

Momentos de gracia: organizar lo imposible



Alejandro Saldaña Rosas

Biblioteca
Universidad Veracruzana
Universidad Autónoma Metropolitana

Esta obra se encuentra disponible en Acceso Abierto para copiarse, distribuirse y transmitirse con propósitos no comerciales. Todas las formas de reproducción, adaptación y/o traducción por medios mecánicos o electrónicos deberán indicar como fuente de origen a la obra y su(s) autor(es).

Se debe obtener autorización de la Universidad Veracruzana para cualquier uso comercial.

La persona o institución que distorsione, mutile o modifique el contenido de la obra será responsable por las acciones legales que genere e indemnizará a la Universidad Veracruzana por cualquier obligación que surja conforme a la legislación aplicable.

Biblioteca

**MOMENTOS DE GRACIA:
ORGANIZAR LO IMPOSIBLE**

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Raúl Arias Lovillo

Rector

Ricardo Corzo Ramírez

Secretario Académico

Víctor Aguilar Pizarro

Secretario de Administración y Finanzas

Agustín del Moral Tejeda

Director General Editorial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

José Lema Labadie

Rector General

Javier Melgoza Valdivia

Secretario

UNIDAD IZTAPALAPA

Óscar Monroy Hermosillo

Rector

Roberto Eduardo Torres-Orozco Bermeo

Secretario

Pedro C. Solís Pérez

Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Gustavo Leyva Martínez

Coordinador General del Consejo Editorial de la División de CSH

Laura Quintanilla Cedillo

Coordinadora Editorial

Gustavo Flores Rizo

Asistente Editorial

Alejandro Saldaña Rosas

**MOMENTOS DE GRACIA:
ORGANIZAR LO IMPOSIBLE**



Universidad Veracruzana

Dirección General Editorial



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA. División de Ciencias Sociales y Humanidades

Biblioteca

Universidad Veracruzana
Universidad Autónoma Metropolitana
Xalapa, Ver., México, 2009

Diseño de portada: Lizeth Pedregal, a partir de fotografía de Rosario Heer.

| | |
|---------------------|---|
| Clasificación LC: | GV1821.C578 S24 2009 |
| Clasif. Dewey: | 791.309714 |
| Autor personal: | Saldaña Rosas, Alejandro. |
| Título: | Momentos de gracia : organizar lo imposible / Alejandro Saldaña Rosas. |
| Edición: | 1a ed. |
| Pie de imprenta: | Xalapa, Veracruz, México : Universidad Veracruzana ; México, D. F. : Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2009. |
| Descripción física: | 379 p. : il. ; 21 cm. |
| Serie: | (Biblioteca) |
| ISBN: | 9786077605478 (Universidad Veracruzana) 9786074770681 (UAM) |
| Materias: | Cirque du Soleil. Sociología organizacional. Cultura corporativa. Aptitud creadora--Aspectos sociales. |

DGBUV 2009/28

Primera edición, 19 de agosto de 2009
© Universidad Veracruzana. Dirección General Editorial
Hidalgo 9, Centro, Xalapa, Veracruz
Apartado postal 97, C. P. 91000
diredit@uv.mx
Tel/fax (228) 818 59 80, 818 13 88
ISBN: 978-607-7605-47-8

© Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa
San Rafael Atlixco, núm. 186. Col. Vicentina
Iztapalapa, 09340, México, D. F.
revi@xanum.uam.mx
Tels. (55) 5804-4755, 5804-4759
ISBN: 978-607-477-068-1

Impreso en México
Printed in Mexico

PREFACIO

Este libro es el resultado de una investigación sobre la lógica organizacional de una empresa muy particular: Le Cirque du Soleil, la cual, estando ligada al mundo del arte y de la cultura, moviliza sobre todo los imaginarios; sin embargo, no por eso deja de ser una empresa sujeta también a la ideología de la gestión que caracteriza los espacios sociales donde se mueven las organizaciones hipermodernas.

La pertinencia de estas investigaciones, en mi opinión, tiene que ver con la posibilidad de plantearse preguntas concernientes a una época, con el hecho de que puedan generar otras líneas de investigación y una mirada crítica que incida en la producción de imaginarios motores. Retomando el concepto propuesto por Eugene Enríquez, el imaginario motor es la capacidad de una organización para proyectarse en un futuro, para propiciar nuevas actividades y para cambiar. Estamos seguros de que la lectura de este libro puede favorecer posibilidades de cambio que incidan en la producción de lazos sociales, no sólo de la empresa Cirque du Soleil, sino en otras organizaciones.

El enfoque elegido por Alejandro Saldaña en este estudio a través de la sociología clínica implicó hacer un análisis de la empresa como fenómeno socio-histórico, por ende, incluye información apasionante sobre el arte del circo. El alma de esta empresa: las artes del circo invitan a pensar en todos los procesos ligados a la creatividad, al placer, al ocio que, de entrada, aparecen como contradictorios frente a las restricciones que tienen todas las empresas en la actualidad con la primacía de lo económico y de la competi-

tividad. Sin embargo, el análisis de esta empresa nos muestra que ninguna puede escapar actualmente a las contradicciones y a los mensajes paradójicos.

Los registros implicados en el análisis realizado por Alejandro Saldaña del Cirque du Soleil: artístico, cultural, social, organizacional, ideológico, personal permiten una comprensión mayor del funcionamiento de las empresas actuales.

Estos mismos registros en la lectura de los relatos de vida permiten comprender las formas de internalización del sujeto de las exigencias y de los mensajes de la empresa. Uno de los ejes articuladores de este trabajo es el análisis del imaginario e indudablemente constituye su aportación fundamental al campo de estudio de lo organizacional. El imaginario que se moviliza a través del circo y en particular de la propuesta del Cirque du Soleil implica la incorporación intercultural y de diferentes clases sociales de lo lúdico, de lo festivo. El compromiso del Cirque du Soleil con la cultura de la calle remite al origen mismo del circo e implica movilizar las pertenencias sociales, las identidades históricas, las afinidades culturales. Al mismo tiempo, la exigencia en la creación y la disciplina que lleva a la creación de una plasticidad inimaginable en el cuerpo reúne dos elementos fundamentales en las artes del circo: las proezas y la cultura popular.

El registro de análisis del imaginario también implica comprender, como lo muestra el libro, la relación de la empresa con los sujetos; la categoría del sistema *managinario*, propuesta por Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac y retomada por Alejandro Saldaña, permite comprender cómo la empresa utiliza la energía psíquica del sujeto como materia prima de la gestión de la organización, cómo los sueños de los diferentes actores, directores artísticos, creadores, *performances*, acróbatas, etc. se enganchan con las ofertas de la organización: mayor posibilidad de ser creativos, más éxito y reconocimiento social, sobrepasar los límites

individuales, etc. A la gestión de la empresa corresponde la gestión del cuerpo y de la personalidad. Evidentemente este enganche entre el psiquismo y las formas de *management* incrementan la dependencia del sujeto ante la organización y mientras el desarrollo del individuo en la empresa se incrementa todo va bien, pero cuando por alguna razón no puede responder a las exigencias de la organización el riesgo de derrumbe psicológico es alto. El análisis de los relatos de vida permite entender cómo en la relación subjetiva con la organización el individuo implica su historia, su pertenencia social y cultural. El hecho de haber introducido categorías provenientes del psicoanálisis, con Anzieu y Winnicott, nos permite comprender los aspectos más íntimos de las emociones, de los miedos y de los fantasmas de los artistas del circo entrevistados.

En mi opinión, la construcción del marco teórico multirreferencial, proveniente de la sociología clínica, del psicoanálisis y de la aproximación sociohistórica de Castoriadis es un gran acierto, ya que permite dar cuenta de la complejidad de los procesos organizacionales.

Un aspecto sumamente interesante del análisis de Alejandro Saldaña es el de las tensiones entre los diferentes registros: social entre sus orígenes y su desarrollo, entre el arte y el negocio, así como entre la creación y la gestión. El concepto de tensión da cuenta de las contradicciones, de las paradojas a las que están sometidos los actores que conforman la empresa y la organización misma.

No cabe la menor duda de que este libro constituye una aportación decisiva en el terreno del análisis de las organizaciones, no sólo por el trabajo empírico en el cual se apoya: análisis de documentos, relatos de vida, entrevistas, sino por las categorías teóricas propuestas para el análisis, así como por la manera de construir el objeto de estudio a través de un cruce de miradas y de registros.

Además, la escritura del autor es clara, fluida y precisa, lo que resulta en una agradable experiencia para el lector que se adentra en el texto.

Quisiera finalmente dar testimonio de mi profunda amistad con Alejandro Saldaña, compuesta no solamente de afecto sino de complicidad en la mirada y en la manera de analizar los procesos sociales, institucionales y organizacionales, además de un gran respeto por su trabajo.

Elvia Taracena

Tlalnepantla, 25 de octubre de 2008.

PRÓLOGO

Este libro es un acercamiento a los complejos procesos de creación y de gestión en el Cirque du Soleil. Si la creación apunta a encontrar los *momentos de gracia* de cada artista para dar vida al espectáculo, la gestión se propone, por su parte, *organizar lo imposible*. Podemos decir que estos procesos implican una suerte de desplazamiento desde la improvisación, el juego y el humor necesarios para el desvelamiento de los momentos de gracia, hasta las estrategias y dispositivos desplegados por la empresa para organizar lo imposible. Ambas expresiones fueron recuperadas durante la investigación para hacer este libro y corresponden, la primera, a Dominic Champagne, quien señaló que su trabajo como creador es encontrar los momentos de gracia de cada artista para fijarlos y ponerlos a disposición del espectáculo, y la segunda a Stéphane Mongeau, quien como productor señaló que su función consiste, esencialmente, en organizar lo imposible.

Con relación al tamaño de la empresa, es pertinente señalar que en cinco años la tendencia de crecimiento vertiginoso que mostraba en 2003 y que en el primer capítulo se caracteriza como etapa de expansión, ha continuado. Ahora hay más empleados, más *shows* presentándose en diferentes partes del mundo (sobre todo en Las Vegas), más utilidades por la venta de mercaderías asociadas a los espectáculos, etc. Los datos expuestos en este capítulo pueden compararse con la información reciente, disponible en la página electrónica del Cirque du Soleil. El crecimiento de la firma también ha dado lugar a la Fundación One Drop, avocada a promover acciones que permitan el acceso de agua potable a po-

blaciones carentes del líquido. Esta Fundación fortalece la vertiente social y sin fines de lucro del Cirque du Soleil, que tiene en el programa Cirque du Monde a su bastión principal.

En consecuencia, con el crecimiento de la empresa, su estructura organizacional ha cambiado, al menos en cuanto a responsables de ciertas áreas se refiere. El organigrama presentado en el capítulo I ha registrado cambios importantes, entre los cuales ha sido posible identificar la incorporación de Daniel Lamarre como presidente y jefe de la dirección general de la empresa (cargo que tenía el fundador, Guy Laliberté); la vicepresidencia de producción ha quedado a cargo de Stéphane Mongeau, quien en 2003 era uno de los productores y directivos de la empresa, mismo que fue entrevistado para esta investigación. El crecimiento y la diversificación de su línea de negocios seguramente han provocado muchas otras transformaciones en la estructura organizacional de la firma; sin embargo, mas allá de estas transformaciones, considero que en cuanto a los rasgos del proceso de creación y de gestión descritos en este trabajo, es posible que no hayan sufrido modificaciones esenciales, sino por el contrario, se hayan refinado y sofisticado aún más.

De 2004 a 2008 el Cirque du Soleil ha creado nuevos espectáculos (no incorporados en el gráfico del capítulo I, lo cual da pie a pensar en una posible nueva etapa que podemos denominar *de diversificación*, atendiendo a que, al parecer, la empresa ha dedicado estos últimos años a diferenciar sus producciones y sus líneas de negocios, sin perder los rasgos estilísticos del sello Soleil.

Finalmente, en el mismo capítulo se establece que el Cirque du Soleil es eje del proyecto urbanístico en Montreal conocido como la Ciudad de las Artes del Circo (en 2003, la Escuela Nacional de Circo estaba en proceso de construcción exactamente enfrente de las instalaciones de Soleil); bien, desde 2004 ese proyecto es una realidad. El Cirque du Soleil, la Escuela Nacional de Circo y

la organización En Piste (agrupación nacional de artes del circo de Canadá) formaron un organismo sin fines de lucro llamado TOHU, responsable ahora de la conducción de las actividades de la Ciudad de las Artes del Circo ubicada en el barrio de Saint Michel, en Montreal. TOHU tiene una misión con tres objetivos: *i*) hacer de Montreal la capital internacional de las artes del circo; *ii*) participar activamente en el desarrollo medioambiental –ecológico– del barrio de Saint Michel, a fin de construir un gran parque en terrenos que antes estaban destinados al basurero de la ciudad y *iii*) contribuir al desarrollo social, económico y cultural del barrio de Saint Michel.

Hechas estas advertencias, no queda más que agradecer a todas las personas e instituciones que hicieron posible este libro.

Mi más profundo agradecimiento a Alain Chanlat y a Renée Bédard, profesores de HEC Montreal, por su amistad, su cariño y por el enorme apoyo brindado durante mi estancia en Montreal.

Agradezco al Consejo Internacional de Estudios Canadienses el haberme otorgado la beca para realizar la estancia de investigación en Montreal. También a la École des Hautes Études Commerciales (HEC) por su hospitalidad y generosidad durante el año que trabajé en sus magníficas instalaciones.

Por supuesto, mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca con la que fui beneficiado durante mis estudios de posgrado.

Al personal del Cirque du Soleil, especialmente a Gaétan Morency, Stéphane Mongeau, Guy Caron, Chris Van Alstyne, Esther Gagné, Manon Desrosieres, Daniel Lamarre, Karine Hakey, Julie Lambert y Karine Hache. Y a Dominic Champagne, creador independiente.

Agradecimiento especial merecen L y O, artistas de la escena, por su confianza y su amistad.

Gracias también a Alina Nieto, Yamandú Miranda y Blanca López, por su ayuda en el siempre difícil aterrizaje en una ciudad desconocida, y helada.

Agradezco también a Jacinthe Rivard y a Laurent Simon el interesante intercambio de puntos de vista que tuvimos; si nuestras reuniones no fueron más frecuentes fue por culpa mía, y lo lamento.

Gracias a mi hermano Roberto, por su ayuda en la Ciudad de México.

A Manolo Cetina, por haberme enviado el correo clave que permitió buena parte del desarrollo de esta investigación.

Mi reconocimiento también a las compañeras de Metáfora, A.C., con quienes he compartido lecturas, reflexiones y la experiencia (a veces difícil) de los talleres de implicación e investigación con Vincent de Gaulejac y Elvia Taracena. Especial reconocimiento para Sara, colega, amiga, socia y comadre.

Y gracias a Vincent de Gaulejac, por sus libros, sus talleres, por sus observaciones siempre profundas y por su generosidad.

Agradezco el paciente trabajo de lectura y crítica de este documento realizado por Elvia Taracena. Y gracias, Elvia, sobre todo por tu amistad, que es de largo aliento.

A Gabriela Martínez, quien leyó con atención el borrador del libro e hizo correcciones y sugerencias. A Leticia Cortés y Jesús Guerrero, editores de la Universidad Veracruzana.

Finalmente agradezco a la Universidad Veracruzana y a la Universidad Autónoma Metropolitana, instituciones que asumieron la edición de esta obra.

Xalapa, Veracruz,
julio de 2008

INTRODUCCIÓN

En los últimos veinticinco años el Cirque du Soleil se ha convertido en todo un fenómeno mundial debido, entre otros factores, a su importante papel en la renovación de las artes del circo, su innegable éxito económico, su compromiso con los jóvenes en situación de dificultad y su no menos trascendente rol como exponente de la cultura quebequense en el mundo. En efecto, el Cirque du Soleil es mucho más que un circo: es un fenómeno social, cultural y económico y, acaso, una empresa arquetípica de los años por venir debido a su capacidad de innovación, su sello estético y, sobre todo, su compromiso para que actores y público logren efímeros pero trascendentes momentos de gracia.

Al mismo tiempo, el Cirque du Soleil es una empresa que no está –no puede estarlo– ajena a las tendencias gerenciales, ideológicas y políticas de las organizaciones posburocráticas o posmodernas, por lo que a la par de su sello creador e innovador, acusa una serie de contradicciones y paradojas muy parecidas a las observadas en firmas que no gozan de su prestigio como creadores, ni de su reputación por su compromiso social.

En este libro se intenta hacer un acercamiento, desde un enfoque socioclínico, a los procesos de creación y de gestión a fin de dar cuenta de algunas paradojas y tendencias ocurridas durante la gestación de un espectáculo. Este trabajo presenta al lector hispanohablante un acercamiento al Cirque du Soleil: una semblanza de su historia, de la trayectoria de sus espectáculos, algunos rasgos de su estructura organizacional, de sus tensiones internas y, lo que a mi juicio es lo más interesante, el testimonio directo de

la experiencia de vida de dos actores directamente involucrados en la creación de un espectáculo artístico. Por otra parte, creo que por vez primera –hasta donde tengo conocimiento– se expone un trabajo sobre la movilización del imaginario como vía de la creación artística en una empresa privada, lo que a mi parecer constituye una modesta aportación en la elucidación de los procesos que tienen lugar en las organizaciones contemporáneas.

La lectura de un libro, cualquiera que este sea, constituye una aventura. No es mi tarea prevenir al lector de los riesgos que pudieran presentársele en las páginas siguientes, porque finalmente esa es su aventura, pero sí estoy obligado a presentarle un mapa general del territorio que se abre ante sus ojos, y acaso advertirle de algunos escollos que quizá se tope en el camino. Veamos pues, el plano de conjunto de este libro, travesía para el lector.

Luego de esta breve introducción el lector encontrará el primer capítulo, donde presento una semblanza del Cirque du Soleil realizada a partir de la reconstrucción de su trayectoria histórica, artística y organizacional (hasta donde fue posible). Este acercamiento permite tener una visión general de la empresa, sus antecedentes, orígenes, etapas de desarrollo y estructura organizacional.

En la segunda parada de este recorrido el lector podrá observar un somero análisis del juego de tensiones a que dan lugar los procesos de creación y de gestión en la empresa. Este juego de tensiones será de capital importancia para contextualizar los relatos de vida con actores involucrados en la creación de un espectáculo, material empírico que se presenta más adelante.

El capítulo tercero presenta los conceptos centrales que han articulado esta investigación, especialmente las nociones de creación, gestión e imaginario interpretados desde el enfoque socio-clínico en ciencias sociales; en este mismo apartado se describe la perspectiva metodológica y los soportes de investigación con los que se trabajaron los relatos de vida.

En el capítulo cuarto presento los pasajes más representativos de los relatos de vida, formulando algunas hipótesis en torno a la *novela familiar* de L y de O¹ e incorporando algunos comentarios sobre la empresa, a guisa de pequeñas viñetas que sirven para ilustrar las narraciones. Debo aclarar que por momentos he dejado los diálogos exactamente tal y como ocurrieron a fin de que el lector esté en condiciones de seguir algunas cadenas asociativas o simplemente el discurrir de la narración. Los relatos de vida fueron pasados por una estrecha criba, aun así el material presentado es vasto y a mi parecer, de enorme interés. El lector tendrá su opinión al respecto y mi sola sugerencia es que se aproxime a los relatos como quien inicia un viaje por un sitio desconocido, es decir, con avidez de aventura antes que con espíritu inquisidor. Por otra parte, decidí dejar las narraciones más o menos en extenso porque estoy seguro de que el lector tendrá otras perspectivas teóricas para analizarlas, otras experiencias emocionales para sentirlas, no necesariamente coincidentes con mi interpretación, por lo que de ser así tendremos estupendas oportunidades para establecer un fructífero y consistente diálogo intelectual.

