventajas ofrecidas por estas técnicas son sustancialmente superiores a sus inconvenientes en cuanto a que se adecúa idealmente a cubrir el citado objetivo de investigación frente a otras técnicas cuantitativas. Por último, también debido a su capacidad de completar los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad, al ser un instrumento apropiado para generalizar los resultados percibidos en la población.

1.2.2. Proceso y elaboración de la encuesta

Proceso

Las encuestas realizadas han sido autoadministradas, es decir, “se caracterizan por no utilizar el contacto directo con las personas entrevistadas” (Bocigas, 2010; pp. 4182). Los cuestionarios han sido proporcionados por correo electrónico, “un medio rápido, cómodo y muy barato para realizar encuestas autoadministradas” (Bocigas; 2010, pp. 4183). No obstante, ello posee el inconveniente de que pueda existir un bajo índice de respuestas, que solo sea posible enviar el cuestionario a aquellos individuos con correo electrónico y que sea difícil entrevistar a la muestra ideal: individuos que hayan cursado algún curso de arte dramático o similar.

Para mitigar estos inconvenientes, Marta Pinillos y Julia Viani, las expertas que fueron entrevistadas en la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad, se ofrecieron a enviar por correo electrónico el cuestionario elaborado a sus propios alumnos. Ello tiene la ventaja de que se contacta con individuos que están o que ya han experimentado clases de arte dramático o similar, pudiendo opinar sobre la utilidad que estas herramientas proporcionan a nivel profesional.

Por último, se elimina el inconveniente de que solo se puede llegar a aquellos individuos que disponen de correo electrónico puesto que Julia Viani y Marta Pinillos escanearon aquellos cuestionarios en dichos casos y, además, hubo cierto control sobre quiénes respondían los cuestionarios y quiénes no.

Elaboración de la encuesta

Selección de la muestra

La muestra deberá ser representativa del universo objeto de estudio (Miquel, S. et al, 2000). En este caso, debería tomarse una muestra heterogénea que considere diferentes individuos que hayan cursado algún curso de arte dramático para mejorar sus habilidades profesionales, idealmente directivos y empresarios. Como se explicó en el apartado anterior, se procedió al envío de los cuestionarios a través de las expertas Marta Pinillos y Julia Viani para lograrlo. De esta manera, se llegaba directamente a aquellas personas que estaban o habían cursado algún tipo de curso que involucrase técnicas teatrales con el fin de mejorar sus habilidades profesionales.

Dentro de la muestra de individuos que estaban o habían aprendido técnicas teatrales, se encontraban perfiles muy diferentes: empresarios, economistas, políticos, actores, dobladores, locutores, periodistas, entre otros muchos. El tamaño muestral fue de veinticuatro personas. De la muestra tomada, veinticuatro entrevistados estaban divididos entre alumnos de Marta Pinillos y Julia Viani. Se intentó lograr el mayor número de entrevistados posibles para reducir el error de estimación pero, debido a la novedad del tema, conseguir individuos que hayan cursado o cursen técnicas teatrales para mejorar sus habilidades directivas es limitado. Por ello, se recurrió a las expertas para poder llegar a entrevistar al mayor número de estos individuos, es decir, utilizando la técnica de muestreo conocida como “bola de nieve” para conseguirlo (Miquel, S. *et al*; 2000).

La elaboración del cuestionario

El cuestionario es el soporte más importante de las encuestas para la obtención de datos primarios (Bocigas, 2010a). A continuación, se explica finalmente el proceso para la elaboración del mismo: información requerida, tipo de estructura del cuestionario, redacción de preguntas y partes del cuestionario.

1. Información requerida.

El primer paso para la elaboración de un cuestionario es concretar la información requerida (Malhotra, 2010). La información a hallar será la comprendida en el citado objetivo de investigación:

- Determinar si han sido de utilidad las técnicas teatrales para individuos que hayan cursado algún curso de teatro o similar: especialmente en habilidades observables tales como la comunicación, la capacidad de desenvolverse en situaciones inesperadas y, si procede, otras habilidades no consideradas en un principio.

En este caso, la finalidad era recoger y medir opiniones (por ejemplo, cómo cree que le ha ayudado la improvisación a desenvolverse en situaciones de incertidumbre) y actitudes (por ejemplo, qué piensa sobre la relación entre actor y líder).

2. Tipo de estructura del cuestionario administrado: Cuestionario Estructurado

El tipo de cuestionario administrado fue estructurado. Un cuestionario estructurado contiene preguntas que se concretan previamente en opciones de respuestas, por ejemplo, contienen preguntas de opción múltiple, de escala o dicotómicas (Malhotra, 2010). Al ser una encuesta por correo electrónico, es decir, autoadministrada, tiene sentido que el cuestionario se componga de preguntas estructuradas que tengan como fin medir actitudes y conductas para analizar información cuantitativa e inferir resultados (Bocigas, 2010a).

3. Tipo y redacción de las preguntas

El cuestionario (ver anexo) tenía principalmente dos tipos de preguntas: de opción múltiple, con algún componente abierto, y de escala. Por un lado, las preguntas de opción múltiple fueron redactadas para conocer la habilidad profesional que los individuos querían mejorar a través de alguna de las técnicas teatrales. Además, se utilizaron para conocer si creían o no en la relación entre actor-líder. Este tipo de preguntas tienen la ventaja de que son formuladas con rapidez y se reduce el efecto que las tendencias del investigador pueden tener, además de que llevan poco tiempo de procesar y codificar (Malhotra, 2010). Por otro lado, las preguntas de escala, de diferencial semántico, fueron redactadas con el fin de conocer el grado en que las diferentes técnicas teatrales le habían ayudado al individuo a desarrollar habilidades profesionales. Este tipo de preguntas se pueden también codificar y analizar fácilmente utilizando procedimientos estadísticos e inferir e interpretar los resultados (Bocigas, 2010a).

También se preguntaron puntualmente preguntas de ordenación de factores. Este tipo de preguntas “busca una determinada preferencia con relación a un listado preestablecido (cerrado)” y “constituye una manera lógica y aceptable de conseguir cierta información” (Diez de Castro, Landa Bercebal, 2002; pp. 174; pp. 175). En el cuestionario, se les pidieron a los individuos que ordenasen de mayor a menor importancia la utilidad de una serie de técnicas teatrales.

Para la redacción de preguntas del cuestionario, se consideraron la revisión de la literatura y las entrevistas en profundidad realizadas a Marta Pinillos y Julia Viani, para conocer las variables determinantes para redactar las diferentes opciones de preguntas sin que se olvidase ninguna respuesta relevante en las de opción múltiple. Un ejemplo

de ello fue añadir al cuestionario la técnica teatral del uso de la voz como herramienta del actor que no fue conocida a través de la revisión de la literatura. Por tanto, el objetivo del cuestionario era conocer no solo individuos que habían cursado algún tipo de clase de teatro sino también clases de fonética, logopedia o similar. A través del cuestionario, se quería confirmar lo descubierto a través de la revisión de la literatura (variables confirmatorias) y lo aún por explorar de las técnicas de arte dramático relevantes para directivos surgidas en las entrevistas en profundidad (variables exploratorias).