El capítulo quinto está dedicado al análisis y la interpretación de los relatos de vida, a partir de la construcción de once categorías abstraídas directamente de las narraciones y las entrevistas con directivos, creadores y productores de la empresa. La intención de estas categorías es construir un conjunto de hipótesis que permitan poner en diálogo el material empírico con los conceptos eje de la investigación.

El capítulo sexto, llamado La movilización del imaginario, tiene a bien la virtud de la brevedad y acaso, es mi expectativa, de la originalidad y el alcance analítico. Junto con el anterior, este capítulo presenta las tesis principales sostenidas a lo largo de este

¹ A petición de ambos artistas sus nombres se han omitido.

trabajo, y a fin de ganar en concisión, han sido representadas en un pequeño gráfico. El capítulo séptimo, que marca el fin de esta travesía, da cuenta de las conclusiones derivadas de este trabajo y apunta algunas posibles líneas de investigación susceptibles de ser emprendidas por el lector.

Antes de iniciar la aventura, aviso que mi estilo para redactar dista mucho de ser literario, pero he intentado escapar del acartonamiento academicista como quien huye de la peste (que no del lugar común), por lo que espero, anhelo, que el lector encuentre las siguientes páginas interesantes, sustentadas y sobre todo, amenas.

La mayor parte de esta investigación se escribió en las ciudades de Cuernavaca y Montreal en el periodo comprendido entre octubre de 2002 y abril de 2004.

1. EL CIRQUE DU SOLEIL: SEMBLANZA

Toda la vida de las sociedades en las cuales reinan las condiciones modernas de producción se anuncia como una inmensa acumulación de espectáculos. Todo lo que era directamente vivido, se alejó en una representación.²

Debord 1996

Es posible que en la actualidad no haya circo más conocido en el mundo que el Cirque du Soleil (CdS en adelante), al menos en sectores medios y altos de las sociedades occidentales. Esto no significa que el CdS goce del reconocimiento generalizado, ni tampoco que unánimemente sea considerado la vanguardia de la escena circense mundial; no obstante, es difícil escamotearle su carácter de empresa absolutamente innovadora e incluso, quien ha llevado las artes del circo a una escala mayor. Una de sus facetas más sorprendentes es la rapidez con la que ha llegado hasta donde hoy se encuentra, sobre todo si consideramos que en sus raíces hay un grupo de jóvenes artistas de la calle, más que empresarios de cepa.

Este capítulo tiene por objetivo presentar al CdS en breve, vale decir, dibujar un gran mapa de su trayectoria, identificando los periodos más representativos de su historia a fin de establecer al-

² Toute la vie des sociétés dans lesquelles règnent les conditions modernes de production s'annonce comme une immense accumulation de *spectacles*. Tout ce qui était directement vécu s'est éloigné dans une représentation.

gunas de las pautas que nos ayuden a comprender su vertiginoso crecimiento. La información para elaborar este capítulo es resultado del trabajo de investigación documental y de las entrevistas con algunos creadores, directores, productores y ejecutivos realizadas entre los meses de septiembre y diciembre de 2003 en las ciudades de Montreal y México. Por otra parte, este capítulo servirá de marco contextual a los relatos de vida de actores directa y profundamente implicados en la creación de un espectáculo.

Al momento de hacer esta investigación (2002-2003), en la búsqueda de información en las bibliotecas y bancos de datos de las universidades Autónoma Metropolitana, de Montreal, HEC (École des Hautes Études Commerciales), Laval y UQAM (Universidad de Quebec en Montreal), llamó la atención la escasez de trabajos de investigación en torno al CdS y en específico a sus procesos de gestión, tema que abordan, si bien no profusamente, los trabajos de Losson-Espiard (1993) y de Morency y Needles (1998); por cuanto al proceso de creación en el CdS existe prácticamente sólo el texto de Boudreault (1996) y en otra línea, hay un trabajo sobre epidemiología de las lesiones entre los artistas del circo (Pundik, 1996), mientras que la tesis doctoral de Rivard (2000) aborda la problemática del programa Cirque du Monde dirigido a jóvenes en situación de dificultad. Otros dos trabajos han sido dedicados al CdS, ambas tesis doctorales: el texto de Hurley (2000) que trata sobre la construcción de la identidad quebequense a través de las artes escénicas y, dentro de ellas, la contribución del CdS. Por su parte, la tesis de Wilson (2002) es un análisis semiótico de algunos espectáculos del CdS.

En años recientes se han publicado otros trabajos sobre el CdS. Entre otros, las tesis de maestría en Ciencias de la Gestión de Cadillon (2007) y de Meliani (2005), así como los textos de corte empresarial de Kim y Mauborgne (2005), el de David (2005) y el de Heward y Bacon (2006). David fue vicepresidente de mar-

keting del Cirque du Soleil y Heward es responsable de proyectos especiales de la misma empresa.

La exploración documental ha permitido poner de manifiesto que el CdS, ya como espacio de creación, ya como empresa, hasta el momento escasamente ha sido objeto de atención de los investigadores y los escasos textos académicos que hay sobre la empresa son en inglés o en francés; hasta donde ha sido posible establecer, este es el primer documento de investigación en español. En alusión al CdS, Julie Boudreault (1996: 21-22) ha señalado: “Su papel de embajador de la cultura quebequense se reconoce por todas partes, se destaca la originalidad de su trabajo y sus producciones. Ahora bien, a pesar de la importancia del fenómeno, ningún estudio de fondo le ha sido dedicado”.³

Por el contrario, sus admiradores, la prensa y otros creadores (cineastas y videoastas notoriamente) sí han hecho del CdS motivo de sus creaciones, notas, programas de televisión y páginas web. Basta señalar que se han publicado miles de notas periodísticas, se han creado decenas de programas de televisión, documentales y películas en torno a sus espectáculos y la vida detrás de los escenarios,⁴ además del sitio web no oficial del CdS⁵ donde hay decenas de ligas a páginas hechas por sus admiradores. Asimismo, los libros de divulgación, programas de mano e historias autorizadas (Babinski y Manchester, 2004) del CdS abundan, no así los trabajos de investigación.

Así pues, asistimos a una suerte de doble olvido: por una parte, con la notable excepción de los trabajos ya referidos de Bou-

³ “Son rôle d’ambassadeur de la culture québécoise est reconnu partout, l’originalité de son travail et de ses productions est soulignée. Or, malgré l’importance du phénomène, aucune étude de fond ne lui a encore été consacrée.”

⁴ <http://www.cirquedusoleil.com>

⁵ <http://www.cc.utah.edu/~gem16460/cirquedusoleil/frontpage.html>

dreault (1996) y de Wilson (2002), el proceso de creación en el CdS ha sido soslayado por los investigadores; por otra parte hay una ausencia muy significativa de investigaciones en torno al CdS como organización, esto es, su estructura, sus funciones, sus métodos de gestión, pero también sus lenguajes, sus metáforas, sus símbolos, sus mitos, sus relatos, su vida cotidiana, sus relaciones de poder, etc. Al mismo tiempo que ocurre esto, hay una profusa divulgación periodística de las actividades y los éxitos del CdS, desde su creación y hasta nuestros días, destacándose una y otra vez en los relatos el origen de artistas callejeros de sus fundadores y la labor social que despliega el CdS, sobre todo entre los jóvenes (programa “Cirque du Monde”). Pues bien, a manera de hipótesis podemos sostener que el olvido por parte de los investigadores está anclado en el imaginario construido (en gran medida a través de los relatos periodísticos) en torno al CdS y que tiene, justamente, en el mito fundador de su origen callejero y en el compromiso social con los jóvenes, dos de sus piedras angulares, dos de sus pilares fundamentales. Envuelto en el mito fundacional que remite a orígenes errabundos y bohemios, pareciera que el CdS en el nombre llevara su sino: circo del sol, circo de la luz, la vida y el calor... pero circo inalcanzable.

Veamos ahora algunos datos duros que nos ofrecen una primera aproximación a la empresa, tal y como era en 2003 (año de realización de esta investigación).⁶

Alrededor de dos mil quinientos empleados, de los que quinientos son artistas.

Cuarenta nacionalidades y veinticinco lenguas están representadas en el mosaico étnico del personal que allí trabaja.

⁶ Datos obtenidos del *dossier* de prensa Cirque du Soleil, 2003. También pueden consultarse en <http://www.cirquedusoleil.com>

Más de siete millones de asistentes a sus espectáculos durante 2003.

En promedio, cada fin de semana acuden más de sesenta mil personas a alguno de sus espectáculos.

Nueve *shows* en activo y al menos uno más en proceso de creación (2004).

En sus casi veinte años de actividad se han hecho merecedores a decenas de premios y reconocimientos tanto por sus espectáculos en vivo como por sus producciones de televisión, su página electrónica, etcétera.

Ingresos generales de alrededor de 800 millones de dólares (canadienses) anuales (Kirby, Whal, Calleja y Libin, 2003: 81-86) por taquilla, mercadotecnia (discos, dvd, ropa, juguetes) y patrocinadores.⁷

De cada dólar que ingresa, al menos 80% se destina al desarrollo y creación de nuevos proyectos (Morency y Needles, 1998).

A través de Cirque du Soleil Images han realizado más de veinte producciones audiovisuales y catorce sonoras que les han valido premios como el *Emmy* (en tres ocasiones).

Algunas empresas asociadas al CdS son: MGM, Bravo USA, Sony Pictures Entertainment, Columbia TriStar Home Video.

Uno por ciento de sus ingresos brutos se destina a programas sociales, como el “Cirque du Monde”, que ha hecho talleres de circo con jóvenes en situación de dificultad en decenas de ciudades de todo el mundo.

Sus instalaciones en Montreal ocupan una superficie de casi setenta y cinco mil metros cuadrados, de los que más de treinta y dos mil se destinan a oficinas, estudios de creación y producción, talleres de vestuario, de zapatos, de prototipos escénicos, de danza, de accesorios, cafetería, gimnasio, etcétera.

La empresa es el eje que articula todo un proyecto de desarrollo urbano y cultural en el norte de la ciudad de Montreal llamado “La Cité des Arts du Cirque”.

Basten estas referencias para mostrar, resumidamente, que estamos ante una gran empresa en todos los sentidos de la palabra:

⁷ Quince por ciento corresponde a mercadotecnia y el resto a ingresos por taquilla y patrocinios (entrevista con Gaétan Morency, 17 de noviembre 2003).

por su número de empleados, por sus ventas, por sus productos innovadores, por su papel en el desarrollo de la ciudad de Montreal y en la proyección internacional de Quebec, por su compromiso social particularmente con los jóvenes.

Las referencias anteriores son impresionantes, pero sin duda el dato más sorprendente es que esta enorme empresa, hoy en día una de las más importantes del *show business* mundial, ha cumplido, apenas, veinticinco años de edad. Además y por si no fuera suficiente, en sus orígenes fue una organización sin fines de lucro (Morency y Needles, 1998).

En el año 2004 Cirque du Soleil celebró su segunda década, tiempo en el que pasaron de ser un grupo de jóvenes artistas de la calle a la empresa bosquejada líneas arriba. Describir la historia completa de esos veinte años es una tarea sin duda ardua e interesante (tarea emprendida por Babinski y Manchester, 2004), pero no es objeto de este trabajo; sin embargo, es necesario echar una mirada, así sea a vuelo de pájaro, a la trayectoria seguida por la empresa a fin de identificar las fases principales de su desarrollo y acaso, los momentos significativos, las decisiones trascendentes, los puntos de inflexión y ruptura.

El hilo conductor para reconstruir la trayectoria del CdS está dado, esencialmente, por sus espectáculos y, cuando la información lo permita, por los cambios estructurales en la organización; ambos aspectos están estrechamente relacionados y son, a su vez, expresión de la tensión existente entre los procesos de creación y de gestión, es decir, de la tensión entre la finalidad artística y la del negocio, que a lo largo de toda su trayectoria ha sido característica de Soleil. Podemos construir una hipótesis al respecto: la creación y la innovación en el Cirque du Soleil expresan la forma particular en que se resuelve la tensión de su doble finalidad, el arte y el negocio. Más adelante abundaré al respecto, por el momento reconstruyamos brevemente la trayectoria de la empresa.

1.1 Primera etapa: antecedentes (1982-1984)

El surgimiento del CdS no fue ajeno a una tendencia ocurrida en todo el mundo: la renovación de las artes del circo. Julie Boudreault hace notar que en los años ochenta la tradición circense se renovó con la aparición de nuevos circos como el Archaos, el Barbarie, el Flic-Flac, el Gosh... y se pregunta: “¿Cómo explicar el nacimiento de todas estas compañías (*troupes*)? ¿Cómo es que ellas han podido ver la luz del día casi al mismo momento?” (Boudreault 1996: 164).⁸ Desde luego las interrogantes son interesantes y nos dejan ver que efectivamente en los años ochenta algo sucedía (o sucede aún) en las artes del circo que permitió esta renovación de un espectáculo que, hay que decirlo, estaba en franca decadencia.

Particularmente en la Quebec de los años ochenta, hay que apuntar tres circunstancias decisivas sin las que resulta imposible comprender el nacimiento del CdS:

- a. La Revolución Tranquila iniciada en los cincuenta y sesenta había logrado importantes reivindicaciones políticas, sociales, económicas y culturales, dejando en claro que “la nación franco-canadiense era fundamentalmente diferente de sus vecinas” (López 2000: 531), premisa que sería el eje para iniciar la reconstrucción del espacio cultural quebequense. En este proceso de reconstrucción, el Estado aportó importantes recursos económicos a los creadores quebequenses, así como la estructura necesaria (foros, giras, promoción) para consolidar un proyecto cultural a tono con la construcción de la moderna identidad de Quebec. En este sentido, Hurley (2000: 159-197) señala que en gran medida fue a través del teatro y del circo que la nación quebequense fue “inventada” al dar cuerpo y encauzar buena parte de las expectativas sociales y las in-

⁸ Comment expliquer la naissance de toutes ces troupes? Comment se fait-il qu’elles aient à peu près toutes vu le jour au même moment?

quietudes culturales del Canadá francófono. De los grupos y organizaciones artísticas y culturales nacidas en aquella época, sin duda el CdS es la organización más visible y conocida, que no la única, y sólo para dejar constancia de su enorme importancia en la escena mundial hay que mencionar al grupo Carbone 14.

- b. Como parte del proceso de reconstrucción del espacio cultural quebequense, en 1981 fue creada la *École Nationale de Cirque*; esta institución nutriría de artistas al CdS en sus primeros años. L'*École Nationale de Cirque* fue instituida a iniciativa de Guy Caron, quien sería su primer director, personaje central para la fundación del CdS y actualmente uno de los directores de creación de la empresa. El peso de la escuela es decisivo en la construcción de la brevísima tradición circense de Quebec, habida cuenta de que en la historia del Canadá francés (y del anglófono) no se registran *troupes* como en Rusia, Estados Unidos, China, Francia e incluso México.⁹ Este hecho es vital para comprender tanto el éxito empresarial como la estética misma del CdS, ya que al no existir tradición, escuela, familias ni otro tipo de raigambre circense en Quebec, todo estaba por hacer, todo estaba por inventarse, todo estaba por ser creado. Y el *Cirque du Soleil* lo hizo, en gran medida gracias a la aportación del talento de los alumnos de L'*École Nationale de Cirque*, al menos en sus primeros años. No está por demás señalar que L'*École Nationale de Cirque* es financiada por el gobierno de Quebec y sus estudios están plenamente acreditados ante el Ministerio de Educación. En el año 2004 L'*École Nationale de Cirque* se mudó para ocupar sus nuevas, grandes y funcionales instalaciones ubicadas en la 2a. avenida del barrio de Saint Michel... exactamente frente al *Cirque du Soleil*, en lo que constituye un paso más en la construcción de la Ciudad de las Artes del Circo, en la zona norte de Montreal.
- c. La tercera circunstancia que favoreció el nacimiento del CdS fue la existencia, en los años ochenta, de una muy libre y creativa comunidad de artistas ubicada en Baie-Saint-Paul, en la costa atlántica quebequense. Allí, uno de los protagonistas históricos del CdS, Gilles Ste.-Croix, había fundado una *troupe* llamada "Les Echaissiers de la Baie" (algo así como "Los zancudos de la bahía", en alusión a la utilización de zancos para caminar). Gilles Ste.-Croix sería a la postre vi-

⁹ Le Quebec à cette époque n'a pas de tradition de cirque, contrairement à plusieurs pays européens. (<http://www.cirquedusoleil.com>).

cepresidente de creación y nuevos proyectos del CdS y de acuerdo con Albrecht (1995) fue quien sugirió e insistió en la creación del circo, tarea que sería llevada adelante por Guy Laliberté. En 1982 una *troupe* de jóvenes artistas presentaron su música, sus juegos, malabares, bromas y canciones a los turistas y artistas alocados precisamente en Baie-Saint-Paul; su éxito fue tal que dieron pie a la creación de un festival: La Fête foraine de Baie-Saint-Paul. Ese grupo de jóvenes, encabezado por Guy Laliberté, era el Club des talons hauts (Club de tacones altos), antecedente inmediato del Cirque du Soleil.

¿Cómo fue que el Club des Talons Hauts devino en el Cirque du Soleil? El punto es complejo y habría que hilar muy fino para descubrir los aspectos sutiles del proceso; no obstante es posible señalar dos causas de enorme peso en el nacimiento del CdS: el apoyo financiero del gobierno de René Lévesque y el liderazgo de Guy Laliberté, cuya historia personal fue decisiva para la concreción del proyecto. Ambas causas son bosquejadas en la siguiente etapa.

1.2 Segunda etapa: nacimiento y primeros años (1984-1986)

En 1984, dos años después del éxito del Club des Talons Hauts, aquellos jóvenes presentaron un espectáculo itinerante para celebrar el 450 aniversario del arribo de Jacques Cartier a territorio quebequense, específicamente a Gaspé (dato trascendente en la formación del mito originario del CdS). El espectáculo se basaba en un concepto que combinaba elementos de teatro, números de circo y rutinas propias de artistas de la calle, todo ello arropado en un rico y extravagante vestuario (que incluía zancos, por supuesto), una iluminación que creaba una atmósfera mágica y música totalmente original. El concepto que sería el sello del CdS acababa de nacer. “El nombre Circo del Sol ha sido elegido por Guy Laliberté por las cargas simbólicas asociadas

al sol: la energía, la fuerza y la juventud”¹⁰ (Losson-Espiard 1993: 1).

La primera presentación fue en la ciudad de Gaspé, donde el entonces primer ministro quebequense, el mítico René Lévesque, cortó (o intentó cortar porque de broma le dieron tijeras con truco) el lazo que formalmente inició la gira –y la vida– del CdS. El espectáculo se llamó precisamente Le Cirque du Soleil y luego de presentarse en Gaspé estuvo en gira por otras diez ciudades de la provincia de Quebec. El hecho de que haya sido René Lévesque quien apadrinara al CdS pone de manifiesto que desde sus orígenes ha estado asociado a un proyecto social, e incluso nacional, arraigado en la pluricultural, francófona, autonomista y multiétnica sociedad quebequense de la que es heredero, exponente e impulsor. De allí que el Cirque du Soleil “es decididamente el símbolo del éxito, de la apertura al mundo de un pueblo” e incluso es considerado “embajador de la cultura quebequense” (Boudreault 1996: 20-21).

Sin el apoyo financiero gubernamental, Soleil difícilmente habría visto la luz. Se estima que entre 1984 y 1994 el CdS recibió alrededor de 5 millones de dólares de apoyo de los gobiernos federal y provincial,¹¹ (si bien en el *dossier* de prensa de la empresa se señala que desde 1992 no recibe ningún tipo de subvención ni gubernamental ni privada). De cualquier forma, el financiamiento original para que el CdS naciera provino del gobierno de Quebec y según los testimonios recabados por Albrecht (1995) no fue sencillo obtener los recursos, toda vez que para que el gobierno

¹⁰ Le nom “Cirque du Soleil” a été choisi par Guy Laliberté pour les charges symboliques associées au soleil: l’énergie, la force et la jeunesse.

¹¹ Louise Leduc “Culture de l’image de la culture”, *Le Devoir*, 30 november 1996, B1. Citado por Hurley (2000: 177).

quebequense aceptara financiar su primer espectáculo Guy Laliberté debió presentar un plan de negocios en forma.

Laliberté, quien no tenía ninguna formación profesional en finanzas o *management*, pero sí alma de saltimbanqui y, desde luego, un irrefutable espíritu aventurero, era diestro con el acordeón, los zancos y el fuego... no así elaborando complicados planes de negocios para echar a volar un circo, por lo que incorporó a su proyecto a un experto en finanzas, quien posteriormente presidiría la organización: “Para convencer al gobierno de que el dinero sería sensatamente manejado, Laliberté trajo a su amigo, Daniel Gauthier, entonces presidente de una pequeña firma de contabilidad, para que asumiera el papel de gerente de finanzas” (Albrecht 1995).¹²

De acuerdo con la información disponible,¹³ el gobierno de Quebec aportó 1.7 millones de dólares (canadienses), cantidad que palidece ante los montos que genera en la actualidad Soleil pero que en su momento no fue un financiamiento menor. Imaginemos la siguiente escena: Laliberté, quien para entonces tenía 25 años y una contundente apariencia hippie, acude ante las autoridades para solicitarles apoyo económico por más de 1.5 millones de dólares a fin de que él y su grupo de itinerantes artistas de la calle realicen una gira por las ciudades de Quebec y así contribuir a la conmemoración del 450 aniversario del arribo de Jacques Cartier a la región. Sin duda la escena tiene un toque surrealista pero más surrealista resulta aún que el gobierno quebequense haya aceptado financiar la empresa. A mi parecer se dio

¹² To convince the government that the money would be soundly managed, Laliberté got a friend, Daniel Gauthier, then president of a small accounting firm, to assume the role of financial manager.

¹³ Albrecht (1995: 71), Boudreault (1996), ambos autores recuperan cifras de los *dossiers* de prensa (1984-1992 aproximadamente) del CdS.

una integración poco usual y hartamente afortunada para el futuro de Soleil: por una parte la iniciativa de Laliberté, por otra la circunstancia específica de Quebec (crecimiento económico, fuerte movimiento autonomista, apertura al mundo, reconfiguración del espacio cultural, etcétera).

En cuanto al papel de Guy Laliberté en la fundación de Soleil, su historia familiar y personal ayudó mucho, como lo dejan ver sus palabras aludiendo al préstamo que solicitó para iniciar su aventura: “Laliberté dice que él nunca sintió miedo. En parte, él piensa que pudo haber sido debido a la conexión de su familia con los negocios” (Albrecht 1995: 71),¹⁴ ya que su padre se había dedicado durante años a la mercadotecnia, por lo que así fuese tangencialmente, a Guy el mundo de los negocios no le resultaba del todo ajeno.

El mito señala a Guy Laliberté como el fundador del circo y esto es cierto, pero no estuvo solo; en los orígenes del CdS hubo al menos cuatro personas muy importantes sin las que el proyecto posiblemente no hubiese prosperado: Gilles Ste.-Croix (artista de la calle, saltimbanqui, acróbata) quien insistió a Laliberté para que iniciaran el proyecto del circo juntos; Daniel Gauthier, quien como hemos dicho se encargó de las finanzas y posteriormente asumió la presidencia de Soleil; Jean David, vicepresidente de marketing y Guy Caron, fundador de la École Nationale de Cirque, primer director artístico de Soleil y quien se responsabilizó de reclutar al equipo creativo original.

La figura de Caron es muy importante¹⁵ debido a que en su carácter de director artístico fue, junto con Gilles Ste.-Croix, el

¹⁴ “Laliberté says he never felt afraid. In part, he thinks that may have been because of his family’s connection to business”.

¹⁵ Él se había formado en las artes del circo en Hungría y tenía experiencia con varios circos europeos; a su regreso a Montreal, luego del periplo por Europa,

creador de los primeros espectáculos de Soleil (no el único puesto que el trabajo de creación es colectivo) y quien en su momento expresó con nitidez la tensión entre el arte y el negocio, que siempre ha estado presente en la trayectoria del CdS. Esta tensión queda de manifiesto en la siguiente declaración de Guy Laliberté: “Mi trabajo”, dice Laliberté refiriéndose a ese tiempo, “era ser un líder fuerte. Intenté hacer un matrimonio entre el negocio y el arte. Pero el arte necesitaba estar controlado. Para mí nuestro éxito estaba en desarrollar ambos” (Albrecht 1995: 74, entrecomillado en el original).¹⁶

La declaración es elocuente y no requiere mayores comentarios pero sí plantear las interrogantes que despierta. ¿Existe(n) una(s) forma(s) específicas de controlar el proceso de creación artística en una organización o son las mismas estrategias que en cualquier otra empresa? ¿El liderazgo fuerte de Laliberté explica, al menos en parte, el desarrollo del CdS? ¿Es posible el matrimonio entre negocio y arte? Y si es posible: ¿cuáles son las bases sobre las que se funda la relación? En capítulos siguientes de este trabajo apuntaré algunas pistas tendentes si no a explicar, al menos a sugerir hipótesis al respecto.

Cuando Laliberté invitó a Caron a incorporarse al proyecto se estableció una suerte de división de tareas, tal y como Albrecht (1995: 74) lo refiere luego de su entrevista con Caron: “Dije a Guy”, explica Caron, “está bien, yo seré el director artístico. Tú cuidas el objetivo del negocio y yo cuido el artístico. Tú haces tu trabajo y yo haré el mío. Trabajaremos juntos, eso es seguro, pe-

venía con la idea de formar un circo, por lo que su proyecto coincidió plenamente con el de Laliberté. Además, Caron siguió algunos cursos de *management* en HEC-Montreal, por lo que estaba familiarizado con el mundo de la gestión.

¹⁶ “My job”, Laliberté says of that time, “was to be a strong leader. I tried to make a wedding between the business and the art. But art wanted to be in control. For me our success was in developing both”.

ro tú serás el jefe. Yo sólo quiero crear el espectáculo” (entrecuillado en el original).¹⁷

En 1985 Soleil terminó la temporada con un déficit de \$ 750,000 dólares canadienses, cantidad importante sobre todo si se considera que aún cargaban con el adeudo del financiamiento original, pero al tiempo que había presiones económicas, las expectativas abiertas por sus propuestas y su estilo de interpretar el circo les permitía albergar confianza en que saldrían adelante.

El primer espectáculo llevó el nombre de la naciente empresa: Le Cirque du Soleil y entre 1984 y 1985 visitó Montreal, Sherbrooke, Quebec, Toronto, Ottawa y Niágara Falls. El primer *chapiteau* o carpa tenía un aforo de 800 lugares. En 1984, setenta y tres empleados trabajaban en la empresa.¹⁸

En 1986 hacen una gira por varias ciudades de Canadá para presentar su nuevo espectáculo: *La magie continue* con el que llegan hasta la costa del pacífico, a Vancouver. El éxito fue rotundo y el *chapiteau* incrementó su capacidad para dar cabida a 1500 espectadores, es decir, casi el doble con respecto a la primera carpa, dato que pone de manifiesto el crecimiento que tuvo la empresa en aquellos años.

1.3 Tercera etapa: internacionalización (1987-1990)

El año de 1987 marca un momento sumamente importante porque inicia la internacionalización del circo. En efecto, su partici-

¹⁷ “I said to Guy”, Caron explains, “Okay I’ll be the artistic director. You take care of the business end, and I’ll take care of the artistic. You do your job and I’ll do mine. We’ll all work together, that’s for sure, but you’ll be the boss. I only want to create the show”.

¹⁸ *Dossier* de prensa, Cirque du Soleil, enero 2003.

pación en el Festival de Los Ángeles fue el acontecimiento que dio un giro a la trayectoria de la organización y no sólo por el enorme éxito obtenido, sino por la forma en que lo lograron: aventurándose.

En la entrevista que hice a Guy Caron en septiembre de 2003, relató que la participación del CdS en el Festival de Los Ángeles no estaba programada, esto es, Soleil no estaba incluido en el programa oficial del Festival. No obstante, Guy Laliberté sabía de la importancia del certamen por lo que decidió viajar a la ciudad californiana para invitar al director del festejo a Montreal, a fin de mostrarle el trabajo de la compañía. El director quedó cautivado con el espectáculo y decidió no sólo incluir al CdS en el programa, sino abrir con él las actividades del Festival. Guy Caron comentó que cuando viajaron a la ciudad de Los Ángeles tenían recursos económicos para ir... pero no para volver a Montreal. Aun así, partieron a California. Lo que inicialmente era un muy largo viaje para presentarse sólo en el Festival de Los Ángeles, se convirtió en una gira que incluyó las ciudades de San Francisco y San Diego, donde el éxito con el público, la crítica y la taquilla fue total.

En la entrevista, Guy Caron señaló que el gran negocio comenzó luego de su viaje a California. También dijo que la crítica californiana y particularmente la de Los Ángeles fue la que bautizó al espectáculo que presentaron: *Le Cirque Réinventé (El circo reinventado)*. El nombre del espectáculo motivó acres críticas, sobre todo en Europa, porque era demasiada pretensión que Soleil por sí mismo reinventara un espectáculo milenario.

Además de la gira por Norteamérica, hicieron su primera incursión en Europa, con regular éxito y fuerte crítica por pretender, como lo hemos dicho, reinventar el circo; de acuerdo con Albrecht (1995: 145-146) aquel periplo por Europa reportó pérdidas por 1.5 millones de dólares en producción y otros 500 en costos de operación. Pese a ello, Soleil estaba en el camino que lo

llevaría a consolidarse como la empresa de circo más importante del mundo.

La internacionalización del CdS obedeció al menos a tres factores, estrechamente vinculados entre sí:

- a. La búsqueda de nuevos mercados, habida cuenta de las limitaciones del canadiense (aproximadamente 30 millones de habitantes, dispersos en un inmenso territorio).
- b. Hay también un elemento que obedece al imaginario social quebequense que a través de Soleil fue “exportado”, para retomar la expresión de Erin Hurley (2000: 159-197). En este sentido, la internacionalización del CdS sería parte de un proceso de irradiación cultural de Quebec, orientado a reforzar la presencia del Canadá francófono en la cartografía social, política y sobre todo, cultural del mundo occidental.¹⁹
- c. El rigor del invierno canadiense, toda vez que: “La rentabilidad está garantizada si el circo funciona nueve meses por año, pero debido al clima canadiense, no puede, parece ser, tener actividades más que durante seis meses. Es necesario que los miembros del Cirque du Soleil dejen el país y emigren hacia el sur en invierno” (Boudreault 1996: 16).²⁰

Al salir de Quebec, el Cirque du Soleil ganó mercados y sentó las bases de su posterior expansión.

¹⁹ Quebec ya había logrado situarse en la *mapa cultural* de occidente a través (fundamental que no exclusivamente) de dos importantes acontecimientos: la Expo de 1967 y los Juegos Olímpicos de Montreal, en 1976.

²⁰ La rentabilité est assuré si le Cirque fonctionne neuf mois par année, mais compte tenu du climat canadien, il ne peut, semble-t-il, tenir d'activités que pendant six mois. Il faut que les membres du Cirque du Soleil quittent le pays et migrent vers le sud en hiver.

1.4 Cuarta etapa: expansión (1990-2001)

Guy Caron relató que en 1987 y luego del exitoso periplo californiano, hubo una reunión de los fundadores y directivos del CdS que sería trascendental para la historia de la organización. En entrevista, Caron comentó que se reunieron fuera de la ciudad durante un fin de semana y allí, a la vez que rememoraron sus nada lejanos orígenes bohemios, pletóricos de vino y humos aromáticos, hicieron un balance de los espectáculos creados, del éxito obtenido, del camino andado. Decidieron cambiar, dijeron “vamos a hacer otra cosa” y colocaron a Gilles Ste.-Croix y a Franco Dragone (importante creador de origen italiano) a la cabeza de la nueva experiencia.

En 1990 se presenta *Nouvelle Expérience*, cuarto espectáculo del circo,²¹ que dejaría dos prácticas definitivas en la historia de Soleil: *i*) fue el primer espectáculo que se presentó simultáneamente con otro (Le Cirque Réinventé seguía ofreciendo funciones); *ii*) fue el primer espectáculo en presentarse en un escenario fijo, el hotel Mirage de Las Vegas.

Así, la huella distintiva del CdS quedaría plasmada no sólo en el concepto artístico de sus espectáculos, sino también en la forma de hacer negocios. Espectáculos simultáneos y *shows* fijos es una fórmula que mantienen hasta la fecha y todo indica que profundizarán en esa estrategia. La creación de nuevos proyectos, de nuevos *shows*, implicaba necesariamente la incorporación de gente ajena a la *troupe* original, lo que acarreó no pocas dificultades, entre otras las derivadas de la merma natural de los espacios de poder.

²¹ Recordemos que los tres primeros fueron *Le Cirque du Soleil*, *La Magie Continue* y *Le Cirque Réinventé*.

Estas decisiones marcaron una cierta distancia entre Laliberté y Caron, lo que representó una de las expresiones de la constante tensión en la forma de interpretar las relaciones entre arte-creación y negocio-*management*. En su impecable trabajo, Albrecht (1985: 88) aporta interesantes elementos, que vale la pena reproducir en extenso:

La sensación de Caron era que Laliberté, en la definición de tal política, se había inmiscuido en su prerrogativa artística. Laliberté tenía otra opinión: “Guy (Caron) no creyó en la manera en que utilizábamos el dinero de nuestro éxito. Él quería utilizar el dinero para el espectáculo, y yo quería desarrollar el negocio” [entrevista con Laliberté]. También estuvieron divididos en la cuestión de los artistas. Caron deseó mantener a una compañía permanente; Laliberté quería que cada producción fuera enteramente nueva y diferente.

La interpretación de Caron es ligeramente diferente: “hicimos un negocio muy grande. El dinero llegó y Guy (Laliberté) decidió involucrarse en las decisiones artísticas. Así, dije: haré el espectáculo de 1988 y entonces me voy porque ahora tú deseas hacer otra cosa y tú eres el jefe”.²²

No es el caso establecer quién de los dos tenía razón, puesto que son puntos de vista diferentes, lo que sí es importante subrayar es el hecho de que ambas opiniones ponen de manifiesto la ten-

²² It was Caron’s feeling that Laliberté, in announcing such a policy, had stepped on his artistic prerogative. Laliberté was another opinion: “Guy (Caron) did not believe in the way we were using the money from our success. He wanted to use the money for the show, and I wanted to develop business” (Laliberté interview). They were also split on the question of the performers. Caron wanted to maintain a permanent company; Laliberté wanted each production to be entirely new and different (David interview 2). Caron’s interpretation is slightly different: “We did very big business. The money came in and Guy (Laliberté) decided to get involved in the artistic decisions. So I said I (will) make the show of 1988 and then I’m leaving because right now you want to do another thing and you are the boss”.

sión entre arte y negocio, lo que da pie a dos premisas que a mi juicio son necesarias para entender a la organización:

Premisa 1: hay una tensión constante entre los procesos de creación y de gestión, que son a su vez expresión de las finalidades de la organización: la creación artística y el *show business*.

Premisa 2: la tensión entre ambos procesos ocurre porque existe una relativa independencia entre el arte y el negocio como finalidad.

Estas premisas tienen un soporte histórico que las valida, sin embargo, es necesario interpretarlas a la luz del dispositivo teórico construido a fin de comprenderlas un poco más en detalle. Dada la complejidad del problema, la tensión arte-negocio/creación-gestión será estudiada en el proceso de creación de un espectáculo, a través de los relatos de vida. Por el momento continuemos reconstruyendo la trayectoria histórica del CdS.

Los espectáculos simultáneos más la presentación de *shows* fijos implicaron un crecimiento organizacional significativo, tanto en el ámbito del talento artístico como de los responsables de gestión (mercadotecnia, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc.). El número de empleados pasó de 130 en 1989 a 205 en 1990 para disminuir a 160 en 1991 (Losson-Espiard 1993). Esta fluctuación obedeció a que en 1990 se presentaron dos *shows* al mismo tiempo (*Le Cirque Reinventé* y *Nouvelle Experience*) mientras que en 1991 solamente el segundo estuvo en escena.

La expansión de la empresa se expresó en el número de espectáculos que presentaron a partir de 1990, tanto en giras como en escenarios fijos, y que a continuación se presenta de manera resumida:

- 1990-1993. *Nouvelle Experience*. Este espectáculo inicia mientras Le Cirque Reinventé está aún presentándose, lo que marca el inicio de lo que podríamos denominar el sello Soleil de hacer negocios. En 1992 *Nouvelle Experience* queda como espectáculo fijo en el hotel Mirage de Las Vegas, con lo que comienza una nueva faceta del CdS: los espectáculos sedentarios (a diferencia del nomadismo que caracterizaba a los artistas de circo).
1992. Tres espectáculos a la vez: *Nouvelle Experience* (Las Vegas), *Fascination* (Japón) y *Saltimbanco* que ha sido uno de los espectáculos más exitosos y que más mundo ha recorrido.
1993. Cuatro espectáculos al mismo tiempo; además de los anotados en 1992, *Mystère* (Las Vegas, Treasure Island Hotel) con un contrato que se extendió por 10 años.
- 1994-1995. Tres espectáculos: *Mystère*, *Saltimbanco* y *Alegría*, éste último otro de sus *shows* de larga vida puesto que se presentó ininterrumpidamente hasta 2003; *Alegría* llegó a México hacia octubre-diciembre de 2002, dato interesante porque ha sido el primer país de América Latina que Soleil ha visitado. Además, durante su paso por nuestro país incorporaron talento artístico para sus nuevos proyectos.
- 1996-1997. Cuatro espectáculos; a los anteriores se sumó *Quidam*.
1998. Seis espectáculos: *Mystère*, *Saltimbanco*, *Alegría*, *Quidam*, *La Nouba* y *O*; éste último es un *show* acuático que requiere de una infraestructura que hace prácticamente imposible llevarlo a otra parte que no sea el hotel Bellagio de Las Vegas, donde se presentará al menos hasta 2008, fecha en que concluye el contrato firmado entre el hotel y Les Productions du Cirque du Soleil, empresa que detenta la marca Cirque du Soleil (Losson-Espiard, 1993). Por su parte, *La Nouba* es un *show* con un contrato firmado con

el Walt Disney World Hotel Resort de Orlando, Florida, hasta 2010.