4. Partes y forma del cuestionario

El cuestionario se dividió en tres partes: introducción, cuerpo e identificadores (Bocigas, 2010a). En la introducción se indicó quién era el entrevistador y cuál era el objetivo de la investigación. En el cuerpo, se formularon todas las preguntas relativas al objetivo de la investigación. En este caso, se dividieron en tres bloques: técnicas teatrales y habilidades a desarrollar, habilidades directivas / de liderazgo y utilidad de las técnicas teatrales. Por último, se pidieron los datos generales de los investigadores como la profesión y los estudios. Dichos datos personales se preguntaron al final del cuestionario, “una vez que se ha respondido al cuestionario, la persona que lo ha hecho comprenderá los objetivos de la investigación, y entenderá mejor por qué se le piden los datos que le caractericen” (Bocigas, 2010a; pp. 2959). Finalmente, destacar que todas las preguntas se encontraron numeradas para facilitar el control y la codificación de las mismas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad y los cuestionarios.

1. Entrevistas en profundidad

1.1. Experta 1: Marta Pinillos

Marta Pinillos, logofoniatra de profesión, utiliza desde hace diecinueve años todo tipo de técnicas teatrales para mejorar habilidades profesionales y de interacción social en diferentes individuos. Es especialista en fonética y forma a individuos con el fin de mejorar sus habilidades de hablar en público. Utiliza distintas técnicas de expresión corporal y de improvisación para mejorar la confianza en uno mismo y sobre todo, el empleo de la voz, como herramienta fundamental para la comunicación oral. La experta, no solo se limita al desarrollo de habilidades profesionales a través de técnicas teatrales en su despacho particular, sino que compagina su trabajo con impartir clases de comunicación a tiempo parcial para alumnos de posgrado en la prestigiosa escuela de negocios, IE. Aparte de estos estudiantes de empresariales, sus actuales alumnos son empresarios, directivos, economistas, profesores, actores, políticos, periodistas, entre otros muchos.

A su parecer, las dos cualidades fundamentales que debería tener todo líder en la empresa son: inteligencia emocional (para saber lidiar con los empleados, clientes y demás grupos de interés en la empresa) y la comunicación oral (para hacer llegar correctamente el mensaje, sabiendo persuadir apropiadamente). La experta asegura que estas cualidades de liderazgo se aprenden en la práctica del teatro. Pinillos destaca la herramienta de la improvisación, como técnica para expresar naturalidad en momentos de presión y de adversidad. Además, subraya la herramienta de la voz como arma fundamental para la comunicación oral. La experta asegura que esta herramienta es frecuentemente olvidada, pudiendo marcar la diferencia en el proceso de transmisión del mensaje debido a su potencial para conseguir la atención del público en todo momento.

Asimismo, destaca la importancia de tener confianza en uno mismo cuando se expone oralmente ante los demás y la importancia del trabajo en equipo como habilidad deseable en el entorno empresarial. El trabajo grupal se fomenta en la práctica del arte

dramático al trabajar los actores siempre al unísono y empleando la escucha activa. Una de las técnicas teatrales más famosas para ello es la conocida como la mimesis.

Pinillos indica, por tanto, que existe una relación directa y clara entre habilidades desarrolladas en teatro y cualidades de liderazgo deseables para directivos. Expone que, efectivamente, los directivos de una empresa deben saber valerse de las técnicas teatrales para complementar su formación en la empresa y que debería tomarse más en cuenta para el cultivo de la dotes de hablar en público e inteligencia emocional.

La experta propone el ejemplo de la reducción de la plantilla. Cuando la circunstancia lo requiera, el directivo deberá saber manejar la situación y empatizar con el trabajador gracias a las habilidades desarrolladas a través de las herramientas del actor.

Respecto a la situación en España en comparación a otros países, Pinillos indica que en Estados Unidos se forma a los alumnos desde edades muy tempranas a salir a exponer en clases y a realizar cursos de teatro para eliminar el miedo escénico. Lo que se busca principalmente es la naturalidad al hablar en público y la habilidad de persuasión en la exposición de ideas. Desafortunadamente, la profesional asegura que en España la utilidad de las herramientas teatrales en el desarrollo de las habilidades directivas ha sido desde siempre ignorada. Ello se observa en la formación de los licenciados y graduados y en los programas de la gran mayoría de universidades españolas que, si se compara con otras europeas o americanas, la diferencia se acrecienta aún más. Finalmente, la experta concluye que, más que útil, sería fundamental formar a directivos en habilidades de arte dramático, ya que el panorama actual de directivos, y políticos, deja, a su parecer, mucho que desear.

1.2. Experta 2: Julia Viani

Julia Viani, es licenciada en psicología y lleva ocho años empleando técnicas teatrales para ayudar a distintos grupos de individuos a mejorar sus habilidades sociales y profesionales: la comunicación oral, empatía e introspección. Ha sido profesora de varios cursos teatrales dirigidos a públicos muy distintos con la intención de desarrollar sus habilidades profesionales y de integración social: desde individuos con discapacidades mentales a individuos de diferentes rangos de edad. Sin embargo, Viani se halla inmersa en la actualidad en cursos orientados a mejorar las habilidades de

hablar en público de profesionales del ámbito empresarial a través de la empresa Aprende a Pensar al Revés.

A su parecer, las habilidades que debe tener un líder en la empresa son, como mínimo, la empatía (para conectar con los *stakeholders* involucrados en la empresa e intuir las necesidades y motivaciones de los demás), la asertividad (encontrando el equilibrio de las emociones para saber comunicar eficazmente), habilidades de influencia (la utilización de la persuasión en la comunicación oral), capacidad de realizar y recibir críticas constructivas (a través de la escucha activa y, una vez, más empatizando con el otro).

En cuanto a la relación entre técnicas aprendidas en arte dramático y cualidades que debe tener un líder, Viani enfatiza que las cualidades inherentes a liderazgo que ha destacado pueden desarrollarse de una u otra manera a través de los diversos ejercicios teatrales. Estas técnicas buscan que el individuo verdaderamente se conozca a sí mismo, que conozca su potencial y las limitaciones de su persona, que cree vínculos genuinos con los compañeros y que obtenga el máximo partido de sí mismo en cuanto a movimiento, expresividad, oratoria, autoconocimiento y equilibrio emocional. La experta indica que si se logra desarrollar estas destrezas, el directivo obtendrá lo necesario para lograr aquellas cualidades de liderazgo que debe tener en su relación con los grupos de interés de la empresa: empatía, asertividad, capacidad de motivar, realización de críticas constructivas y la aceptación de aquellas recibidas.

La experta afirma que la situación de España en la formación de directivos en habilidades de exponer en público y demás técnicas teatrales es muy mejorable. Viani indica que, aunque poco a poco las empresas están empezando a considerar algunas técnicas teatrales para la formación de directivos, aún queda mucho camino por recorrer para que el teatro en su conjunto sea reconocido como una técnica válida y útil para el desarrollo de habilidades de liderazgo. Ello se debería fomentar en un principio, en las universidades y, seguidamente, en cursos de formación en la empresa.

La experta añade que el teatro se observa exclusivamente como un arte de divertimento en la sociedad actual. Sin embargo, Viani destaca que, poco a poco, se le va dando cabida al teatro como herramienta de desarrollo de habilidades directivas y que en unos años es posible que esté más integrado en nuestra sociedad. Finalmente, Viani concluye que el teatro, además de desarrollar habilidades de liderazgo, obliga a los directivos a ir más allá de su zona de confort, ayudándoles a no quedarse atrás en

una sociedad que avanza y cambia a velocidad cada vez mayor, ayudando a adecuar y redirigir la estrategia empresarial en todo momento.

1.3. Conclusiones

Se observa pues, que la mayoría de técnicas teatrales que las expertas destacaron fueron identificadas en la revisión de la literatura: improvisación teatral, comunicación oral, empatía, confianza en uno mismo, trabajo en equipo y expresión corporal. Sin embargo, las entrevistas en profundidad permitieron ahondar en otras técnicas teatrales como es el empleo de la voz. Esta técnica no fue considerada en el marco conceptual por lo que se procedió a preguntar a los encuestados en el cuestionario acerca de la utilidad de esta técnica teatral como herramienta de desarrollo de habilidades directivas.

Asimismo, debido a la preocupación de ambas expertas de la poca concienciación que existe en España acerca de la utilidad y la formación de directivos en habilidades de liderazgo, fue objeto del cuestionario también preguntar dicho aspecto. Por tanto, fue motivo del cuestionario confirmar aquellos aspectos hallados en la revisión de la literatura y sobre todo, aquellos nuevos explorados en la técnica cualitativa utilizada.

2. Cuestionario

Los encuestados están formados por individuos de distintos ámbitos de profesión que estaban o habían estado apuntados en cursos de arte dramático para mejorar alguna habilidad profesional, siendo la muestra bastante variada debido al número de individuos provenientes de diferentes sectores profesionales.

Cabe decir que los empresarios y directivos componen el 25% de la muestra tomada como se muestra en el gráfico 1. Por tanto, se trata del segmento más encuestado aunque la diferencia con respecto al resto de profesiones no es significativa, no habiendo ninguna profesión que domine sustancialmente sobre el resto. Las habilidades profesionales y técnicas teatrales que se estudiaron de los encuestados en el cuestionario se presentan en la tabla 3.

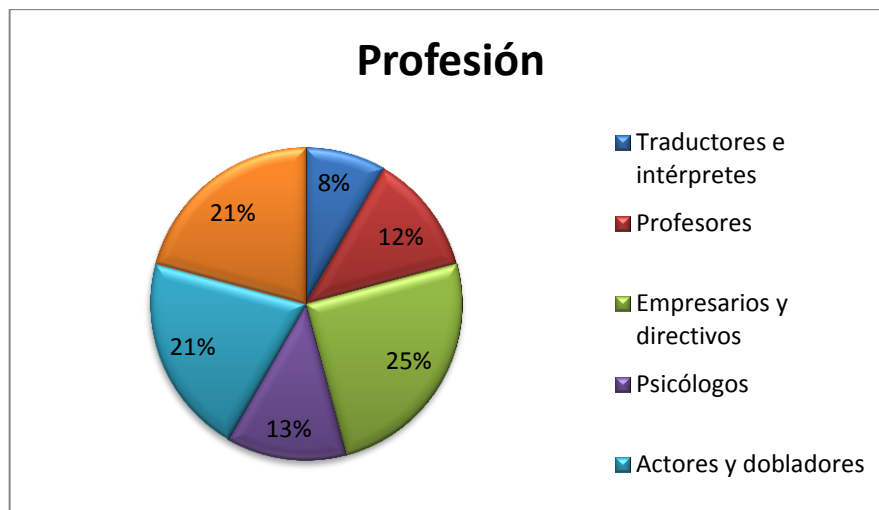


Gráfico 1.

Fuente: *Elaboración Propia.*

<u>Habilidad Profesional / Técnicas Teatrales estudiadas</u>
1. Improvisación
2. Comunicación Oral
3. Empatía
4. Confianza en sí mismo
5. Trabajo en equipo
6. Expresión corporal
7. Mejora del uso de la voz
8. Técnicas de relajación

Tabla 3.

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.1. BLOQUE 1: Técnicas Teatrales y Habilidades a Desarrollar

En cuanto a la habilidad profesional más importante a desarrollar a través de técnicas teatrales, los encuestados se decantan por la comunicación oral y la mejora del uso de la voz (ver gráfico 2). Los datos indican que estas son las destrezas a desarrollar que más se demandan a la hora de inscribirse en cursos de arte dramático. Le siguen la mejora del trabajo en equipo, las habilidades de relajación y la confianza en uno mismo; finalmente, la expresión corporal, la empatía y la improvisación son las menos elegidas por los encuestados.

Sin embargo, la diferencia de preferencia no es muy elevada, 14% de puntos de diferencia porcentuales entre la más y menos demandada. La mayoría de los encuestados se decantaron por todas estas habilidades profesionales a la hora de mejorar habilidades profesionales al inscribirse en cursos de teatro, siendo en realidad objeto de mejora todas ellas para la mayoría de individuos.



Gráfico 2.

Fuente: *Elaboración Propia.*

En los gráficos 3-8, se muestra la puntuación otorgada por los encuestados a la utilidad de diferentes técnicas teatrales para desarrollar diferentes habilidades directivas. La puntuación va del 1-5, siendo 1, poco útil, y 5, muy útil. En el gráfico 3, se aprecia que la relevancia de la improvisación para desenvolverse en situaciones de incertidumbre ha sido percibida como muy alta: todos los votos han sido igual o

superiores a 3, concentrándose la mayoría en una puntuación de 4. Estos resultados coinciden y verifican la investigación previa de Crossan (1998), que definía la improvisación teatral como una herramienta empresarial de renovación estratégica esencial para directivos de empresas.



Gráfico 3.

Fuente: *Elaboración Propia.*

En cuanto a la improvisación para mostrar naturalidad en situaciones adversas, se observa, a excepción de dos individuos que la calificaron como nada útil, una valoración muy positiva por parte de los encuestados (ver gráfico 4). Hay, por tanto, evidencias para afirmar lo expuesto por la experta Marta Pinillos en la entrevista personal (pp. 39) quien destacaba la herramienta de la improvisación, como técnica para expresar naturalidad en momentos de presión y de adversidad, ideal para directivos.



Gráfico 4.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Respecto al empleo de la voz y la expresión corporal para comunicar eficazmente, gráfico 5, la mayoría otorga una puntuación de 4 o 5. Una vez más, corroborando lo explorado en la entrevista en profundidad con Marta Pinillos (pp. 39), quien subrayaba la importancia de la voz como la técnica esencial para desarrollar habilidades directivas, como novedad no considerada en la literatura empresarial.



Gráfico 5.