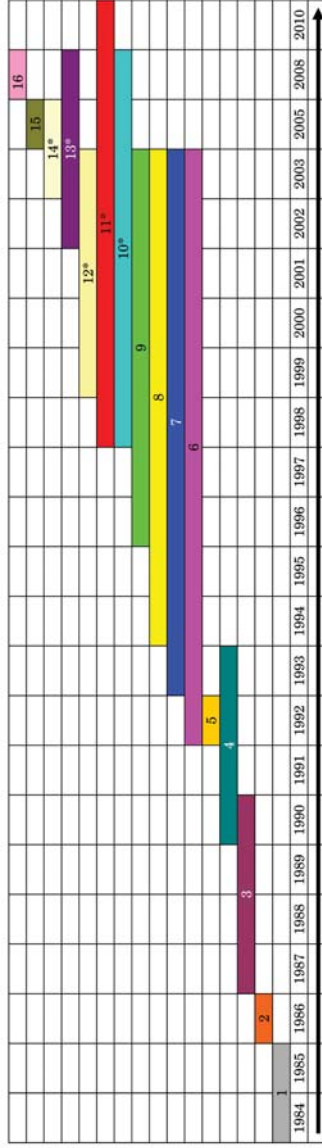
1999-2001. Siete espectáculos; a los anteriores se sumó *Dralion*, creación que en 2003 se presentó en Montreal (temporada mayo-junio) y en la Ciudad de México (octubre-diciembre) para posteriormente viajar a Londres, Bruselas y Madrid, entre otras ciudades europeas.

1.5 Quinta etapa: reestructuración y consolidación de la empresa (2001- a la fecha)

La producción de espectáculos ha seguido la tendencia apuntada en la anterior etapa, es decir, *shows* simultáneos, tanto en gira como fijos, sumándose en el año 2002: *Varekai* en 2003, *Zumanity* en 2004, *Ká* en 2005 y *Cirque* en 2005. Del año 2005 a la fecha se han producido los siguientes espectáculos: *Corteo*, *Love*, *Zaia*, *Wintuk* (espectáculo estacional, sólo se presenta en invierno), *Kooza*, *Zed* y *Believe: Criss Angel*. El gráfico de las páginas siguientes ilustra su trayectoria artística, desde sus orígenes hasta 2003.

Es necesario llamar la atención sobre tres aspectos: por una parte la intensidad del trabajo del CdS, desde sus orígenes y hasta la fecha; en segundo lugar, la relativa perdurabilidad de sus espectáculos y, finalmente, las regiones a las que han llevado sus propuestas... el primer mundo y acaso algunas ciudades más, como la Ciudad de México (donde se presentaron en el exclusivo desarrollo inmobiliario de Santa Fe). Esto es, han realizado un intenso trabajo de creación dirigido a un público de países desarrollados (mayoritariamente), de altos y medios ingresos, universitario en su mayoría, cuya edad fluctúa entre los 25 y 44 años. La elección del público al que se dirigen es central para comprender su reconocimiento mundial que, sin duda, forma parte ya del imaginario tejido en torno al CdS. Este público, su clientela para

Cirque du Soleil: trayectoria de espectáculos (1984-2003)



| Nombre del espectáculo | Años | Lugares de presentación |
|------------------------|--|---|
| 1. Cirque du Soleil | 1984-1985 | Quebec, Toronto y Vancouver |
| 2. La Magie Continué | 1986 | Gira por Canadá |
| 3. Le Cirque Réinventé | 1987-1988 1989-1990 | Gira norteamericana Londres, París |
| 4. Nouvelle Expérience | 1990-1991 1992-1993 | Gira norteamericana Hotel Mirage, Las Vegas |
| 5. Fascination | 1992 | Japón |
| 6. Saltimbancos | 1992-1993 1994 1995-1997 1998 | Gira norteamericana Japón Gira europea Biloxi, Mississippi |
| 7. Mystère | 1999-2001 2002-2003 1993-2003 | Gira Japón Gira europea Treasure Island, Las Vegas |

| | | |
|------------------------|---|---|
| 8. Alegría | 1994-95 1996 1997-98 1999-00 2001-02 2002-03 | Gira norteamericana Japón/Hong Kong Gira europea Beau Rivage, Biloxi, Mississippi Gira Asia-Pacífico Gira norteamericana, México |
| 9. Quidam | 1996-98 1999-02 2002 2003 | Gira norteamericana Gira europea Gira norteamericana Gira japonesa |
| 10. O | 1998-2008 | Hotel Bellagio, Las Vegas |
| 11. La Nouba | 1998-2010 | Walt Disney World Resort, Orlando, Florida |
| 12. Dralion | 1999-2003 | Gira norteamericana, México |
| 13. Varekai | 2002-2005 | Gira norteamericana |
| 14. Zumanity | 2003- | Hotel New York-New York, Las Vegas |
| 15. KA | 2004 | Theatre at MGM Grand, Las Vegas |
| 16. Cirque 2005 | 2005 | Quebec, Toronto y gira norteamericana |

Elaboración propia, A.S., a partir del *dossier* de prensa, Cirque du Soleil 2003.

* Notas:

a) El espectáculo *O* continúa presentándose en Las Vegas.

b) El espectáculo *La Nouba* tiene contrato hasta 2010.

c) Después de su gira por Norteamérica y México, *Dralion* siguió presentándose en varias ciudades europeas.

d) Observando las tendencias de anteriores espectáculos, es altamente probable que *Varekai* continúe en gira después de recorrer Norteamérica.

e) *Zumanity* es un espectáculo fijo, por lo que continúa su presentación en el hotel New York-New York de Las Vegas.

Es importante observar que la expansión de la organización comenzó en 1990, con la presentación de dos espectáculos a la vez (*Le Cirque Réinventé* y *Nouvelle Expérience*). Posteriormente esa estrategia se profundiza hasta llegar a 2003, año en el que se presentaron nueve espectáculos simultáneos en diferentes partes del mundo.

Los espectáculos más recientes (no incorporados en el gráfico) son *Cortejo* (2005), *Love* (2006), *Wintuk* (2007), *Kooza* (2007), *Zaia* (2008), *Zed* (2008) y *Beltene: Crisis Angel* (2008). Esta proliferación de *shows* (varios de ellos presentados en Las Vegas, donde el circo ahora tiene siete espectáculos en escena), quizá es indicio de una nueva etapa en la trayectoria de la empresa; esta nueva etapa estaría caracterizada básicamente por la diferenciación de sus productos creativos y de su línea de negocios (mayor participación de las mercancías asociadas a los espectáculos en las utilidades de la firma).

decirlo en términos empresariales, está perfectamente identificado a través de estudios de mercado, tal y como nos lo hace ver Losson-Espiard: “Globalmente, más de 85% de su clientela es de edad adulta y 60% tiene entre 24 a 44 años. Igualmente, 85% tiene un nivel de escolaridad universitario y 56% una renta de \$ 50.000 (dólares canadienses) y más. Tengamos en cuenta igualmente que el perfil de la clientela del Cirque sólo varía poco de una ciudad a otra y de un año a otro” (Losson-Espiard 1993).²³

El dato del público al que orientan sus creaciones (su nicho de mercado en la jerga empresarial) no es menor puesto que amén de su capacidad de consumo (que le permite pagar una entrada a un espectáculo del CdS que a precios de 2003 oscila entre 60 y 180 dólares canadienses),²⁴ manifiesta sensibilidad, gusto estético, capacidad de apreciación, sentido del humor y acaso ensoñaciones similares, que si bien pueden ser compartidas por personas de otros estratos sociales y de otras edades, también es cierto que conforman un perfil bien determinado que puede ser determinante (creo que lo es) en la creación de los espectáculos del CdS.

Hacia el año 2000 hubo un cambio organizacional muy importante: el retiro de uno de los propietarios y la consiguiente unificación de la dirección en una sola persona, lo que motivó una transformación de la estructura de la empresa. En efecto, luego de la separación de Daniel Gauthier, quien junto con Guy Laliberté había sido hasta entonces propietario de 50% de la empresa, el CdS pasó por un proceso de reestructuración organiza-

²³ De façon globale, plus de 85% de sa clientèle est d'âge adulte et est à 60% âgée de 24 à 44 ans. De même, 85% ont un niveau de scolarité universitaire et 56% un revenu de 50 000 \$ et plus. Notons également que le profil de la clientèle du Cirque ne varie que peu d'une ville à l'autre et d'une année à l'autre.

²⁴ Costo de los boletos para el espectáculo *Dralion*, temporada mayo-julio de 2003 en Montreal.

cional encabezado por Gaétan Morency, quien se desempeñaba como vicepresidente de asuntos públicos y sociales y actualmente es consejero de la dirección general. La transformación obedeció fundamentalmente a la necesidad de adecuar las estructuras y funciones de la organización a las exigencias derivadas de su expansión.²⁵

A partir de 2001 y con Laliberté como propietario único y jefe de la dirección, la empresa tiene una estructura organizacional en la que destaca la creación de tres vicepresidencias: creación, producción y nuevos proyectos. De acuerdo con Gaétan Morency, el Cirque du Soleil es la única gran empresa del espectáculo en el mundo que tiene una vicepresidencia de creación, lo que indica la enorme importancia que tiene la parte creativa en el funcionamiento de la organización. “Funciona como un teatro, donde el director artístico juega el rol de director general”, señaló Gaétan Morency.²⁶

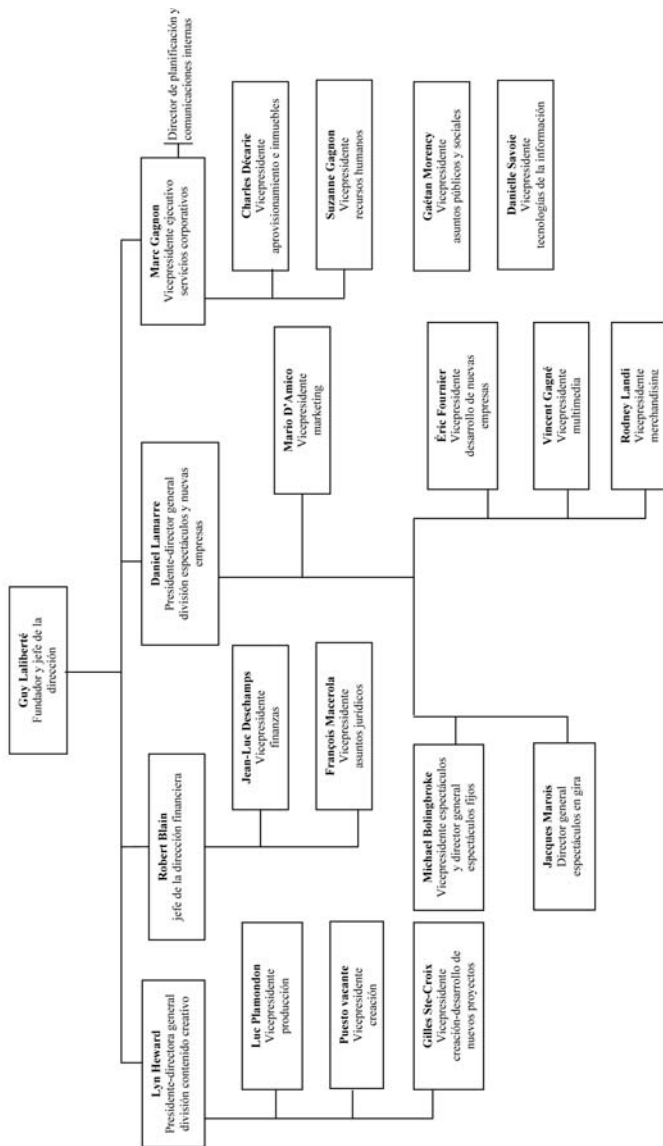
Por otra parte, las funciones de gestión de la empresa (finanzas, recursos humanos, *marketing*, etc.) fueron delegadas a un equipo de especialistas en los que figuran Robert Blain (jefe de la dirección financiera), Daniel Lamarre (director general de la división de espectáculos y nuevas empresas y actual presidente de la dirección general), Marc Gagnon (vicepresidente ejecutivo de servicios corporativos), entre otros ejecutivos. La siguiente es la estructura de la empresa (organigrama del 8 de septiembre de 2003, Cirque du Soleil):²⁷

²⁵ Entrevista con Gaétan Morency, 17 de noviembre de 2003, Montreal.

²⁶ *Ídem*.

²⁷ Es importante señalar que esta estructura ha tenido algunos cambios desde 2003, específicamente desde que Daniel Lamarre ha tomado las riendas de la empresa, mientras que el fundador, Guy Laliberté, se ha enfocado en los procesos creativos y de expansión artística de la empresa.

Estructura organizacional



En esta estructura destaca la gran cantidad de vicepresidencias y el hecho de que haya responsables de nuevos proyectos tanto artísticos (Gilles Ste-Croix) como de negocios (Daniel Lamarre). Como podemos percatarnos al observar la estructura organizacional, los nombres de origen francés abundan, lo que indica la importante presencia de las personas de origen quebequense que participan en la dirección de la empresa.

Sobre el particular y a sabiendas de que la cuestión no es sencilla de responder, pregunté a Gaétan Morency si en el CdS había un *management* quebequense. Él sonrió, dijo que el *management* quebequense no existía, que había modelos americano, alemán, japonés, incluso sueco, pero no de Quebec... sin embargo, comentó que el hecho de que la mayoría de los ejecutivos y empleados fueran de Quebec sin duda influía en la gestión de la empresa, particularmente porque las relaciones entre ellos eran un tanto informales, es decir, sin el peso que imponen las jerarquías.

Por otra parte, para la coordinación de los espectáculos hay cinco centros de operaciones (Morency y Needles, 1998):

- a. Las oficinas centrales (Internacional Head Office) localizadas en Montreal, son el centro de creación de todos sus espectáculos, espacio único de entrenamiento y de producción (música, videos, etc.). Este espacio es el corazón del Cirque du Soleil.
- b. Oficina en Singapur, responsable de la coordinación de los espectáculos en gira por Asia.
- c. Oficina en Ámsterdam, responsable de la coordinación de los espectáculos en gira por Europa.
- d. Oficina en Las Vegas, responsable de la coordinación de los espectáculos fijos que se presentan en esa ciudad (*Mistère, O, Nouvelle Expérience y Zumanity*).²⁸
- e. Oficina en Montreal (en el corporativo), responsable de la coordinación de los espectáculos fijos en otras partes de Estados Unidos

²⁸ Espectáculos en escena en el año de 2003.

(*La Nouba* en el Walt Disney World Resort de Orlando) y de las giras por Norteamérica (México incluido).

Uno de los cambios más notables de los últimos años es que, aparejado a su creciente éxito mundial, la gestión de la empresa ha debido sofisticarse e integrar a ejecutivos con experiencias profesionales muy diferentes y muchas veces provenientes de otros sectores (no necesariamente del *show business*). Esta integración ha sido fuente de conflictos, toda vez que los nuevos cuadros no comparten necesariamente la perspectiva de negocios y social de Soleil. En palabras de Gaétan Morency:

Los nuevos colegas (*gestionnaires*) que han llegado sienten indiferencia frente al objetivo de la empresa como actor de cambio social. Ellos son muy corporativos, son ejecutivos que provienen de otras empresas con una perspectiva más corporativa, provienen de estructuras más convencionales. Por lo mismo, el espíritu que animó al cambio organizacional y que orienta a la gestión se ha perdido (Gaétan Morency, entrevista del 17 de noviembre de 2003, Montreal).

Morency señaló que desde sus orígenes el objetivo más importante de la empresa y que ha orientado toda su actividad es “ser un actor responsable de cambio social en la comunidad”; de acuerdo con esta perspectiva, el Cirque de Soleil antepone la noción de cambio a la de filantropía, de donde se concibe como un actor activo en la comunidad. Esta perspectiva es, justamente, la que ha generado tensiones y conflictos al interior de la empresa, habida cuenta que los nuevos ejecutivos no comprenden, o no comparten, cabalmente este objetivo.

La mayor complejidad en los procesos administrativos y la integración de ejecutivos con un perfil más corporativo no ha implicado, de acuerdo con Guy Caron,²⁹ que la creación se haya

²⁹ Entrevista del 16 de septiembre de 2003, Montreal.

debilitado, por el contrario, ella impregna a toda la compañía y sigue siendo la esencia y la identidad del CdS. O como lo dice Gaétan Morency: “la creación es el patrón, el jefe de producción y de toda la empresa”.³⁰

La reestructuración organizacional –hasta donde he podido percatarme– no ha modificado el modelo de gestión que articula dos dinámicas animadas por lógicas diferentes, que no necesariamente excluyentes:

- a. La creación y producción de los espectáculos, regidos por una gestión de proyecto a corto plazo (entre siete y doce meses para la creación de un espectáculo y hasta dos años para su producción, sobre todo cuando es necesario construir el foro que albergará el *show*).
- b. Los servicios permanentes que requiere la organización tales como recursos humanos, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, etc., regidos por una gestión a mediano y largo plazo (Losson-Espiard 1993: 4).

Como es sencillo de percibir, la gestión de proyectos a corto plazo está vinculada en estrecho con la creación artística, en tanto que la gestión a mediano y largo plazo remite a las actividades permanentes, a las rutinas organizacionales, que garantizan la rentabilidad de la empresa.

El tiempo es uno de los parámetros más importantes tanto para la creación como para la gestión, tal y como lo señalan Morency y Needles (1998) quienes establecen que en el CdS las metas tienen diferentes niveles en función, justamente, del tiempo: *i*) largo plazo, representadas por la visión de la empresa, su identidad, sus valores y su misión; *ii*) mediano plazo, descritas en los proyectos de planeación quinquenales que incluyen los proyectos maestros de producción (*master projects*); *iii*) mediano-corto plazo, definidas

³⁰ Entrevista del 17 de noviembre de 2003, Montreal.

en las guías anuales (*guide lines*) que a su vez se integran con los objetivos corporativos de mediano y largo. Esta estructura ofrece la flexibilidad necesaria para la innovación, al tiempo que permite la evaluación periódica del desempeño organizacional en sus distintas divisiones, áreas y equipos de trabajo.

Para concluir esta breve semblanza del CdS y a la luz del enorme y vertiginoso crecimiento que ha experimentado en sus veinte años de existencia tenemos que mencionar, así sea de pasada, lo que podríamos denominar “el fenómeno Soleil”. Al respecto señalemos solamente dos ángulos de este fenómeno.

Por una parte hay que destacar su compromiso social, que tiene en el programa Cirque du Monde quizás su expresión más acabada. El programa Cirque du Monde es impulsado junto con el organismo no gubernamental Jóvenes del Mundo y tiene por objetivo la intervención con jóvenes en situación de riesgo a fin de que la disciplina circense les aporte una estructura de contención, estimule su autoestima, promueva su creación y en general les ayude a mejorar su calidad de vida; en este programa participan artistas de Soleil en diferentes modalidades como instructores, participando como animadores en competiciones de los jóvenes, en jornadas de trabajo comunitario, etc. Incluso se ha desarrollado toda una metodología para capacitar a instructores que trabajarán con jóvenes en situación de riesgo (Dagenais, Mercier y Rivard, 1999).³¹ El programa Cirque du Monde ha señalado una muy interesante metodología de trabajo con jóvenes en situación de riesgo y a decir de Esther Gagné, quien forma parte de la coordinación de este proyecto, sus resultados son altamente positivos.³²

³¹ Los jóvenes beneficiados con este programa se cuentan por miles en Canadá, Chile, Brasil, México, entre otros países.

³² Entrevista con Esther Gagné, mayo de 2003.