Fuente: *Elaboración Propia.*

El conocerse a uno mismo y la capacidad de trabajar en equipo para mejorar la la inteligencia emocional es muy favorable (ver gráfico 6): más del 50% de los encuestados han otorgado la máxima puntuación a esta relación. Segura Amat (2007) defendía la empatía como una de las habilidades más importantes desarrolladas por el teatro y Marta Pinillos (pp. 339), Julia Viani (pp. 40) y Goleman (2004) habían destacado la inteligencia emocional como cualidad inherente y necesaria de liderazgo. Por ello, se confirma que las técnicas de introspección, de conocerse a uno mismo, al igual que el trabajo en equipo, desarrollan la inteligencia emocional.

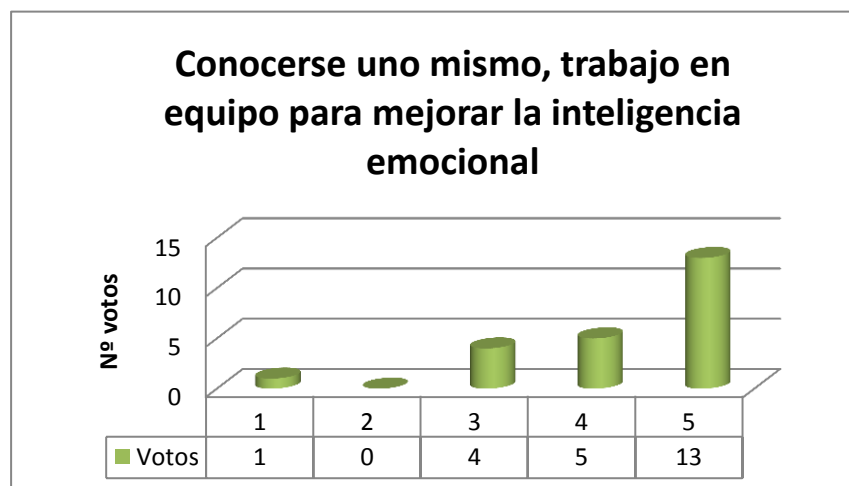


Gráfico 6.

Fuente: *Elaboración Propia.*

En cuanto al trabajo en equipo para mejorar el compromiso y la autoestima, la puntuación de los encuestados es positiva, más del 85% de los encuestados otorga una valoración de 4 o 5 (ver gráfico 7). Ello coincide y confirma lo analizado por Pinillos (pp. 39), Viani (pp. 40) y Lesavre (2011) que defendían que la confianza en uno mismo y la autoestima, se mejoraban a través del teatro, concretamente a través del trabajo en equipo. Goleman (2004), asimismo, afirmaba que el compromiso se trataba de una cualidad necesaria de liderazgo.

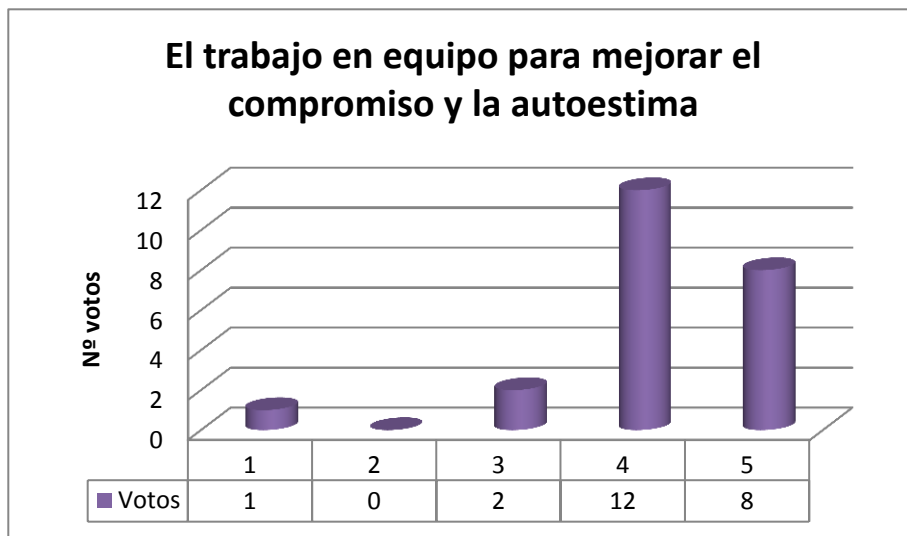


Gráfico 7.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Por último, como se observa en el gráfico 8, más de la mitad de los encuestados otorga la máxima puntuación a las técnicas teatrales de relajación como vía para eliminar el miedo escénico. Ello corrobora lo expuesto por la actriz y directiva Segura Amat (2007) que exponía que las técnicas de relajación se realizarse previo a una exposición oral en público para asegurar una correcta comunicación.

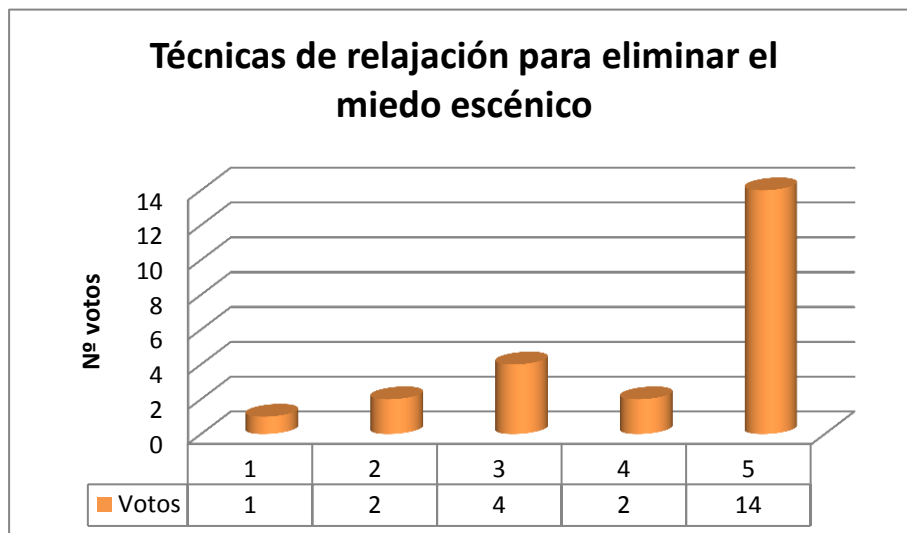


Gráfico 8.

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.2. BLOQUE 2: Habilidades Directivas / de Liderazgo

En este bloque de preguntas se analizan las cualidades que deberían tener los líderes en la empresa, considerando las más y menos significativas según los encuestados. En el gráfico 9, se observa que la inteligencia emocional es la habilidad que más número de votos ha tenido. Ello significa que la mayoría de los encuestados coincidieron en que es indispensable que todo líder deba tener inteligencia emocional. Ello se relaciona directamente con Goleman (2004), quien afirmaba que todas las cualidades de liderazgo se agrupaban dentro de la inteligencia emocional. En segundo lugar, los datos indican que las habilidades de trabajo en equipo, improvisación y oratoria son igualmente requeridas para un líder, al disponer, las tres destrezas, de un gran número de votos en la misma proporción.

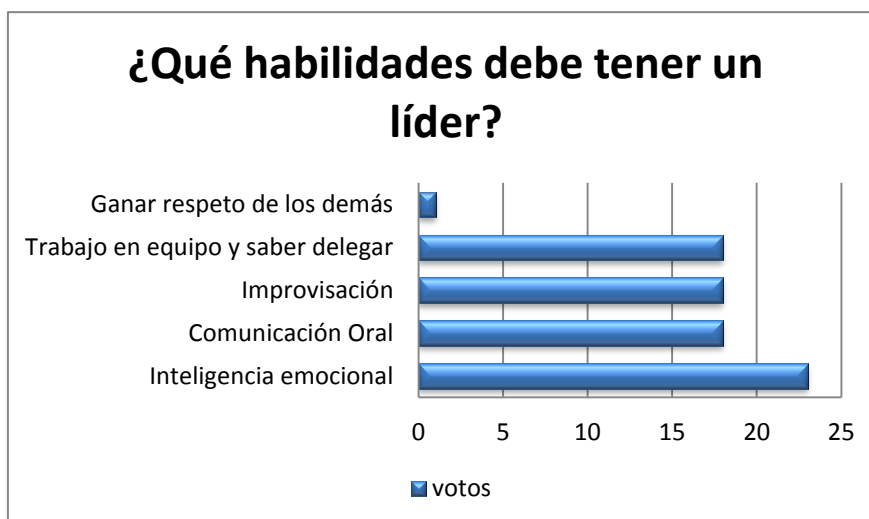


Gráfico 9.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Como se muestra en el gráfico 10, los encuestados han tenido que ordenar la importancia de las diferentes habilidades y no simplemente enumerar aquellas habilidades que pensaban que debería tener todo líder como ocurría en el gráfico 9. Es importante señalar que, aunque en el gráfico anterior los encuestados señalaban que la inteligencia emocional es la habilidad más requerida por los líderes, no es la percibida como la más relevante en orden de importancia. Se sitúa únicamente por delante la comunicación oral. Las demás habilidades quedan relegadas en segundo plano, no siendo elegidas como la habilidad más significativa entre todas.



Gráfico 10.

Fuente: *Elaboración Propia.*

En el gráfico 11, se observa que la habilidad menos importante en un líder es el trabajo en equipo como era predecible, al ser la menos popular en el gráfico anterior. Sin embargo, se observa que, por ejemplo, la confianza en uno mismo, una de las habilidades que anteriormente no había sido considerada como de las más importantes en un líder, es la que menos votos ha recibido como habilidad menos relevante. Ello implica que la confianza en uno mismo es una habilidad necesaria de liderazgo pero que ni es la percibida como la más destacada ni la menos significativa. En cuanto a la comunicación oral, los datos indican que ha sido en muchos casos calificada como la habilidad menos relevante. Por consiguiente, existen disparidad de opiniones en cuanto a dicha destreza: ha sido 8 veces seleccionada como la habilidad más importante y 4 veces como la menos relevante. El resto de habilidades profesionales, improvisación e inteligencia emocional pasan por desapercibido en cuanto a habilidades menos relevantes en un líder.



Gráfico 11.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Si el análisis se centra en examinar al segmento específico de directivos y empresarios encuestados, la habilidad profesional percibida como la más importante es la inteligencia emocional: un 66% de este segmento pensaba que era la habilidad más relevante a desarrollar para un líder en la empresa. Es significativo observar que fueron los directivos y empresarios quienes constituían el mayor número de encuestados que con diferencia votaron a la habilidad de inteligencia emocional, muy por encima de los demás segmentos. Ello coincide con Goleman (2004; pp. 7) quien defendía que las cualidades de un líder en la empresa podían agruparse en la inteligencia emocional: “la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales”.

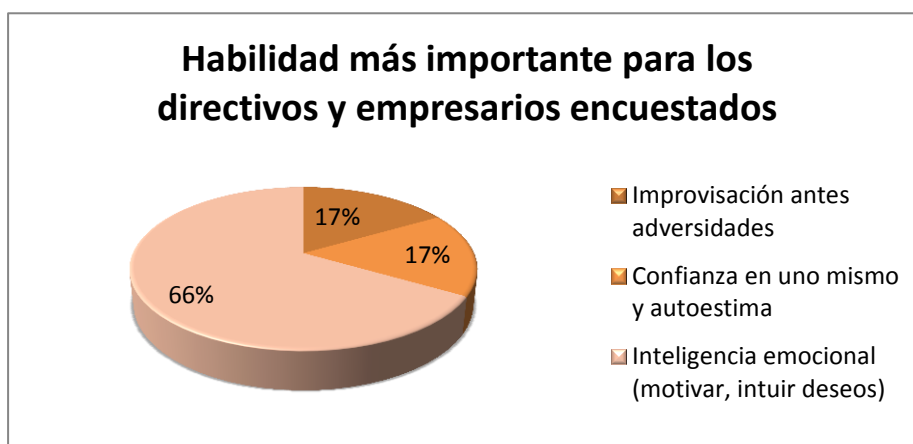


Gráfico 12.

Fuente: *Elaboración Propia.*

En cuanto a la habilidad menos importante para líderes percibida por los directivos y empresarios encuestados, se observa que se trata de la improvisación ante las adversidades con un 33% de los votos. Sin embargo, no hay mucha diferencia entre ésta y la habilidad menos importante votada, 17%, puntos porcentuales, por lo que se concluye que no hay ninguna destreza requerida por los líderes en las empresas que se pueda calificar como menos significativa de las cualidades contempladas.

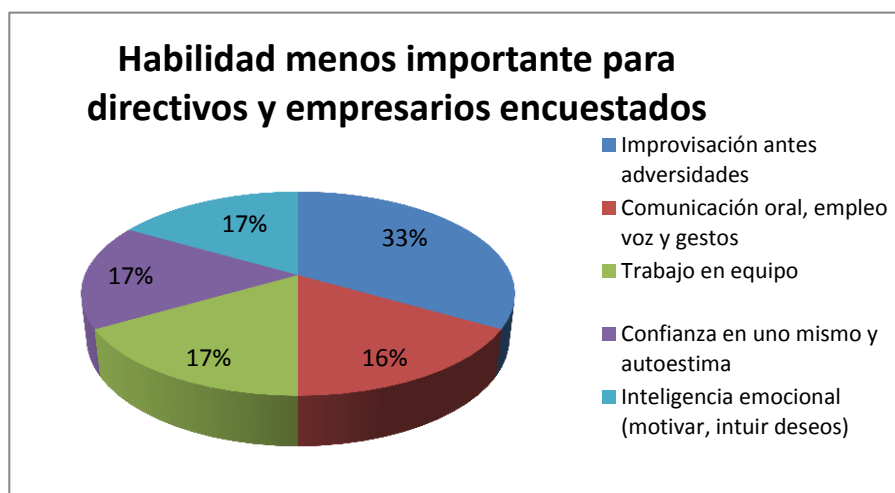


Gráfico 13.