Otro de los impactos sociales del fenómeno Soleil ha ocurrido a nivel empresarial. En efecto, asociarse a la marca CdS se ha convertido en un gran negocio, tanto para el circo como para sus socios, ya que:

Los patrocinadores tienen acceso a la muy buscada clientela de “*baby-boomers*”, que es la del CdS. Así pues, un reciente estudio efectuado por la empresa americana “*Performance Research*” demuestra que el patrocinio de un acontecimiento cultural, como los espectáculos del Circo, aumenta la lealtad de los consumidores hacia una marca de comercio más allá de lo que el patrocinio de un acontecimiento deportivo podría dar (Bulletin Cirque du Soleil, vol. 6, núm. 2 septiembre 1997: 11).³³

Este tipo de asociaciones representa para Soleil otra importante fuente de recursos que, de acuerdo con la información obtenida por Albrecht (1995: 152), ascendía hacia 1992 aproximadamente a 5% del total de ingresos de la empresa.

Estudiar el fenómeno Soleil seguramente puede arrojar interesantes resultados tanto académicos como sociales y empresariales, mas no es el objetivo central de este trabajo. Así pues, subrayada la importancia –y acaso la necesidad– de investigar en esa dirección, detengámonos un momento a reflexionar en torno a las tensiones que hay en la empresa, específicamente entre creación y gestión en el proceso de gestación de un espectáculo.

³³ ...les commanditaires ont accès à la clientèle très recherchée des “*baby-boomers*” qui est celle du CdS. Ainsi, une récente étude effectuée par la firme américaine “*Performance Research*” démontre que la commandite d’un événement culturel, tel que les spectacles du Cirque, augmente la loyauté des consommateurs envers une marque de commerce au-delà de ce que la commandite d’un événement sportif pourrait donner.

2. JUEGO DE TENSIONES EN EL CIRQUE DU SOLEIL

¿Cómo soñar a través de otro que no sueña lo que uno sueña?

Dominic Champagne, en entrevista realizada el 25 de noviembre de 2003 en Montreal.

Las siguientes páginas no pretenden, en lo absoluto, agotar la enorme riqueza y complejidad del proceso de creación en el CdS, habida cuenta de que, siendo estrictos, cada espectáculo tiene características conceptuales propias, de ahí la enorme dificultad de extraer reglas o rutinas comunes y generalizadas.³⁴ Por otra parte, tampoco es posible dar cuenta de la intrincada gestión de esta compañía que, como hemos visto, se ha ido haciendo más y más compleja conforme se ha expandido. En breve, digámoslo de una vez: ni los procesos de creación ni los de gestión son estudiados por completo en las siguientes páginas.

El objetivo de estas líneas es mucho más modesto y apunta a exponer las ideas que sobre creación y gestión expusieron algunos de los protagonistas del CdS (o que han trabajado para la empresa); sus ideas servirán también para puntualizar el juego de tensiones que jalonea a la empresa así como para contextualizar los relatos de vida de actores directa y profundamente implicados

³⁴ Lo que no implica, por supuesto, que no podamos abstraer tendencias y pautas que posibiliten la (re)construcción conceptual del proceso de creación. Pero esta tarea es de orden teórico, no de naturaleza empírica.

en la creación de un espectáculo. No está por demás señalar que en la medida de lo posible y con fines narrativos, intentaré separar los aspectos creativos de los de gestión; no obstante, habrá momentos en que ambos se acerquen hasta casi confundirse, particularmente y como lo veremos, en las actividades de producción.

Para comenzar con la exposición del proceso de creación, digamos lo obvio: cada espectáculo del CdS es único, es decir, tiene una coherencia, una identidad conceptual y estética que lo distingue de cualquier otro, ya sea de la misma empresa o de otra compañía, sin que evidentemente se pierda el estilo o sello Soleil.³⁵ Este hecho palmario permite abrir la vía a una doble reflexión: por una parte al origen y por otra al contenido de cada uno de los espectáculos. En otros términos, que un espectáculo posea identidad propia y coherencia interna nos remite a su raíz y al concepto o hilo dramático que lo singulariza. ¿Cuál es el origen o la raíz de un espectáculo? ¿Cómo nace la idea y posteriormente cómo se lleva a escena? Esas precisamente, fueron las preguntas planteadas a Guy Caron, director de creación. Las siguientes sus respuestas y comentarios.

Regularmente la idea que dará vida a un nuevo espectáculo es planteada por el presidente de la compañía, Guy Laliberté, quien recibe las solicitudes de socios y de empresas que desean establecer una alianza o asociación con el CdS. Laliberté (y presumiblemente ejecutivos de la alta dirección) estudia(n) las solicitudes y propuestas y decide(n) cuál o cuáles proyectos serán puestos en marcha. En particular, Lyn Heward, presidenta y directora creativa general de la división de contenido creativo, recibe los pro-

³⁵ Una referencia sintética del contenido de cada espectáculo puede consultarse explorando la página web del CdS: <http://www.cirquedusoleil.com>

yectos y comienza a trabajar con Gilles Ste.-Croix, vicepresidente de creación y desarrollo de nuevos proyectos y con Luc Plamondon, vicepresidente de producción (cargo que ocupa actualmente Stéphane Mongeau), entre otros ejecutivos. Cabe apuntar que Gilles Ste.-Croix tiene el control y supervisión de todos los espectáculos de la empresa.

Posteriormente se designa un director de creación³⁶ y un director de producción. El primero será el responsable de conformar al equipo básico de conceptores y creadores encargados de la parte creativa del espectáculo. Por su parte, el director de producción integrará al equipo que se hará cargo de administrar el presupuesto y de poner a disposición de los creadores todos y cada uno de los recursos (técnicos, humanos, financieros) de la empresa.

A manera de ejemplo, Guy Caron mencionó que actualmente él dirige un proyecto en que el socio –y solicitante del espectáculo– es la enorme compañía de entretenimiento, MGM. El espectáculo aludido por Caron está en proceso de producción y al momento de la entrevista (septiembre 2003) la construcción del foro –en Las Vegas– donde se presentará el espectáculo estaba en una etapa bastante avanzada. Siguiendo con el ejemplo, Guy Caron señaló que el proyecto tenía (tiene) como idea o concepto base las marionetas, la magia y la utilización de recursos multimedia, además de que se pretende utilizar técnicas de circo, más no números de circo, en la concreción escénica del espectáculo.³⁷

En el proyecto dirigido por Guy Caron, se había integrado como director de escena Robert Lepage, uno de los creadores escé-

³⁶ En el momento de la investigación (2003) había seis directores de creación. De acuerdo con Guy Caron, más que una asignación se trataría de una consulta entre los directores para ver quién de ellos puede y quiere hacerse cargo del proyecto.

³⁷ El espectáculo sería estrenado meses después con el nombre de *Kà*.

nicos y conceptuales más reputados en el mundo. A la cabeza del equipo de producción estaba Stéphane Mongeau, productor del circo con el que Guy Caron había trabajado anteriormente. Así, Guy Caron, Robert Lepage y Stéphane Mongeau integrarían parte del equipo principal encargado de llevar a escena el proyecto solicitado por MGM (otros creadores son el director musical, director de escenografía, director coreográfico, por mencionar unos cuantos que se integrarían conforme el proyecto avanzaba).

A partir de la idea base, Caron comentó que se hace una extensa investigación para acercarse paulatinamente a su concreción, primero en el papel y posteriormente en el escenario; en el caso específico del proyecto MGM sobre marionetas y magia, la investigación había durado seis meses. En ese tiempo, dijo Caron, los conceptores y creadores revisaron libros, revistas, fotografías y, sobre todo, vieron muchos espectáculos sugerentes, como una versión en marionetas de *El Señor de los Anillos* que por la época se presentaba en Montreal. Al cabo de seis meses de investigación, se concluyó que el espectáculo inspirado en el universo mágico de las marionetas debería ser de gran aliento, trascendental, épico.³⁸

Desde este momento, las características de cada proyecto específico y el estilo de creación de los directores es determinante en el curso que sigue el espectáculo. En el caso del espectáculo inspirado en el mundo de las marionetas, las características del proyecto y el estilo de creación de Guy Caron, han llevado a crear

³⁸ Para alguien ajeno al trabajo creador arribar a esta conclusión al cabo de seis meses de investigación puede parecer una nimiedad, pero definitivamente no lo es porque lograr establecer con toda precisión el género dramático que regirá al espectáculo es un paso fundamental para perfilar el estilo, el tono, los personajes, las atmósferas, la música, la escenografía y el tipo de actores requerido, entre muchas otras cosas.

primero una estructura dramática, es decir, una historia, a partir de la que se desarrolla el hilo conductor que rige todo el *show*. Otros directores de creación, como Franco Dragone, quien creó varios de los primeros espectáculos del CdS (y quien no trabaja más en la empresa), no utilizan historia o guion, sino que comienzan a trabajar directamente con los actores y a partir de ellos crean tanto los personajes como la estructura misma del espectáculo.

Para Guy Caron, la historia (en el caso ejemplificado, fantástica, surrealista, plena de contrapuntos e insólitos giros) inspira la dinámica del espectáculo, da pie a los personajes y aporta una primera división en cuadros o escenas (semejante a la estructura dramática aristotélica). Tenemos, entonces, al menos dos grandes vías de creación de los espectáculos del CdS.³⁹

α. Con argumento dramático o guión: se escribe la historia y a partir de ella se buscan y se crean las técnicas y los números pertinentes. En este caso el argumento suele trabajarse las veces que sean necesarias hasta que la historia en el papel adquiere solidez y, sobre todo, fluidez dramática; luego comienzan los ensayos y el paulatino proceso de traslado de la palabra a la escena. Un ejemplo es el espectáculo *Dralion* (presentado en México a finales de 2003). Cuando se trabaja con un guión o argumento, este documento puede hacer las veces de un plan

³⁹ Las dos vías no son en absoluto privativas del CdS, sino que suelen presentarse en general en las artes escénicas y específicamente en el teatro. Asimismo, es pertinente apuntar que no son necesariamente excluyentes y sí en cambio suelen complementarse, de donde podemos decir que hay un proceso de retroalimentación constante entre la palabra y el movimiento. En la primera vía el movimiento da origen a la palabra, en tanto que en la segunda es la palabra que deviene movimiento.

de acción y coordinación de las actividades propiamente de creación y sirve, también, de herramienta de gestión, tal y como sucede en el cine:

El guion materializa en principio directamente la elaboración del producto artístico; cumple una función de herramienta de comunicación y diálogo entre autores, realizador y productor para que lleguen a un acuerdo sobre el tipo de película que quieren realizar. Pero el guión sirve igualmente de instrumento para la preparación de la realización material de la película y para establecer el marco de coordinación entre las decenas de colaboradores técnicos o artísticos así como con los socios financieros... (Benghozi 1995: 68).⁴⁰

b. Sin guión o argumento: se eligen algunos elementos técnicos (cinco, seis, siete...) que entrarán dentro del espectáculo y que constituyen el hilo conductor de la trama. Los elementos pueden ser números de circo específicos, quizás alguna coreografía particular o algún elemento escenográfico. *Saltimbanco* es un espectáculo representativo de esta vía de creación.

Hay que destacar que desde el inicio del proyecto se delinear los parámetros de la producción, esto es, los límites o acotaciones a los que tienen que ajustarse todos los involucrados en el espectáculo.

Los principales parámetros de producción son los siguientes:

⁴⁰ Le scénario matérialise d'abord directement l'élaboration du produit artistique; il fait, à ce titre, fonction d'outil de communication et de dialogue entre auteurs, réalisateur et producteur pour que ceux-ci aboutissent à un accord sur le type de film qu'ils souhaitent réaliser. Mais le scénario sert également d'instrument pour la préparation de la réalisation matérielle du film et pour établir le cadre de la coordination entre les dizaines de collaborateurs techniques ou artistiques ainsi qu'avec les partenaires financiers...

- a. El tiempo, que limita el proyecto a fechas perfectamente definidas (incluso mediante firma de contrato) y que de acuerdo con los testimonios recabados es, sin duda, el de mayor importancia por cuanto marca ritmos de trabajo, influye en la conformación misma de los equipos de creación y de producción, establece pautas para la creatividad, etcétera.
- b. El espacio, es decir, el lugar donde está proyectado presentar el espectáculo, debido a que regularmente los escenarios fijos (por ejemplo en Las Vegas) obligan a la construcción o adaptación de foros o teatros, tarea de suyo ardua, costosa y que lleva meses e incluso años. En el caso de los espectáculos destinados a presentarse en giras, la construcción escénica debe limitarse a las posibilidades y limitaciones del *chapiteau* o carpa.
- c. El presupuesto, dato sin duda importante pero, hasta donde pude advertir, relativamente de menor peso que el tiempo, por ejemplo. De acuerdo con la información obtenida, la inversión promedio de un espectáculo fijo es de entre 20 y 30 millones de dólares americanos, en tanto que de uno en gira es de 10 a 20 millones de dólares canadienses (cifras para el 2003).⁴¹

En términos estrictamente artísticos y de acuerdo con información proporcionada por Guy Caron, a los tres parámetros señalados anteriormente se suman otros tres:

- d. Las ideas o conceptos de base, que desde luego imprimen identidad, tono, estilo y premisa al espectáculo.

⁴¹ Datos aportados por Gaétan Morency en entrevista, 17 de noviembre de 2003, Montreal.

- e. La historia (cuando la hay), que estructura dramáticamente al espectáculo.
- f. Los personajes, que se construyen en función de la idea o los conceptos base y de la historia.

Como se mencionó antes, el tiempo es el parámetro más importante, tal y como coincidieron en afirmar en entrevistas por separado Stéphane Mongeau, director de producción y Dominic Champagne, creador y director de escena. A pregunta expresa,⁴² Stéphane Mongeau dijo que el problema más difícil al que debía enfrentarse en su trabajo era el tiempo, puesto que producir un espectáculo implica cuidar innumerables detalles tanto técnicos como artísticos⁴³ y debido a que hay fechas preestablecidas (sobre todo para el estreno), la producción debe irremisiblemente ajustarse a ellas. Más adelante describiré los aspectos más significativos de la labor del productor, de acuerdo con las vivencias relatadas por Stéphane Mongeau; ahora, detengámonos un momento a considerar algunos aspectos de la complejidad de la creación, a partir de la experiencia de Dominic Champagne, uno de los creadores más importantes en la actualidad en Quebec y quien ha trabajado al menos para tres espectáculos del CdS (*Varekai*, *Zumanity* y uno más del que al momento de realizar esta investigación se desconocía el título aún).

Para empezar, Champagne comentó que en su pirámide de principios la libertad estaba en la cúspide, por lo que si ha aceptado trabajar para el CdS es porque este valor fundamental ha si-

⁴² Entrevista del 20 de noviembre de 2003, Montreal.

⁴³ Desde la construcción del foro con todas las tecnologías del escenario (escenografía, tramoya, motores, rampas, trapecios, iluminación) hasta los recursos necesarios durante los ensayos (utilería, vestuario, objetos para los juegos e improvisaciones, etcétera).

do respetado en todo momento, además “porque para mí la imaginación tiene un gran poder y en eso coincide Soleil”.⁴⁴

Dominic Champagne dijo que en su opinión los parámetros clave de la creación son el tiempo, el espacio y las características del espectáculo (es decir, el concepto, la idea básica, la historia, etc.). Al comentar que para él el tiempo era uno de los parámetros centrales de la creación escénica, le sugerí la hipótesis de que quizá se debiera a que la fecha límite induce una cierta conciencia de finitud, como si supiéramos que el fin se acerca, que la muerte acecha y eso, definitivamente, es un acicate para la creación. Champagne estuvo de acuerdo con la hipótesis y remató diciendo que “la fecha límite representa el peligro, es una metáfora de la muerte”. Siguiendo con las metáforas, añadió que para él la creación era “como hacer el amor” por la pasión y la enorme carga de energía que implica y añadió que al terminar un espectáculo cae en una depresión que puede ser más o menos profunda, pero siempre inevitable.

El reto de todo creador, apuntó, “es crear condiciones lo más auténticas posibles” y tratándose de una obra colectiva, como el circo, el problema es aún mayor puesto que el dilema se presenta así: “¿cómo soñar a través de otro que no sueña lo que uno sueña?” Para abundar en el punto Dominic Champagne describió en un rápido trazo cómo suele trabajar cuando crea y dirige un espectáculo.

En primer lugar, señaló que él trabaja en un solo proyecto a la vez, a diferencia de otros creadores como Robert Lepage, quienes necesitan desarrollar varios proyectos al mismo tiempo. Champagne dijo que comienza con los parámetros de la producción y la creación muy presentes (tiempo, lugar, concepto) y con la página

⁴⁴ Entrevista del 25 de noviembre de 2003, Montreal.

en blanco, “solo frente a la nada”. A fin de concentrarse e implicarse en profundidad con el proyecto en cuestión, se aísla, se retira durante un tiempo a estudiar y a pensar, a sentir la presencia de “eso” que comienza a cobrar forma paulatinamente. Al cabo de cierto tiempo de trabajar en soledad (pueden ser días o semanas) llega con una hipótesis de trabajo, con una idea más o menos bien definida de qué es lo que quiere desarrollar y por lo que va a luchar “porque yo quiero firmar la obra, yo quiero ser el responsable”. Agregó que trabajar a solas es agotador y hasta angustiante, por lo que después del periodo de soledad necesita estar en contacto con otros creadores y con el productor para reaccionar (*reagir*), confrontar su hipótesis, modificarla, afinarla, etcétera.

El estilo de trabajo de Champagne, según sus propias palabras, deriva del siguiente concepto: “creación significa ir a donde nadie ha ido, tomar riesgos, ensayar cosas, intentar nuevas cosas a pesar del riesgo del fracaso”. Y esa suerte de viaje hacia la nada exige, a la vez que expresa (a la) libertad. Pregunté de dónde venía su gusto o vocación por el trabajo creador y respondió con una frase que en lo personal me pareció de una absoluta claridad y contundencia: “todos tenemos necesidad de reconocimiento, al igual que un niño pequeño, es como una enfermedad. La inseguridad está en el corazón de todos nuestros gestos”.

Ese deseo de reconocimiento es sin duda una de las fuentes de la angustia, del dolor que es inherente a todo proceso de creación. Sin embargo, acotó Dominic Champagne, la creación es un juego de placer y angustia, puesto que si no hay placer en el artista, tampoco puede haberlo en el público. “El placer es la síntesis que permite relanzar a todos.”

Ese viaje hacia donde nadie ha ido antes, hay que decirlo, no se hace solo, al menos en la creación dramática y circense. Para Dominic Champagne, el papel del productor es clave puesto que “sólo un productor dispuesto a correr riesgos” puede estar al servicio

de la creación. En otra metáfora igual de elocuente que las anteriores, señaló que “en la creación hay una infantilización del artista: el productor juega el papel de padre, es quien se encarga de que las reglas del juego se respeten, el creador es el hijo que reta y desobedece al padre”. Su comentario fue a propósito de la relación productor-creador y refirió que en los inicios de su carrera (de más de veinte años) había tenido la suerte de contar con un personaje singular: “Un productor loco que trabajó conmigo y fundamos un teatro”, espacio que por cierto hasta la fecha mantiene (aunque sin aquel productor “loco”). Dominic Champagne señaló que el productor es un *gestionnaire* fanático de las artes, es decir, alguien que gestiona y al mismo tiempo ama al arte y a los artistas.

Para Champagne la diferencia más importante del proceso creador, dentro y fuera del CdS,⁴⁵ es “el peso administrativo”. Comentó que trabajar en el CdS era una buena experiencia por dos razones: en primer lugar por la independencia y el respeto hacia su trabajo y en segundo término por la enorme producción dispuesta para la creación de un espectáculo; sin embargo, el precio que había que pagar era el gran peso de la estructura administrativa. En su opinión, “el objetivo principal de Soleil es el negocio, no el arte”. Y para explicar sus ideas puso un ejemplo y narró una anécdota. Veamos primero el ejemplo:

Champagne apuntó que cuando él trabaja en su pequeño teatro y tiene una idea que requiere algún elemento de producción, un vaso por ejemplo, no tiene más que pedir a su asistente que busque un vaso o que salga a la calle a comprarlo, cuestión que no

⁴⁵ Recordemos que él es un creador independiente que ha sido contratado en ocasiones por el CdS para colaborar en la puesta en escena de espectáculos específicos.

demora más allá de unos cuantos minutos; quizás finalmente el vaso no sirva para el espectáculo, pero el tiempo en obtenerlo fue mínimo (al igual que el costo, cuestión relativamente secundaria) y el proceso de creación no se vio obstaculizado en lo absoluto. Otra cosa sucede en el CdS y para demostrarlo narró la siguiente anécdota.

Cuando estaba trabajando en la creación de *Varekai*, en uno de los números quiso improvisar y experimentar con confeti, por lo que solicitó al equipo de producción ese material. El confeti físicamente no llegó sino que al cabo de varios días le llevaron una enorme carpeta con todas las variedades y tipos de confeti que hay en el mundo para que eligiera el que quisiera, cosa que evidentemente no estaba en su perspectiva como creador, amén de que el momento para ensayar con los papelitos ya había pasado.

Ese es el peso del gran aparato de producción que hay en la empresa y para aclarar el punto, Champagne explicó que en la lógica de los productores del circo (una lógica de gestión) la utilización de cualquier recurso o material es contemplada a largo plazo debido a que, digamos un vaso, debe cumplir con requerimientos estéticos y artísticos pero también con exigencias de durabilidad, seguridad, etc., habida cuenta de que el *show* en el que se usará estará en gira durante diez años, por ejemplo. Así, agregó Dominic, detrás de un objeto tan simple como un vaso o confeti, hay quizás diez personas entre asistentes y administrativos quienes han hecho una investigación exhaustiva de tipos de vasos, tamaños, colores, materiales, resistencia, durabilidad, proveedores, precios, disponibilidad, etc. En su pequeño teatro, Dominic Champagne sólo tuvo que cruzar la calle para tener el vaso que necesitaba para el ensayo.

Champagne mencionó un caso específico ocurrido en el CdS a propósito de la influencia de los recursos de producción en la

creación artística.⁴⁶ La cuestión fue la siguiente: en el espectáculo *O* que se presenta en el hotel Bellagio de Las Vegas, el concepto eje es el agua,⁴⁷ por lo que los creadores concibieron y desarrollaron prácticamente todo el *show* para que ocurriera en el agua (lo que obligó a construir un foro especial con albercas y trampolines, entre muchísimos otros recursos). Por supuesto, una cosa es concebir un espectáculo para presentarlo unas cuantas semanas y otra muy diferente sostenerlo durante meses y años, debido a que por ejemplo, la piel y los ojos de los artistas comenzaron a dañarse por los químicos utilizados para el mantenimiento del agua (pese a las protecciones que usan). Otro de los grandes problemas en *O* fue el vestuario, que a las pocas semanas del estreno estaba en tan malas condiciones que fue necesario cambiarlo continuamente, por lo que el costo de producción durante el primer año por concepto sólo de vestuario alcanzó cifras millonarias. Posteriormente utilizaron fibras especiales, resistentes al deterioro por efecto del agua, para la confección del vestuario.

Para seguir con ejemplos del espectáculo *O* que ponen de relieve la lógica de la gestión y los problemas que deben enfrentar los productores, quisiera comentar otra anécdota que relató Chris Van Alstyne, director técnico de la gira de *Dralion*.⁴⁸ Señaló que en *O*, un problema muy difícil de resolver fue el del sonido, puesto que para sincronizar sus movimientos los artistas debían escuchar perfectamente la música... bajo el agua, por lo que necesitaban bocinas o monitores subacuáticos. En busca del equipo

⁴⁶ Caso que yo había escuchado de boca de Guy Caron y de Stéphane Mongeau y que, al parecer, es parte ya de los relatos míticos de la organización.

⁴⁷ Así es descrito el espectáculo: “Inspiré du concept de l’infini et l’élégance épurée de la lettre ‘O’, le nom de cette production est également la représentation phonétique du mot ‘eau’, l’essence du spectacle”. <http://www.cirquedusoleil.com>

⁴⁸ Entrevista del 7 de diciembre de 2003, Ciudad de México.

adecuado, los productores y técnicos del CdS acudieron incluso a la NASA, donde en efecto consiguieron la sofisticada tecnología, que no les resolvió satisfactoriamente el problema, por lo que decidieron diseñar y construir sus propias bocinas en sus talleres en Montreal. Es decir, un requerimiento absolutamente artístico devino en una innovación tecnológica.

Hasta aquí las referencias a *O* y sus complicadas características creativas y de producción. Regresemos con Dominic Champagne y el relato de algunas de sus experiencias creadoras en el CdS.

Mencionó que, a diferencia del trabajo que hace en su teatro con actores profesionales (o amateurs pero casi siempre experimentados), en Soleil y particularmente durante el montaje de *Varekai* debió trabajar con atletas olímpicos que jamás en su vida habían pisado un escenario. “Lo más difícil fue encontrar expresiones en gimnastas no acostumbrados a ello” y entrenados precisamente para controlar sus emociones; para que aquellos duros atletas lograran lo que Champagne llamó “momento de gracia”, echó mano de dos recursos bien conocidos en el mundo del teatro: el juego y los ensayos o repeticiones. Sobre ambos aspectos comentó:

En la creación, el juego es muy importante porque a través del juego se puede uno ir aproximando a las emociones que se buscan suscitar en cada artista. El juego sirve para encontrar el instante, el movimiento conectado con el cuerpo y el corazón de cada actor. El juego da confianza al actor [...] luego se trata de que el artista pueda reproducir un gesto artístico, estético, hacer que el artista encuentre su momento importante. La regla es ensayar mucho para sacar poco. Hay que trabajar y experimentar mucho antes de que aparezcan “los momentos de gracia” (Dominic Champagne, entrevista del 25 de noviembre de 2003, Montreal).

Las palabras de Champagne coinciden a la perfección con el texto de Boudrault (1996) en el que relata que otro importante creador que trabajó en el CdS, Franco Dragone, llamaba a ese proceso la

chasse aux trésors, es decir, la caza de los tesoros que cada artista guarda dentro de sí, sin saberlo. Así, la búsqueda de “los momentos de gracia” o la “caza de los tesoros” tendría al menos dos vías o caminos estrechamente vinculados: el juego y las repeticiones. El punto es de suyo trascendente y quedará expuesto detalladamente a través de los relatos de vida. Por ahora sigamos con la somera reconstrucción de la creación en el CdS estableciendo la otra gran vertiente del proceso: el trabajo de producción. Para conocer en qué consisten las actividades de producción, presentaré algunos fragmentos de la entrevista que hice a Stéphane Mongeau (director de producción) y a Chris Van Alstyne, quien pese a no desempeñarse como productor su función como director técnico de un espectáculo en gira sí implica tareas de esta índole.

Debemos recordar que la importancia de la producción ha sido puesta de manifiesto tanto por directivos como Gaétan Morency, como por Guy Caron y Dominic Champagne, ambos involucrados directamente en la creación de espectáculos. En síntesis, podemos decir que la actividad en la que creación y gestión se integran es, justamente, la producción. Enunciado en otros términos, es dable afirmar que la racionalidad de la creación artística y la racionalidad de la gestión, o los artistas y los administrativos pertenecen a mundos diferentes y hasta cierto punto, contrapuestos... pero a la vez complementarios. El espacio de producción es la síntesis que concilia ambas perspectivas, la del arte y la del negocio. Veamos por qué.

Stéphane Mongeau sintetiza así su función como productor: “Si yo no me organizo para lo imposible, lo imposible no tiene lugar. Yo organizo lo imposible, preveo las cosas que pueden suceder [...] El trabajo de producción es enlazar a todos los departamentos para que sirvan a la creación”.

Como lo hemos visto, el inicio de todo proyecto suele ser una idea presentada por el fundador y jefe de la dirección de la empresa, Guy

Laliberté, quien establece además los principales parámetros del espectáculo: concepto, tiempo, lugar, socios y una idea general del presupuesto. Con esta información se integran los equipos de creación y de producción, quienes en todo momento trabajan en estrecha relación. El equipo de producción, señaló Stéphane Mongeau, se integra con un diseñador de producción, un diseñador conceptual, un encargado de proyecto, asistente de producción, director técnico, equipo contable, etc.; en total unas veinte personas. El equipo de producción queda comprometido exclusivamente con el proyecto para el que trabaja, aproximadamente durante unos dos años, tiempo promedio de realización de un espectáculo (desde el inicio del proyecto y hasta unos meses después del estreno). Stéphane Mongeau comentó que para él era un gran placer integrar al equipo porque “es gente que tiene una experiencia extraordinaria, capaz de hacer muchas cosas; ellos serán mis mejores amigos durante dos años; vamos a ser como una familia”.

Durante los dos años que en promedio dura la producción de un nuevo *show*, los equipos de creación y de producción tienen innumerables reuniones: sesiones de *brainstorming*, *workshops* para hacer el plan preliminar, el plan final; las reuniones se realizan al tiempo que se avanza en la construcción del teatro o foro, de los escenarios, los decorados, etc. El objetivo de las reuniones es recoger toda la información posible alrededor del trabajo artístico para luego distribuirla correctamente hacia los diferentes departamentos de la empresa.

Dice Stéphane Mongeau:⁴⁹

Se necesita tiempo para asimilar los conceptos y realizar los diferentes proyectos de un espectáculo, toma tiempo reflexionar, absorber, comprender, intentar o probar. El inicio es fascinante porque debo

⁴⁹ Entrevista del 20 de noviembre de 2003, Montreal.

comprender el sueño de los creadores y organizar lo imposible. El inicio es como subir una montaña, luego hacia las fases últimas comienza el descenso.

Con base en los parámetros del espectáculo y luego de varias reuniones con el equipo de creación, destinadas a afinar los conceptos y las orientaciones generales del espectáculo, el director de producción hace un presupuesto global estableciendo necesidades, prioridades y etapas para el desarrollo del proyecto. Para explicar la relación entre producción y creación en los aspectos financieros, Stéphane utilizó una metáfora: “el productor da a elegir a los creadores de un menú elaborado por él. No se puede pedir el menú completo, entonces ¿qué van a elegir?; el productor es quien establece las prioridades”. El menú que presenta en tanto productor, dice Mongeau, es muy sensible a las necesidades de los creadores “porque he discutido y analizado con Guy [Caron] y con Robert [Lepage] cuáles son sus prioridades, entonces sé qué es lo que quieren”.

El proyecto avanza en sus diferentes fases: construcción del foro –en el caso de un *show* fijo–, del escenario, realización de los decorados, diseño e instalación de los recursos escénicos para los números (trampas, rampas, tramoya, etc.); el productor debe disponer de los recursos de la empresa (talleres, informática, jurídico) para que la creación del espectáculo prospere en los términos definidos por el equipo de creación.

Stéphane Mongeau dijo que “el trabajo de Guy Caron es hacer salir el concepto artístico, yo me encargo de encontrar las soluciones de realización de ese concepto” y dio un ejemplo. Señaló que para el proyecto de las marionetas, Robert Lepage pidió contactar a un prestigiado conceptor y realizador de video alemán. Entonces, Guy Caron, en su calidad de director de creación, solicita al director de producción toda la información disponible sobre el artista alemán e incluso pide a Stéphane Mongeau que arregle

una cita con este creador para ver la posibilidad de que colabore con el espectáculo. Stéphane realiza una investigación sobre el artista: sus obras, sus propuestas, su formación... y sus necesidades. “Trato de comprender cómo trabaja, cómo funciona su trabajo” para asegurar que la empresa disponga de los recursos y las tecnologías que podría necesitar el artista. Así, la tarea del productor consiste fundamentalmente en resolver los problemas derivados de la concreción de una idea o un concepto artístico.

Paralelamente al trabajo de producción y una vez que las ideas básicas del espectáculo van quedando definidas, el equipo creativo se reúne con el departamento de *casting* para plantearle las necesidades específicas de *performers* que integrarán el elenco que dará vida al *show*. El departamento de *casting*, por su parte, moviliza sus recursos (bases de datos, redes, etc.) para presentar a los creadores los *performers* (gimnastas, bailarines, acróbatas) que podrían integrar el elenco. Audiciones y *workshops*, tanto en Montreal como en otras ciudades, son realizadas para detectar a los talentos que a la postre integrarán el elenco del espectáculo. Un vez seleccionados, los *performers* trabajan con el equipo de creación alrededor de cinco meses en El Estudio del CdS en Montreal y dos meses más en el foro donde se presentará el espectáculo –cuando es un *show* fijo–. Durante los meses de ensayos y concreción del espectáculo, las tareas de producción son intensas.

Específicamente el equipo de producción debe asegurarse que los recursos para los ensayos estén disponibles en el momento que se les necesite, también, producción tiene que estar muy al pendiente de las nuevas demandas. Las siguientes palabras de Stéphane Mongeau dejan perfectamente en claro la importancia del trabajo de producción:

Mi trabajo es hacer las cosas flexibles para el trabajo de creación, yo debo dar la posibilidad de jugar, la posibilidad de improvisar, la posibilidad de hacer cosas sorprendentes [...] Del papel a los ensayos hay

que hacer que las cosas funcionen y que funcionen muy bien. Yo me aseguro que todo lo que Robert (Lepage) necesita esté listo para la próxima vez, para la siguiente tarde, para la mañana siguiente.

Los recursos que producción debe disponer son, por ejemplo, vestuario, utilería, algún elemento musical, equipo técnico, entre otros. Por lo mismo, “producción debe ir seis meses antes que creación para asegurar que todo esté listo”. “En esta empresa –añadió Stéphane Mongeau– hay que dejar a los artistas y acróbatas que intenten hacer cosas, hay que dejarlos experimentar, aquí hay que palpar las cosas, más que teorizarlas.” La experimentación e improvisación, dice Mongeau, deriva en gran medida de que “desde hace muchos años Guy Laliberté demanda de hacer cosas de frontera, cosas imposibles de hacer en el papel”, pero siempre con estrictas medidas de seguridad, por eso “necesitamos hacer prototipos, para cuidar la seguridad de los artistas”.

Por otra parte, en el escenario (sea un teatro o el *chapiteau* o carpa) producción debe atender también cuestiones de espacio y técnicas, por ejemplo, que las proporciones y dimensiones sean las correctas para que los “trucos” del espectáculo puedan ejecutarse. Luego del estreno el trabajo de producción, en general, termina. Sin embargo, esto ocurre varias semanas después porque deben hacer ajustes, correcciones, modificaciones, muchas veces en función de la respuesta del público. A esta fase Stéphane Mongeau la llamó *acunar al bebé*, es decir, producción debe asegurarse que el equipo de operación del espectáculo mantenga la calidad (cuida al bebé) por los siguientes diez años. El equipo de producción se asegura que el trazo creativo del espectáculo se mantenga en el mismo nivel artístico.

Sigamos con la metáfora de Stéphane Mongeau y veamos qué pasa cuando *el bebé ha sido acunado*, es decir, cuando el espectáculo ha alcanzado y mantenido un desempeño artístico uniforme,

si bien nunca absolutamente homogéneo porque cada función es diferente a las otras. En este sentido, Gaétan Morency hace un símil con un partido de hockey⁵⁰ y dice que “cada función es como un match de hockey, que está planeado pero siempre hay cosas no planeadas”.

En diciembre de 2003 en la Ciudad de México, el espectáculo *Dralion* estaba por concluir una estancia de tres meses. Allí, Chris Van Alstyne, director técnico de la gira, aceptó responder a algunas preguntas. Específicamente Van Alstyne comentó cuál era la estructura organizativa que garantizaba que un espectáculo se presentara continuamente con el mismo nivel de calidad artística y las mismas condiciones de seguridad, tanto para los artistas como para el público.

Señaló que un espectáculo en gira, como *Dralion*, se coordina a través de cinco direcciones:

- a. Ventas y servicios al público, responsable de las concesiones, venta de boletos, caja, sección *tapis rouge* (boletos VIP).
- b. Servicios de gira (*tour services*), coordina recursos humanos, hospedaje, cocina y cafetería, equipajes.
- c. Dirección de logística, cuya función es el movimiento de equipo, instalación de toda la infraestructura necesaria para que el *show* pueda operar, selección del lugar donde se instalará el *chapiteau* y los camiones, construcción, carpintería, sanitarios, etcétera.
- d. Dirección artística, encargada de la coordinación de artistas, *couches*, vestuario, maquillaje, fisioterapeutas.
- e. Dirección técnica, responsable de las tecnologías de la escena, luces, sonido, tramoya, butacas.

⁵⁰ No olvidemos que el deporte nacional de Canadá es, justamente, el *hockey*.

Las cinco direcciones están “colgadas del buque madre” en Montreal, donde se realiza la supervisión y el control de todos los espectáculos (fijos y en gira). Chris Van Alstyne comentó que la diferencia entre sus funciones como director técnico y las de logística es simple: todo lo que va dentro del *chapiteau* es técnico, todo lo que va afuera, logístico y añadió: “el departamento más poderoso, no sólo en la gira sino en toda la empresa, es el artístico. El éxito del Cirque du Soleil es la parte artística”.

Un espectáculo en gira presenta un sinnúmero de dificultades para su adecuada representación, desde lesiones de los artistas hasta problemas logísticos derivados de las características donde se instala el *chapiteau*. En este sentido, Van Alstyne comentó que el problema más severo al que debían hacer frente era el clima y las condiciones del terreno donde se ubicaría la carpa. Es decir, los problemas responden a condiciones externas a la empresa, lo que manifiesta el alto grado de perfección alcanzado por la compañía en cada uno de los detalles asociados a un espectáculo.

En gira, la vida cotidiana es sencilla y a la vez difícil, dice Chris Van Alstyne:

Sales con pocas cosas, dos maletas; dejas a toda la familia, tus amigos, tu sofá, tu casa, tus libros. Tienes que dejar todo atrás para trabajar con esta gente. Trabajamos juntos, comemos juntos, jugamos juntos, todo se hace juntos, somos un núcleo familiar muy estrecho [...] Tratamos de trabajar cuarenta horas a la semana, pero normalmente trabajamos cincuenta o sesenta. Tenemos un día libre a la semana, casi siempre el lunes y cada tres o cuatro semanas, lunes y martes [...] Esto está bien para algunas personas pero no para otras [...] Uno de mis técnicos tiene diez años en gira. Yo no tengo casa, no tengo departamento, nada. Cuando regreso a casa, a New York, voy a casa de mi mamá. Estar aquí es vivir muy rápido.