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.3. BLOQUE 3: Utilidad de las Técnicas Teatrales

Este último bloque de preguntas trata de medir la relación entre actor y líder, conocer la visión de los encuestados sobre el grado de implementación de las técnicas teatrales y sobre todo conocer la utilidad de las técnicas teatrales para los encuestados a nivel personal. Como se observa en el gráfico 12, la respuesta acerca de si puede existir algún vínculo entre actor y líder, es rotunda. El 91% de los encuestados afirma que sí, coincidiendo con los investigadores Locander *et al.* (2007; pp. 45), quienes afirmaban que ser actor es como ser líder y que “el liderazgo es como el teatro”

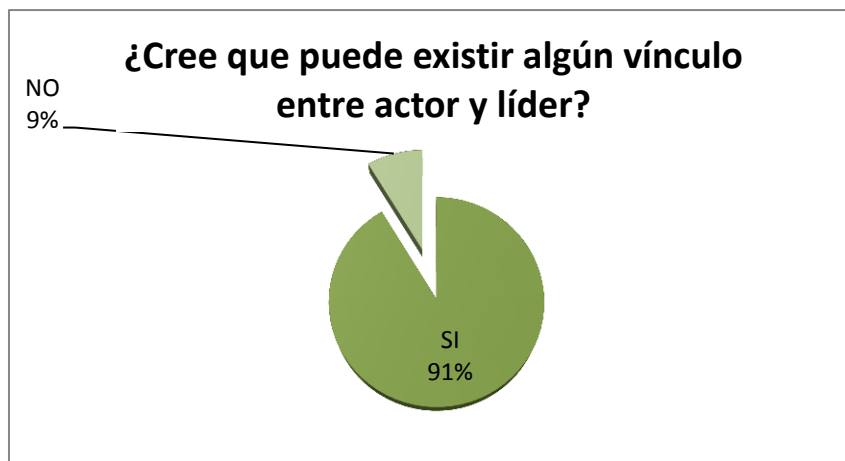


Gráfico 14.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Como se observa en el gráfico 13, los datos indican que las técnicas teatrales, como herramientas para mejorar las habilidades de liderazgo no están incluidas en la formación de directivos según los encuestados. Ello coincide con lo expuesto por Pinillos (pp. 40), Viani (pp. 41) y Segura Amat (2007), quienes aseguraban que en España existe actualmente poca concienciación sobre la contribución de las técnicas teatrales a líderes de empresa.



Gráfico 15.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Por último, como se aprecia en el gráfico 14, los datos demuestran que las técnicas teatrales han servido para desarrollar habilidades directivas en aquellos individuos que han cursado algún curso de arte dramático. Más del 90% de los encuestados afirma que las herramientas del teatro han mejorado sus habilidades de liderazgo a nivel individual. Ello corrobora lo expuesto por Marta Pinillos (pp. 40) y Julia Viani (pp. 41) en las entrevistas en profundidad y además confirma las investigaciones de los autores Segura Amat (2007), Locander, W. B. *et al* (2007), Lesavre, L. (2011) y demás autores que relacionaban la práctica de técnicas teatrales con el desarrollo de habilidades de liderazgo.



Gráfico 16.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4. Conclusiones

En conclusión, las habilidades de comunicación oral y mejora del uso de la voz han sido la razón más popular por la cual la mayoría de los encuestados se ha inscrito en arte dramático. Sin embargo, la diferencia de votos entre éstas y las demás habilidades no era muy significativa, por lo que podía deducirse que todas las habilidades profesionales son objeto de mejora al decidir apuntarse en cursos de teatro. Asimismo, se observa que el conjunto de técnicas teatrales (improvisación, comunicación oral, expresión corporal, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y técnicas de relajación) fueron percibidas por los encuestados como muy útiles para distintas circunstancias a la hora de desarrollar alguna habilidad profesional.

Adicionalmente, los datos demuestran que las habilidades que debe tener un líder son casi todas aquellas cualidades contempladas en el cuestionario: trabajo en equipo, improvisación, comunicación oral e inteligencia emocional. No obstante, la votada más número de veces, aunque sin diferencias significativas, era la inteligencia emocional. En cuanto a la más importante de estas habilidades, destacó la comunicación oral y la menos importante el trabajo en equipo.

Sin embargo, el segmento más interesante, el de directivos y empresarios, eligió la inteligencia emocional por encima del resto de habilidades profesionales como cualidad más importante que debía tener un líder. La habilidad menos importante percibida fue la improvisación antes las adversidades, aunque no destacó muy por encima del resto, lo que hacía difícil de valorar qué habilidad era menos relevante para líderes en empresas.

Por último, la gran mayoría de los encuestados afirmaba que existía una relación directa entre actor y líder. Además, éstos añadían que la formación en España en técnicas teatrales para desarrollar habilidades de liderazgo estaba poco incluida y finalmente se concluía que, en general, las técnicas teatrales han servido a los individuos a desarrollar habilidades de liderazgo a nivel individual.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

En este último apartado se exponen las conclusiones finales del trabajo, resultado tanto de la revisión de la literatura académica existente, como de la investigación empírica realizada. Igualmente, se presentan una serie de recomendaciones, limitaciones y, lo que ha de entenderse que debería orientar las futuras líneas de investigación al respecto.

1. Conclusiones

El trabajo ha confirmado que realmente existen vinculaciones importantes entre empresa y teatro. La primera relación entre ambas esferas se puso de manifiesto en la revisión de la literatura existente cuando se destacaban las tres teorías que relacionaban ambos mundos. En primer lugar, “El Liderazgo Carismático,” donde la empresa realizaba un análisis teórico de las cualidades de liderazgo de personajes teatrales. De esta manera se observaba qué cualidades presentaban estos personajes y su extrapolación a directivos de empresa.

En la segunda teoría, “El Teatro Organizacional”, la empresa contrataba a un grupo profesional de actores para resolver problemas empresariales tales como las barreras de comunicación y el cambio de estrategias. Los actores interpretaban dichos problemas delante de los trabajadores implicados para cambiar sus actitudes. En tercer lugar, en la metáfora “La Organización como Teatro,” la empresa era observada en su conjunto como un teatro. La finalidad era justificar la utilidad del análisis del teatro para la empresa a través de la comparación de ambos. De esta forma, quedaba cubierto el primer objetivo concreto, el conocer los vínculos identificados en la literatura académica.

Asimismo, el trabajo ha establecido la relación entre determinadas técnicas teatrales y las habilidades directivas. Por un lado, la improvisación, ésta ha sido estudiada en la literatura empresarial como una habilidad indispensable, al igual que en teatro, útil para los ejecutivos en su labor de diseño de la estrategia empresarial, el cultivo del liderazgo y la promoción del trabajo en equipo, complementando así las funciones directivas. Por otro lado, la comunicación oral, ésta ha sido destacada como otra de las técnicas fundamentales, que igualmente se aprenden y utilizan en teatro, de gran utilidad para ejecutivos. Concretamente, el actor al igual que el directivo ha de adquirir y desarrollar habilidades tales como el tener confianza en sí mismo, el

conocimiento del espacio escénico, concentración, el dominio de las técnicas de relajación, expresión corporal y, empatía para poder comunicarse eficazmente y mejorar sus dotes de hablar en público.