Creo que la historia de Chris Van Alstyne es una muestra de lo que Soleil representa para muchos de sus empleados y que en gran medida explica su fidelidad y consiguiente desempeño labo-

ral. Antes de ingresar al CdS (en septiembre de 2002), Chris trabajó durante veinte años en el *show business* haciendo desde carpintero hasta diseñador de producción (su profesión es diseñador técnico de producción, *technical production designer*), en compañías como el Boston Ballet y el Centro de Arte de Nueva York. Relata así su ingreso a Soleil: “Desde 1997 yo había tratado de entrar a la empresa. Cuando vi por primera vez un *show* del Cirque du Soleil dije: eso es lo que yo quiero hacer. Regresé a la escuela para hacer un master en Yale School of Drama y hasta 2002 pude entrar a la empresa.” Antes, Van Alstyne había seguido cursos de historia del arte, dibujo, escultura, etc. debido a que quiso ser cantante (*voice maker*), por lo que su relación con el arte no es solamente técnica, sino también estética. Para él trabajar en Soleil es: “El final de un largo camino, no pienso tomar otro empleo en otra compañía. Después de aquí iré a vender *hot dogs* a la playa. Amo esta compañía, amo lo que ofrece a la gente [...] El contacto emocional que hay con la gente, yo pensaba que sólo se alcanzaba con Shakespeare. Estar en Soleil es estar en lo más alto”.⁵¹

El trabajo de Van Alstyne como el de muchos otros empleados del CdS, Stéphane Mongeau entre otros, tiene esta doble vertiente sin la que resulta imposible comprender el funcionamiento de la empresa: es tanto técnico como artístico, lo que en otros términos significa que demanda lo mismo competencias técnicas como capacidades creativas, conocimiento explícito e intuición y originalidad tácitas. Esta dualidad, a mi parecer, expresa las diferentes racionalidades que rigen al proceso de creación y al proceso de gestión, que a su vez son manifestaciones de la doble finalidad de la organización: el arte y el negocio.

⁵¹ Entrevista del 7 de diciembre de 2003, Ciudad de México.

En la conversación con Van Alstyne comenté: “Soleil es una máquina de hacer dinero, una máquina de negocios”. Y Chris apuntó: “Sí, pero también es una máquina de sueños”.

2.1 El juego de tensiones

Si yo no me organizo para lo imposible, lo imposible no tiene lugar. Yo organizo lo imposible, preveo las cosas que pueden suceder [...] El trabajo de producción es enlazar a todos los departamentos para que sirvan a la creación.

Stéphane Mongeau, entrevista del 20 de noviembre de 2003, Montreal.

Son necesarias unas palabras a manera de soporte metodológico en torno a la noción de tensión y de juego de tensiones.

- a. En primer lugar, tensión alude a fuerzas que colisionan entre sí, pero que obligadamente se complementan, y con ello dan lugar a una lectura con dos vertientes: la que elucida la complementariedad y la que da cuenta del choque y sus efectos. En términos del CdS, por ejemplo, esta perspectiva implica pensar la doble finalidad de la empresa, el arte y el negocio, como procesos que tienen muchos puntos excluyentes pero al mismo tiempo, muchos complementarios. Así, la dicotomía arte-negocio queda definitivamente trascendida puesto que pensamos en la tensión entre ambas finalidades de la empresa, sin concebirlas como mutuamente excluyentes. En otras palabras, la noción de tensión abre la vía para pensar el arte y el negocio (y no el arte o el negocio). La idea de tensión alude a una constante negociación más que a un equilibrio permanente de tipo suma cero, es decir, los criterios artísticos y los criterios económicos continua-

mente se negocian sin que ello implique necesariamente acuerdos tácitos de beneficio mutuo que en conjunto sumen cero. Desde un punto de vista organizacional, la teoría de los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1969 y 1976) y las propuestas de las anarquías organizadas (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976) ofrecen un marco conceptual que permite comprender la noción de tensión y de negociación. El fiel de la balanza en el equilibrio (inestable y negociado) de arte-negocio es, a mi modo de ver, las significaciones imaginarias que permiten concebir que eso que hace el CdS, sus espectáculos pero también el “fenómeno Soleil”, es arte, es negocio, es empresa, etcétera.

- b. En segundo lugar, la noción de juego ofrece un acercamiento a las tensiones como relaciones acordadas, objetivas, conscientes y racionales, pero donde el azar, lo imprevisto, las pasiones, lo simbólico e imaginario, no están excluidos. Como en un juego, los actores aceptan y asumen las reglas y los roles... sin caer en cuenta que, las más de las veces, el juego mismo en el que participan es una construcción imaginaria que escapa a sus designios. La trascendencia del juego en la organización ha sido puesta de manifiesto por Simon (2002) en su espléndido trabajo de tesis doctoral. También, debo decirlo, la noción de juego permite incorporar en la investigación el pensamiento lúdico, la escritura metafórica, el humor y la imaginación, tan necesarios en la reflexión, el razonamiento sistemático y la actitud crítica. Así pues, echemos una mirada a algunos de los juegos de tensiones que ocurren en el Cirque du Soleil.

Las siguientes son algunas de las tensiones identificadas a lo largo de esta investigación; desde luego no son las únicas, habida cuenta de la complejidad de la empresa, pero posiblemente sí de

las más significativas. El análisis puntual y detallado de cada una implicaría en sí una investigación completa, por lo que me he limitado a enunciar los postulados centrales que configuran a cada una de las tensiones. Cabe mencionar que las tensiones presentadas no son necesariamente exclusivas del CdS, por el contrario, con sus respectivos matices y singularidades es posible observarlas en otras empresas.

Tensión 1

ORIGEN \longleftrightarrow DESARROLLO

Para empezar convendría preguntarnos por el origen mismo de la empresa. ¿Por qué se creó el CdS? Y aún más ¿por qué asumió la forma de una gran empresa privada (con sus especificidades) y no otra? Sobre todo, tomando en cuenta que, hasta donde hemos podido observar, la intención original de aquel grupo de jóvenes artistas de la calle era simplemente hacer un circo, no una gran empresa como la que finalmente ha resultado.

El asunto no es sencillo de responder y nos mete de lleno en la discusión teórica sobre el origen de la firma, coto del pensamiento económico que ya sea en su vertiente neoclásica, neo-institucional o evolucionista, ha explicado el surgimiento de empresas con arreglo a criterios más o menos racionales. Sin desdeñar en lo absoluto las diferentes teorías que piensan sobre el origen de la firma, me parece necesario incorporar reflexiones de orden distinto al discurso económico que busquen dar cuenta de la empresa como construcción imaginaria social, es decir, sí como unidad económica pero también como espacio de realización del deseo, lugar de entrecruzamientos simbólicos, de interacción subjetiva, de procesos de creación y destrucción... La empresa, luego entonces, como traza del perenne juego de pulsiones de vida y de muerte, la empresa como expresión y crea-

ción imaginaria. Para decirlo con Eugène Enriquez (1992: 35): “la organización se presenta actualmente como un sistema cultural, simbólico e imaginario”.

Así, comprender el origen de una empresa –en este caso el CdS– implica dar cuenta tanto de la lógica económica que la anima, como de las pulsiones, los deseos, los proyectos culturales y los actos simbólicos, individuales y colectivos, que están detrás de ella. Sin embargo, es necesario ir más allá para establecer, con Castoriadis, que el sustrato final que instituye tanto a “lo económico”, “lo pulsional”, “lo cultural” y “lo simbólico” es en definitiva, el imaginario social. En esta perspectiva y para decirlo de una vez: hay creación –incluso de empresas– porque hay imaginario: “Lo imaginario del que hablo no es *imagen de*. Es creación incesante y esencialmente *indeterminada* (social-histórico y psíquico) de figuras/formas/imágenes, a partir de las cuales solamente puede tratarse de ‘alguna cosa’. Lo que llamamos ‘realidad’ y ‘racionalidad’ son obras de ello” (Castoriadis 1983:10. Cursivas y comillas en el original).

Podemos inferir: lo que llamamos *empresa* forma parte de ello, esto es, del imaginario social, de tal forma que habría que indagar en las formas específicas de la dimensión imaginaria contemporánea y específicamente en el Quebec de los años ochenta para establecer algunas hipótesis que ayuden a elucidar el origen del CdS, lo mismo como agrupamiento de creadores que como empresa de espectáculos; esta indagación permitiría –acaso– comprender cómo se dio la integración de dos procesos en mucho distanciados pero no necesariamente antagónicos: la creación (artística) y la gestión (empresarial). Hay que ser muy precisos en este punto, no se trata de investigar a la institución imaginaria puesto que esta es una tarea absurda e imposible, sino acaso lo que Castoriadis (2005:115) denomina instituciones segundas, donde cabría –hipotéticamente– reflexionar sobre el

CdS (y sus espectáculos) en tanto *cristalización* del imaginario social.

En esta tesitura, podemos establecer la relación entre el nacimiento del CdS y el imaginario recuperando las palabras de Enriquez (1997:104): “Nosotros sabemos también, desde Freud, que toda organización es el signo de la pulsión de vida”.⁵² Paralelo a esta interpretación, el CdS es “signo de la pulsión de vida” y de acuerdo al trabajo de Hurley (2000), lo sería en particular de la nación quebequense que en gran medida fue “inventada” a través del teatro y el *performance* (Hurley 2000: 2).⁵³ El argumento de Hurley (2000: 2-64) es interesante: al no existir un estado soberano, la nación de Quebec es, sobre todo, una nación cultural. En este sentido, el origen del CdS estaría mucho más asociado a la “invención de una nación” en el plano cultural, que a la lógica de la rentabilidad económica; esta hipótesis se sostiene si consideramos el apoyo financiero que recibió el CdS en sus orígenes por parte de los gobiernos federal y –especialmente– del provincial, encabezado por René Lévesque.⁵⁴

Así, el CdS sería expresión del tránsito de la creatividad en las calles a la gran producción para los lujosos hoteles de Las Vegas (pero sin olvidar sus errabundos orígenes), del sueño romántico del artista de la *rue* al sueño exitoso del empresario transnacional

⁵² “Nous savons aussi, depuis Freud, que toute organisation est le signe de la pulsion de vie”.

⁵³ En el México posrevolucionario ese papel fue desempeñado, básicamente, por el muralismo. Y si en Quebec la empresa estatal de electricidad, HydroQuebec, fue (y sigue siendo) durante muchos años la palanca del desarrollo económico y el símbolo de la autonomía de la nación, en México, similar función han desempeñado PEMEX y la CFE.

⁵⁴ Como lo he señalado antes, el financiamiento inicial ascendió a 1.7 millones de dólares canadienses.

(pero con conciencia social), de la fantasía trashumante a la fantasía de *marketing* (pero con contenido humano y ecológico), del juego por el juego al juego por negocio (pero éticamente responsable), de la organización espontánea y acaso efímera a la planeación estratégica (pero flexible y creativa), del fantasma seductor a la estrella *mass* mediática (pero solidaria).

Asumo que es grotesca la forma de plantear la evolución del CdS hacia una gran empresa, pero para efectos de mi argumentación es necesario hacerlo. La pregunta central es la siguiente, ¿pudo haber sido de otra forma? Es decir, si bien es cierto que el paso de la calle al gran escenario, del artista al empresario, del espectáculo popular al *show* elitista (hay que ver los precios de las entradas) representa una suerte de canalización e institucionalización de deseos, sueños, fantasías, proyectos, espacios lúdicos, etc., en una forma y estructura empresarial, también es cierto que de ello no son del todo responsables los fundadores, gerentes y artistas del CdS, sino la sociedad en su conjunto. En otras palabras: si el CdS es hoy una firma de gran tamaño obedece, en esencia, a que en la sociedad contemporánea –y la quebequense no es la excepción– asumir la forma empresa es constatación de éxito, sinónimo de triunfo, ratificación de voluntad y quizás, incluso, la posibilidad de sublimación colectiva más accesible, gratificante y sobre todo con mayor legitimación social. Así lo hace ver el reconocimiento que, como empresa, ha tenido el CdS en su historia y en particular al ganar –dos veces– el premio Mercure por los méritos siguientes:

Haber sabido rentabilizar sus operaciones a pesar de un mercado local muy limitado, por la extensión de sus actividades en los mercados extranjeros; haber desarrollado servicios (espectáculos) de calibre internacional, populares lo mismo en Oriente como en Occidente; haber establecido y motivado a un equipo de recursos humanos que tiene la competencia para afrontar los retos a los cuales el Cirque se enfrenta en su desarrollo; y por el impacto y la calidad de la empresa

y sus servicios como embajador de Quebec y Canadá en el extranjero (Losson-Espiard 1993: 1).⁵⁵

De artistas de la calle a exitosos empresarios, así podríamos resumir la tensión que existe entre el origen y el posterior desarrollo del CdS. Esta tensión estaría en la base de proyectos como el Cirque du Monde, de decisiones organizacionales como establecer una vicepresidencia de creación, de ubicar sus instalaciones en una zona marginal de Montreal, del objetivo mismo de la empresa como “actor de cambio en la comunidad”, etcétera.

A partir de la reconstrucción que hemos hecho de la trayectoria del CdS, podemos identificar dos momentos clave que explican, al menos parcialmente, su transformación hacia una gran empresa: el año de 1987, cuando inicia su internacionalización y comienza a ser un gran negocio; y el año de 1989, época de la que data su estrategia de negocios de espectáculos simultáneos, tanto en gira como fijos.

Tensión 2

ARTE ←————→ NEGOCIO

En una perspectiva simplista podríamos pensar, siendo cándidos, que desde sus orígenes la preocupación central del CdS ha sido el arte, la propuesta estética y la creación escénica en sus diferentes manifestaciones; al alero de esta interpretación es dable suponer

⁵⁵ Avoir su rentabiliser ses opérations malgré un marché local très restreint, par l’expansion de ses activités sur les marchés étrangers; avoir développé des services (spectacles) de calibre international, aussi populaires en Orient qu’en Occident; avoir mis en place et motivé une équipe de ressources humaines ayant la compétence pour relever les défis auxquels le Cirque est confronté dans son développement; et, pour l’impact et la qualité de l’entreprise et de ses services comme ambassadeur du Quebec et du Canada à l’étranger.

que su razón de ser ha sido y sigue siendo la creación artística y en particular la renovación de la escena circense, lo cual en efecto ha sucedido si bien no al extremo de “reinventar el circo”, ni tampoco ha sido el único circo que ha colaborado en esta renovación.⁵⁶ El CdS no ha reinventado el circo, pero sin duda que sus propuestas escénicas han sido innovadoras al punto de ser hoy en día probablemente el circo más conocido del mundo, poseedor de un perfil artístico que podrá gustar o no pero al que difícilmente se le puede escamotear su carácter vanguardista.

En sentido inverso, siendo mordaces, podríamos pensar que la actividad artística del CdS está completamente subordinada a la rentabilidad financiera, de donde se explicaría su impresionante crecimiento empresarial; en esta lógica supondríamos que su razón de ser prioritaria es el beneficio económico a través de la venta de un producto artístico específico: el espectáculo circense, amén de la enorme cantidad de mercancías asociadas a éste (vídeos, discos, ropa, muñecos, máscaras, juguetes, etcétera).⁵⁷

Ambos ángulos de análisis me parecen maniqueos y por ende, infértiles intelectualmente hablando ya que eluden justamente el núcleo de la singularidad del CdS: la integración de una perspectiva artística con una de negocio sin que ninguna vaya en detrimento de la otra, por el contrario, al parecer esta integración estaría definida precisamente por el juego de fuerzas (es decir, la tensión) y la complementariedad de ambas perspectivas.

⁵⁶ Albretch (1995) señala que en esta renovación han participado también el Circo Flora y el Big Apple, cuando menos.

⁵⁷ De acuerdo con Albretch (1995), hacia 1992, aproximadamente 10% de los ingresos totales del Cirque du Soleil provenían de la comercialización de artículos varios (*merchandising*), pero el objetivo de la empresa es incrementar sustancialmente este porcentaje. Según Morency (entrevista del 17 de noviembre de 2003), ese porcentaje se ha incrementado a 15%.

Esta tensión tiene sentido sólo si admitimos la independencia relativa que tienen el arte y el negocio como finalidades de la empresa. Específicamente podríamos decir que los sujetos que participan en la empresa tienen objetivos diferentes, en función de su historia personal, sus expectativas, su nivel de responsabilidad en la organización, sus deseos, etc. La cristalización de esta tensión podemos leerla en la lógica que anima a creadores invitados como Dominic Champagne, por una parte, para quien la creación en sí misma es su motivación primordial, y por la otra en los ejecutivos que deben dar resultados en términos cuantificables y particularmente financieros; en esta segunda situación se encuentran también las firmas que patrocinan parte de la producción de los espectáculos, para quienes el objetivo central es el negocio.

Teóricamente podemos comprender la tensión arte-negocio desde diferentes ángulos de análisis, sobre todo a partir de los trabajos de Cyert y March (1963), de las propuestas de las anarquías organizadas (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976), los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1969 y 1976) y del modelo de los “cestos de basura” (Cohen *et al.*, 1972). Recordemos que la noción de anarquías organizadas alude a la ambigüedad y la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones en la organización y estipula que ésta debe ser analizada a la luz de tres aspectos cruciales:

- a.* Ambigüedad de preferencias, objetivos o metas. Los individuos no necesariamente tienen claridad en estos tópicos e incluso en una misma organización coinciden diversos y hasta excluyentes objetivos. Para el caso del CdS probablemente la ambigüedad de objetivos que se expresa más nítidamente es entre creadores y artistas por una parte y administradores por la otra; también y como lo expresó

Gaétan Morency, hay notables diferencias de objetivos entre cuadros identificados con la misión social de la empresa y ejecutivos con una perspectiva mucho más corporativa.

- b. Tecnología indeterminada, esto es, no existe lo que podríamos denominar como estructura tecnológica dura o bien determinada. Esto significa que los procesos organizacionales son difíciles de evaluar en función de los resultados o la plataforma tecnológica. En la medida en que Soleil echa mano de recursos tecnológicos muy disímiles para la creación (desde las tradicionales cuerdas hasta sofisticadísimos elementos multimedia) y otros un tanto más homogéneos para la gestión (computadoras, sistemas de comunicación, etc.) es prácticamente imposible dilucidar sus procesos organizacionales a partir de una lectura de su tecnología. Por cierto y como comentario al calce, creo que una de las vetas más interesantes y ricas (intelectualmente hablando) para investigar en el CdS (o en empresas similares) es justamente la re-construcción de su trayectoria tecnológica en ciertas áreas determinadas, vestuario o escenografía, por ejemplo.
- c. Amplia y fluida participación en los procesos de toma de decisiones, lo que significa que los actores entran y salen de ellos con relativa frecuencia y que pueden introducir nuevos problemas o retirarlos de la agenda organizacional. Hablando del CdS, no tengo elementos para determinar si existe amplia participación en la toma de decisiones a nivel corporativo, mientras que hasta donde hemos podido apreciar, en el proceso de creación artística las decisiones están limitadas a los equipos de producción y creación, en menor escala al elenco y, definitivamente, al propietario y productor general.

Así, la ambigüedad de objetivos, la tecnología indeterminada y una relativa fluidez en la toma de decisiones (al menos en el ám-

bito de la creación) serían tres de los factores clave que configurarían la tensión entre el arte y el negocio en el CdS.

Tensión 3

CREACIÓN ←————→ GESTIÓN

Derivada de la tensión arte-negocio, los procesos de creación y de gestión organizacional responden también a principios diferentes y hasta cierto punto contrapuestos pero complementarios, esto es, en constante tensión.

En la fabricación o la realización de un producto artístico, dos polos coexisten. El primero concierne a la producción y la gestión propiamente dicha y supone una división y una organización jerárquica del trabajo y de las responsabilidades; en el cine encontramos, por ejemplo, directores de producción, productores delegados, productores ejecutivos, jefes de equipo técnico... El segundo está vinculado a la dimensión creativa del producto y se apoya sobre modalidades de coordinación informales...⁵⁸ (Benghozi 1995: 62).

En efecto, en el CdS se observan nítidamente ambos polos y quizá una de las características que permiten la complementariedad y la negociación es que muchos de los productores y técnicos son altamente sensibles al trabajo artístico, sino es que ellos mismos son o fueron creadores. Tal es el caso de Stéphane Mongeau y de Chris Van Alstyne.