Una vez identificadas la improvisación y la comunicación oral como las técnicas más determinantes en arte dramático, útiles para desarrollar habilidades directivas, se procedió a analizar en la literatura empresarial el grado de utilidad de las técnicas teatrales para la formación directivos. Se observaba aquí que, en varias universidades de prestigio mundial, tales como el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la Grenoble Business School, se calificaban como útiles las técnicas teatrales para el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo. Por tanto, dichas técnicas teatrales se incorporaban en los cursos de formación de posgraduados y directivos. Asimismo, se descubrió que las técnicas teatrales desarrollaban habilidades de liderazgo especialmente en sus aspectos de inteligencia emocional, cultivando la autoconciencia, la confianza en uno mismo, la autorregulación, la motivación, el compromiso, la empatía y las habilidades sociales.

A través de las entrevistas en profundidad realizadas, se confirmó que las técnicas teatrales estudiadas en la revisión de la literatura, tales como la improvisación, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, la confianza en uno mismo, entre otras, son herramientas de desarrollo de habilidades directivas. Igualmente, se descubrió que el empleo de la voz es una técnica desarrollada en arte dramático útil para la comunicación oral, no considerada previamente en la revisión de la literatura. Las expertas entrevistadas coincidieron en que la inteligencia emocional y la habilidad de hablar en público son las cualidades fundamentales del liderazgo, pudiéndose desarrollar mediante la práctica del teatro.

Adicionalmente, se verificó la utilidad de las técnicas teatrales para individuos que estaban cursando o habían cursado algún tipo de estudios de arte dramático, en mayor o menor medida, ello mediante el uso de la encuesta. Los resultados concluían que las técnicas teatrales influían favorablemente de una forma u otra en la mejora de las habilidades profesionales: la improvisación para desenvolverse en situaciones de incertidumbre e igualmente mostrar naturalidad en situaciones adversas; el empleo de la voz y de la expresión corporal para comunicar eficazmente; la confianza en uno mismo y el trabajo en equipo para desarrollar la inteligencia emocional y la autoestima, así como las técnicas de relajación para eliminar el miedo escénico.

Asimismo, se evidenció de forma significativa que la relación entre actor y líder es bastante estrecha y, que las técnicas teatrales mantienen, en bastantes casos, similitud con las cualidades inherentes al liderazgo. Los datos aseguraban que las habilidades de comunicación oral e inteligencia emocional son las cualidades más importantes del liderazgo, siendo realmente útiles las técnicas teatrales para desarrollar dichas destrezas. Todo lo analizado indica que, efectivamente, las técnicas del teatro son útiles para desarrollar habilidades de liderazgo en directivos de empresa. Consecuentemente, se confirma la respuesta al interrogante *¿Son las técnicas del Teatro útiles para desarrollar habilidades de liderazgo en directivos de Empresa?*, objeto de investigación del presente trabajo.

2. Recomendaciones

El trabajo ha sido de gran utilidad para conocer la situación en España, respecto a otros países, en materia de formación de habilidades de liderazgo a través de técnicas teatrales. Tanto de la literatura empresarial analizada como del trabajo de campo realizado se desprende el hecho de que España se encuentra desplazada en un segundo plano en cuanto a la formación de estudiantes del área empresarial y directivos en determinadas habilidades de liderazgo. Se sigue observando el teatro únicamente como una actividad de divertimento y, al contrario de la práctica que se viene siguiendo en los principales países anglosajones, no se incorporan técnicas teatrales en la formación de directivos.

La sociedad española no está concienciada de la utilidad de dichas técnicas en la mejora de las habilidades profesionales de los individuos, como son la soltura al hablar en público, la capacidad de improvisación ante las adversidades, o la de motivación del personal, entre otras muchas destrezas en la dirección y gestión empresarial. Es por ello, por lo que sería recomendable modificar las actitudes y la forma de pensar de las empresas, universidades y políticos en relación al vínculo existente entre empresa y teatro. Idealmente, el objetivo a conseguir en un futuro inmediato sería el de incorporación de técnicas teatrales esenciales, relacionadas con la comunicación oral, la improvisación y la empatía, en el desarrollo de las habilidades de estudiantes y directivos. Ello implicaría cambiar la visión de muchas de las universidades españolas y, sobre todo, la modificación de la cultura y estrategia empresarial de muchas compañías y de los dirigentes del país.

3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Futuros trabajos de investigación cuyo objetivo sea la aportación de las técnicas teatrales al desarrollo de habilidades de liderazgo deberían considerar la utilización de un universo más amplio que el utilizado en el presente estudio. La muestra podría haber sido más representativa por tamaño y por características, contemplando un mayor número de directivos, para conducir, en su caso, a conclusiones más enriquecedoras y detalladas, o a consolidar las presentes.

Asimismo, futuras investigaciones podrían enriquecerse realizando entrevistas en profundidad no solo a profesionales dedicados a mejorar habilidades de liderazgo mediante técnicas teatrales, sino también a los propios directivos de empresa que destacan por sus cualidades de liderazgo. De esta forma, se podrían ampliar las fuentes de conocimiento del origen de dónde han desarrollado dichas dotes, si a través de técnicas teatrales o por otros medios.

Es importante destacar que el presente trabajo se ha centrado principalmente en las técnicas teatrales de la improvisación, la comunicación oral y la empatía. Posiblemente coexistirán otras técnicas teatrales a las que se ha prestado menor atención, tales como la expresión corporal, los gestos y el desarrollo de la confianza en uno mismo, que aportan, igualmente, habilidades de liderazgo deseables para directivos de empresa.

Por último, sería recomendable realizar un análisis global de las universidades y empresas españolas para examinar el grado de implementación efectivo de las técnicas teatrales en el desarrollo de habilidades de liderazgo en estudiantes y directivos.

BIBLIOGRAFÍA

Biehl-Missal, B. (2010): “Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership”, *Leadership*, Vol. 63, 3, pp.279-294.

Bocigas, O. (2010a) “Cuestionario”. En Wolters Kluwer España, S.A. *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*, tomo 6. Madrid: grupo Wolters Kluwer.

Bocigas, O. (2010b) “Encuesta”. En Wolters Kluwer España, S.A. *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*, tomo 8. Madrid: grupo Wolters Kluwer.

Cornelissen, J. P. (2004): “What are We playing at? Theatre, Organization and the use of Metaphor”, *Organizations Studies*, Vol. 25, 5, pp.705-726.

Crossan, M. (1998): “Improvisation in Action”, *Organization science*, Vol. 9, 5, pp. 593-599.

Damast, A. (2008): “For Communication Skills, The Play’s the Thing”. *BusinessWeek*, 4078, pp.92-92.

Diez de Castro, I.; Landa Bercebal, J. (2002): *Marketing: Investigación comercial*. Pirámide: Madrid.

Friedman, M. (1966): *Capitalismo y libertad*. Madrid: Rialp.

Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everydaylife*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.

Goleman, D. (2004): “¿Qué hace a un líder?” *Dinero*, Vol. 82, 1, pp.1-10.

Harvey, A. (2001): “A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse” *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, 3, pp.253-265.

Lesavre, L. (2011): “Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study”. *Journal of Management Development*, Vol. 31, 3, pp.243-252.

Locander, W. B. *et al* (2007): “Leadership Is Like Theater”. *Marketing Management*, Vol. 16, 4, pp.45-47.

Malhotra, Naresh K. (2010): *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6th edition. México: Prentice Hall.

Miquel, S. *et al* (2000): *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraW-Hill.

Ruiz-Olabuénaga, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sánchez Guevara, I.; Baca Lobera, G. (2007): “El teatro en las organizaciones”. *Administración y Organizaciones*, Vol. 10, 19, pp.39-52.

Segura Amat, M. (2007): *¡A escena! Lo que el teatro aporta a la comunicación empresarial*. Barcelona: Empresa Activa.

Valles, Miguel S. (2002): *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vera, D.; Crossan, M. (2004) “Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations”. *Organization Studies*, Vol. 25, 5, pp.727-749.

ANEXOS

1. Entrevista en profundidad

Técnicas Teatrales y Habilidades de Liderazgo

GUIÓN ORIENTATIVO – Preguntas ABIERTAS

Nombre y apellidos:

Profesión:

Consentimiento de utilización de datos personales en TFG: SI / NO

<<Relación con habilidades de arte dramático>>

1. **¿Experiencia en arte dramático o curso de habilidades profesionales?**
2. **¿Experiencia en gestión o directivos?**
3. **¿Qué habilidades debe tener un líder?**
4. **¿Alguna relación entre habilidades de teatro y cualidades del líder?**
5. **¿Qué técnicas se aprenden en Teatro?**

**Improvisación/ imaginación/ creatividad/ enfrentarse a las adversidades*

**Comunicación oral*

**Empatía*

**Confianza en uno mismo*

**Trabajo en Equipo*

***Expresión Corporal**

***Otras** _____

***Otras** _____

- 6. ¿Sabe de la situación de España, respecto a otros países, en cuanto a formación de habilidades de liderazgo en directivos utilizando técnicas teatrales?**

- 7. ¿Qué importancia tiene que las universidades incorporen arte dramático en estudiantes?**

- 8. ¿Sociedad concienciada de ello?**

- 9. ¿Sería útil formar a directivos en habilidades de arte dramático?**

2. Cuestionario:

Técnicas Teatrales y Habilidades de Liderazgo

Cuestionario número: 00000

Entrevistador: Alumno 4º año de ADE (E-2). Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Buenos días/ tardes, a continuación se le presentan algunas preguntas sobre la relación entre empresa y teatro y la utilidad que podrían tener las técnicas teatrales para el desarrollo de habilidades directivas. Las respuestas serán totalmente anónimas y serán utilizadas como soporte para realizar un Trabajo Fin de Grado.

La duración de la encuesta será de 3 minutos aproximados.

Al terminar no olvide de reenviar el cuestionario, según corresponda, a Marta Pinillos o a Julia Viani por correo electrónico.

Muchísimas gracias por su tiempo.

BLOQUE 1: Técnicas Teatrales y Habilidades a Desarrollar

1. Especifique a continuación (*marque más de una si es preciso*):

*Estoy o he estado apuntado en clases de arte dramático o teatro.

*Estoy o he estado apuntado en clases de fonética, logopedia o similar.

*Estoy o he estado apuntado en otro tipo de curso que implica técnicas que debe emplear el actor. Especifique cuál _____

*No, no estoy apuntado a ninguno de los anteriores (*fin de la encuesta*).

2. Me he apuntado por (*marque más de una si es preciso*):

*Diversión. (Pase a la 4ª pregunta)

*Obligación de terceros. (Pase a la 4ª pregunta)

*Mejora de alguna habilidad profesional.

* Otro motivo. Especifique cuál _____

3. Qué habilidad profesional (*marque más de una si es preciso*):

- *Improvisación
- *Comunicación oral
- *Empatía
- *Confianza en uno mismo y conocerse a sí mismo
- *Mejorar la capacidad para trabajar con los demás
- *Expresión corporal
- *Mejorar el uso de la voz
- *Técnicas de relajación
- *Otro. Especifique cuál.

4. **En la escala del 1 al 5**, siendo 1 (poco útil) y 5 (muy útil), cómo diría que le ha ayudado las técnicas (que procedan) que se nombran a continuación:

-La improvisación para ser más creativo, imaginativo y desenvolverse en situaciones de incertidumbre.

1 2 3 4 5

-La improvisación para mostrar naturalidad en situaciones adversas.

1 2 3 4 5

-El empleo de la voz y la expresión corporal para comunicar más eficazmente.

1 2 3 4 5

-El conocerse uno mismo, el trabajo en equipo para mejorar la inteligencia emocional, la empatía y conectar con los demás.

1 2 3 4 5

-El trabajo en equipo, la interpretación y la reflexión para mejorar la confianza en uno mismo y la autoestima.

1 2 3 4 5

-Técnicas de relajación para eliminar el miedo escénico.

1 2 3 4 5

BLOQUE 2: Habilidades Directivas / de Liderazgo

5. Para usted, ¿qué habilidades debería tener un líder en la empresa? (*elija 1 o más*)

-Inteligencia emocional (empatía, intuir los deseos del otro, saber motivar, confianza en los demás y en uno mismo)

-Comunicación oral (saber expresarse correctamente, escucha activa)

-Saber improvisar ante las adversidades (puede trabajar en entornos de presión, estrés, de incertidumbre)

-Saber trabajar en equipo y delegar en los demás.

-Otras. Especifique cuáles. _____

6. Ordénelas de mayor a menor importancia, siendo **1** (la más importante) y **5** (la menos importante):

Improvisación ante las adversidades.

Comunicación oral y empleo de la voz y de los gestos.

Trabajo en Equipo.

Confianza en uno mismo y autoestima.

Inteligencia emocional (saber motivar, intuir deseos del otro)

BLOQUE 3: Utilidad de las Técnicas Teatrales

7. ¿Cree que puede existir algún vínculo entre actor y líder?

-Sí. El teatro ofrece habilidades de liderazgo a directivos.

- El teatro no ofrece habilidades de liderazgo a directivos pero puede ayudar a conseguir otros fines. Especifique _____

-No.

8. Según su opinión, **¿del 1 al 10**, está incluida la formación de técnicas teatrales para mejorar habilidades de liderazgo en directivos/alumnos/profesores en España respecto a otros países? ¿Sociedad concienciada de ello?

Insuficientemente
incluida

Suficientemente
incluida

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Del **1 al 10** ¿le han servido y sido útiles la/s técnica teatral/es desarrolladas para sus habilidades profesionales o de liderazgo?

No me han servido nada

Me han servido muchísimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

BLOQUE 4: Datos Generales

-Profesión:

-Estudios:

-Sexo:

-Edad:

-Nacionalidad:

Fin del cuestionario. Muchas gracias por su colaboración.