⁵⁸ Dans la fabrication ou la réalisation d'un produit artistique, deux pôles coexistent. Le premier concerne la production et la gestion proprement dite et suppose une division et une organisation hiérarchique du travail et des responsabilités; dans le cinéma, on trouve par exemple des directeurs de production, des producteurs délégués, des producteurs exécutifs, des chefs d'équipe technique... Le second est lié à la dimension créative du produit et s'appuie sur des modalités de coordination informelles...

La ambigüedad y la incertidumbre están en el corazón del proceso creativo y por ende, en el producto terminado: el espectáculo artístico. Como hemos visto, entre la idea o concepto con el que inicia la producción de un nuevo *show* y el resultado final, el proceso de creación es azaroso, sujeto a cambios incesantes, subordinado a la intervención de decenas de personas que aportan desde su saber pero también desde sus emociones y su historia personal, acotado por el tiempo, el espacio y el dinero, por momentos tan “flojamente acoplados” que suscitan angustia... en pocas palabras, la creación está sujeta a innumerables y muchas veces incontrolables veleidades. En el proceso de creación el *work in progress* se impone a la planeación. La creación exige de un “desequilibrio controlado”, es decir, de actividades de búsqueda, de improvisación, de juegos y “locuras” que desequilibren al sujeto y permitan la quiebra de su Yo (es decir una crisis, pero bajo control), necesaria para arribar al “sobrecogimiento creador”, primera etapa del proceso de creación artística según la teoría de Anzieu (1993: 105-121).

En cuanto a la gestión de la empresa tenemos que distinguir entre la gestión de proyectos de corto plazo, específicamente la producción de un espectáculo, y la administración de los procesos y recursos de mediano y largo plazo, por ejemplo, contabilidad, recursos humanos, informática, mercadotecnia, etc. La gestión de proyectos básicamente está a cargo de los equipos de producción y debido a que cada creación es conceptual, estética y presupuestariamente diferente a las otras, la estandarización y evaluación de procesos resulta un tanto difícil. Por el contrario, la gestión a largo plazo puede ser, relativamente, más fácil de estandarizar y de evaluar. En las actividades de gestión (de corto o largo plazo) la planeación se impone sobre el *work in progress*. La gestión en una empresa como el CdS requiere de un “control desequilibrado”, es decir, de un sistema flojamente acoplado que

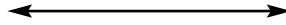
controle con rigor ciertas actividades (contabilidad, finanzas) pero al mismo tiempo que deje con mayor libertad otras (la creación artística).

La propuesta de los sistemas flojamente acoplados de Weick es particularmente apropiada para la comprensión de la tensión creación-gestión en el CdS, por cuanto, con este concepto:

Se intenta expresar la estructura de organizaciones cuyos elementos (procesos o participantes) se corresponden unos con otros, pero que, empero, mantienen una identidad y especificidad propias, aun en los momentos en los que la acción colectiva pareciera diluirlos [...] la toma de decisiones se presenta como un proceso flojamente acoplado entre problemas, participantes, soluciones, situaciones de decisión y contexto que no necesariamente guardan una relación clara y coherente entre las motivaciones iniciales que llevan a tomar una decisión y el resultado que se puede o no desprender de dicho proceso (Del Castillo 1995: 19-20).

Creadores y administradores, artistas y financieros, valores estéticos y necesidades de mercado, principios creativos e imperativos de eficiencia... estas son algunas de las dualidades que expresan la tensión creación-gestión y que obligan a procesos constantes de negociación para la toma de decisiones y el funcionamiento de la organización. En el CdS, las constantes negociaciones entre ambos mundos se realizan en gran medida a través de los equipos de producción y específicamente de los productores, quienes son una especie de híbridos de creadores y administradores y gracias a ello pueden ubicarse en la interfase de los procesos de creación y de gestión.

Tensión 4



CONOCIMIENTO
TÁCITO

CONOCIMIENTO
EXPLÍCITO

Elucidar los procesos de conocimiento en una empresa como el CdS no es tarea fácil y no es la intención hacerlo en estas cuantas líneas. No obstante, es posible realizar una somera lectura a partir de ciertos indicios manifiestos a través de las entrevistas, particularmente cuando Guy Caron y Dominic Champagne se refirieron a la “caza de los tesoros” o la búsqueda de los “momentos de gracia”. Efectivamente, a la luz de la teoría de la creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) y de Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) es factible construir una interpretación en términos de lo que ellos denominan *espirales de conocimiento*. Recordemos rápidamente en qué consiste su propuesta.

La separación conocimiento tácito-explícito, como bien sabemos, está en la base de la teoría de la creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) y de Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000). El modelo de la teoría de creación del conocimiento organizacional consiste en un proceso que integra lo que los autores llaman *espirales de conocimiento*: la espiral epistemológica y la espiral ontológica. Brevemente, el proceso consiste en los siguientes momentos:

a) La espiral epistemológica (conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa) consiste en las siguientes fases:

1. Socialización (tácito-tácito). Proceso de adquisición de conocimientos (tácitos) mediante el intercambio de experiencias, anécdotas, observaciones directas, a fin de incorporar los conocimientos individuales a la estructura colectiva de la organización. En este momento de la espiral de conocimiento la palabra es fundamental, así como determinadas condiciones organizacionales que favorezcan el intercambio de opiniones, la observación, las narrativas, las tradiciones, etcétera.

2. Exteriorización (tácito-explicito). Mediante el uso de metáforas y analogías, el conocimiento tácito se convierte en conceptos explícitos, susceptibles de comunicarse a otros miembros de la organización. Es el otro momento crucial de la creación de conocimiento. La utilización del lenguaje metafórico, del pensamiento analógico y divergente abre las puertas a la creatividad individual y organizacional.

Combinación (explícito-explicito). Integración de conocimientos explícitos a través de reuniones, conversaciones telefónicas, cursos, documentos, etc. Es el conocimiento que se codifica en manuales, patentes, marcas, diseños. La mayoría de herramientas de *knowledge management* se abocan a facilitar el proceso de combinación.

3. Interiorización (explícito-tácito). Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en la subjetividad del actor para convertirlo en conocimiento tácito. Se convierte en modelos mentales compartidos y en rutinas de trabajo.

b) Espiral ontológica: movimiento del conocimiento desde el nivel individual al grupal, luego al colectivo, organizacional y finalmente interorganizacional. Así, el modelo de Nonaka y Takeuchi consiste en un doble movimiento o doble espiral que incluye dos dimensiones: por una parte la dimensión epistemológica (paso del conocimiento tácito al explícito y viceversa) y la dimensión ontológica (paso del nivel individual de conocimiento hasta el nivel interorganizacional).

Aplicando el modelo al proceso de creación en el CdS podemos hacer algunas inferencias, en primer lugar con respecto a la espiral epistemológica:

a. El conocimiento tácito está en el corazón de los espectáculos de la empresa, ya que el proceso de creación artística, llamado *work in progress*, apela a las improvisaciones constantes, a los juegos, a la expresión emotiva, a la construcción colectiva desde la participación individual, a las memorias corporales, a la intuición, en pocas palabras: a la experien-

cia de creadores y *performers* que saben mucho más de lo que pueden decir. Justamente el trabajo de los directores consiste en descubrir los tesoros ocultos de cada persona, en llevar paso a paso a cada uno de los actores a encontrar su momento de gracia y a “fijarlo” en función de una idea artística y de la premisa estética y conceptual que rige al espectáculo.

- b. El conocimiento explícito se manifiesta de diversas formas: en el guión o argumento del espectáculo, en los parámetros de producción, en el diseño de los personajes, en los bocetos de los escenarios, los decorados, los personajes, el vestuario, etc. Específicamente, el conocimiento explícito se gestiona a través de las actividades de producción puesto que el productor pone al servicio de los creadores los recursos físicos, materiales, económicos e intelectuales de la empresa. Así, si conceptores y creadores están mucho más involucrados con la dimensión tácita del conocimiento, los productores lo están con la explícita.
- c. Los continuos y extenuantes ensayos durante cinco, seis o siete meses son el espacio por excelencia donde se condensan los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización de los conocimientos involucrados en el proceso de creación de un espectáculo. No son los únicos espacios puesto que también hay reuniones de los equipos de creación, de producción, sesiones de *brainstorming*, *work shops*, juntas de ejecutivos, etcétera.

Por cuanto a la espiral ontológica (movimiento del conocimiento desde el individuo hacia la organización y viceversa), igualmente podemos establecer algunas inferencias:

- a. La empresa despliega toda una serie de dispositivos de orden artístico, técnico, organizacional y simbólico –entre

según Maslow), Crozier-Friedberg intentan construir un esquema conceptual que dé cuenta tanto de las estructuras y limitaciones del sistema, como de las posibilidades de libertad del actor.

El actor y la empresa están en constante tensión a partir de sus estrategias de poder. ¿Qué significa esto? Que tanto la organización (sus reglas, sus funciones, sus estructuras) como el actor entran en una relación de fuerza, es decir, de poder, a fin de controlar o ampliar las zonas de incertidumbre creadas en la misma relación. Por zonas de incertidumbre hay que entender estos espacios (físicos, simbólicos, subjetivos y otros) que escapan, así sea relativamente, a la racionalidad tanto de la organización como a la del actor o actores (pensando en agrupaciones, sindicatos, etc.). Estos espacios no están “dados” sino que surgen de la tensión empresa-actor.

En el caso del CdS no existe ningún elemento que nos lleve a concluir que la empresa escapa a la tensión permanente que hay entre ella y el individuo, en términos de los diferentes objetivos, necesidades, proyectos y, tratándose de los sujetos, fantasías que los animan. La empresa no es un todo homogéneo y objetivo, además de que, como hemos visto, el proceso de creación juega (en sentido literal) con emociones, sentimientos, erotismo, humor, etc. En Soleil, como en otras empresas, la tensión individuo-empresa da como resultado zonas de incertidumbre, espacios de negociación. Estamos, luego entonces, frente a una empresa que podemos caracterizar como posmoderna o posburocrática, donde la gestión se orienta básicamente a la canalización de las energías psíquicas de los individuos, es decir, estamos ante un sistema managinario como Aubert y de Gaulejac (1993) lo caracterizan.

Las zonas de incertidumbre de las que Crozier y Friedberg hablan, en la perspectiva teórica de Aubert y de Gaulejac, se conciben como espacios absolutamente necesarios para la empresa porque su inexistencia significaría anular la canalización de las

energías psíquicas de los individuos hacia la empresa, con el consiguiente debilitamiento del sistema managinario. Dicen Aubert y de Gaulejac (1993:107):

La empresa ha de ser objeto de adhesión y de identificación sólo *hasta cierto punto*. “Sólo llegan a jefes los que se sienten totalmente identificados con la empresa. Paradójicamente, hay un gran número que llega a un grado tal de analogía que se confunde con la organización, y ésta los deja de lado porque no son interesantes, se quedan *vacíos*. No sirven como altavoces de la empresa, no le dan *carne viva*. La organización se *alimenta de la rebelión de los empleados*”, señala un directivo. (Comillas y cursivas en el original).

A través de los relatos de vida con actores del CdS podremos observar en detalle las zonas de incertidumbre y sobre todo, cuáles son las estrategias para canalizar las energías psíquicas de los individuos, particularmente en la creación artística. Esto es, los relatos nos permitirán comprender el juego de tensiones básicas en las que ocurre la movilización del imaginario.

El juego de tensiones configura un escenario típico de una empresa managinaria (Aubert y de Gaulejac 1993), en la medida en que da lugar a un conjunto de paradojas en las que el individuo se debate y de las que sólo puede salir sometándose al sistema (managinario) o escapando de la empresa, en cuyo caso la pérdida del objeto amado-odiado puede ser más dolorosa que la sumisión a él.

3. LOS CONCEPTOS⁵⁹

En este capítulo se trazan los ejes conceptuales que articulan la investigación. Lejos de pretender hacer un marco teórico firmemente estructurado, la intención de este apartado es poner en juego –en sentido lúdico y como recurso de pensamiento– un conjunto de conceptos que permitan reconstruir intelectualmente los testimonios recabados a través de las entrevistas y los relatos de vida. Los conceptos que se juegan en el análisis y la interpretación de la información recabada forman una tríada inseparable, de tal forma que son impensables el uno sin el otro. La tríada conceptual la constituyen las nociones de creación, gestión e imaginario y ha sido construida tomando como punto de partida para la reflexión las propuestas de Renée Bédard (2000), específicamente su idea de la *trilogía implícita*, presente en todas las organizaciones.

En la literatura especializada en el estudio de las organizaciones es frecuente encontrar referencias a los procesos de gestión en una amplia variedad de empresas, instituciones académicas, sector público, etc.; sin embargo, temas como los de creación y de imaginario no suelen integrarse en las agendas de investigación. Incluso la literatura sobre los procesos de creación en contextos empresariales no es abundante y la que existe con frecuencia alude a cuestiones vinculadas con las formas, pautas y estructuras organizacionales que promueven la creatividad de los empleados

⁵⁹ Una primera versión de este capítulo se publicó en la *Revista Iztapalapa*, núm. 56 (enero-jun.), 2004.

y ejecutivos.⁶⁰ De manera similar, la noción de imaginario no suele incorporarse en el análisis organizacional, con la notable excepción de los trabajos de la corriente socioclínica de origen francés de autores como Aubert, de Gaulejac, Enriquez, entre otros.

La incorporación de esta tríada conceptual como dispositivo teórico principal responde a una serie de inquietudes que pueden expresarse en las siguientes preguntas: ¿Cómo se crea un espectáculo del Cirque du Soleil? ¿Cómo se relacionan los procesos de creación cuya naturaleza es lúdica, espontánea y libre, con los procesos de gestión, signados por el control y la sistematización de actividades? ¿Cuál es el sentido del proceso de creación? Estas inquietudes están en la base de la construcción del andamiaje teórico de este trabajo, si bien hay que decir que al finalizar el estudio, lejos de haber aclarado por completo las dudas, surgieron más preguntas e inquietudes.

Como en toda investigación –y esta no es la excepción–, los recortes teóricos y metodológicos son ineludibles y por ende, a ojos de otros investigadores siempre quedará algún autor o ciertas referencias excluidas. La elección de los autores desde donde se ha construido este capítulo, responde tanto a criterios teóricos y metodológicos como a motivos de índole personal. En los primeros, he debido integrar autores (y dejar fuera a otros) de raigambre sociológica y psicoanalítica que me permitieran dar cuenta de los procesos creativos en espacios organizacionales, en tanto que las elecciones personales obedecen a que es con pensadores de la corriente socioclínica con quienes he tenido parte de mi formación profesional e intelectual (notoriamente, con Elvia Taracena y Vincent de Gaulejac).

De esta forma, el apartado de creación ha sido construido con base en las ideas de Freud, Winnicott y sobre todo, Didier Anzieu.

⁶⁰ En un artículo publicado hace varios años (Saldaña 2002) intenté dar cuenta de los principales enfoques de la creatividad en las organizaciones, a efecto de realizar un deslinde con estas perspectivas.

El apartado de gestión retoma las tesis centrales del sistema imaginario de Nicole Aubert y de Vincent de Gaulejac, especialmente. Finalmente, el apartado de imaginario recupera ideas centrales de Castoriadis, ideas que hacen las veces de escorzo para el desarrollo conceptual de la movilización del imaginario en un contexto organizacional, asumido desde las propuestas teóricas esencialmente de Eugène Enriquez.

Antes de presentar los conceptos centrales de este trabajo, quiero señalar que los debates en torno al imaginario tienen una tradición entre filósofos, psicoanalistas, semiólogos e incluso en campos disciplinares como la sociología o la historia. No es así en el campo de los estudios organizacionales o el análisis organizacional, donde el tema del imaginario está prácticamente ausente de las agendas de investigación. Esta situación plantea el problema de pensar los procesos de creación –y por ende, el imaginario– en contextos organizacionales, y específicamente en empresas privadas, de donde la necesidad de avanzar en la construcción de propuestas conceptuales y metodológicas que apunten en esta dirección.

3.1 Creación

El trabajo psíquico de creación dispone de todos los procedimientos del sueño: representación de un conflicto en un “escenario diferente”, dramatización (es decir, puesta en imágenes de un deseo reprimido), desplazamiento, condensación de cosas y de palabras, figuración simbólica, transformación en lo contrario. Como el trabajo del duelo, el de creación lucha con la falta, la pérdida, el exilio, el dolor...

Anzieu 1993: 26

El proceso de creación ocurre en una *alteridad* entre lo psíquico y lo social, sin que lo uno pueda entenderse sin lo otro, pero de igual forma sin que pueda uno reducirse al otro. Por cuanto a la

vertiente psíquica y pensada desde una perspectiva psicoanalítica, la creación es resultado de la idealización-sублиmación, procesos que son relativamente opuestos pero a la vez complementarios. Comprender la dialéctica oposición-complementariedad de la idealización-sублиmación no es tarea sencilla, por lo que comenzaré tratando de definir cada concepto por separado para después comprender su dialéctica.

Con relación a la idealización, Freud dice que es un “Proceso concerniente al objeto, en virtud del cual, este es engrandecido y exaltado psíquicamente sin que se cambie su naturaleza” (Laplanche y Pontalis 1971:189). En *Psicología de las masas y análisis del yo* y en *El malestar en la cultura*, Freud plantea el origen de esta idealización al señalar que todo vínculo social exige una corriente libidinal entre los miembros del grupo y entre ellos y sus dirigentes. Esta corriente es la que permite construir adhesiones a través de identificaciones colectivas, de donde se desprende que cierto nivel de idealización es absolutamente imprescindible para la vida social.

La sexualidad nos muestra que la cultura no se conforma con los vínculos de unión que hasta ahora le hemos concedido, sino que también pretende ligar mutuamente a los miembros de la comunidad con lazos libidinales, sirviéndose a tal fin de cualquier recurso, favoreciendo cualquier camino que pueda llegar a establecer potentes identificaciones entre aquellos, poniendo en juego la máxima cantidad posible de líbido con fin inhibido, para reforzar los vínculos de comunidad mediante los lazos amistosos (Freud 1973: 3044).

Los procesos de idealización forjan identidades que permiten defender a los sujetos (y a la sociedad toda) de las agresiones y los conflictos internos y externos, expresando así una voluntad colectiva de vivir. El problema, dice Enriquez (1997: 345), no es la formación de los ideales, sino el de una enfermedad del

ideal.⁶¹ ¿A qué enfermedad del ideal se refiere? Centralmente a una suerte de transmutación entre el Ideal del Yo y el Yo Ideal y que da lugar, entre otras cosas, a lo que Aubert y de Gaulejac (1991) denominan la enfermedad de la excelencia, que consiste en “el carácter excesivo e insaciable de las exigencias internas que se impone el individuo para triunfar en un entorno cada vez más competitivo y difícil” (Aubert y de Gaulejac 1991: 144).

Mientras el Yo Ideal está marcado por la megalomanía, la paranoia y la omnipotencia, el Ideal del Yo, al ser un proceso básicamente relacional (identificación con los padres, con los maestros, etc.), permite al sujeto reconocer su (inter)subjetividad, su dimensión oculta y, al hacerlo, se revela a sí mismo como un ser esencialmente envuelto en el misterio, toda vez que asomarse a la subjetividad significa escapar a la lógica implacable y megalómana de la racionalidad.

La constitución del Ideal del Yo y la búsqueda de su consecución es el camino de la creación literaria, científica y artística y, aún más, es elemento central en la creación de toda cultura.

Sociedad como individuo están condenados a idealizar (incluso si se trata de una idealización mínima) porque la sociedad como el individuo no pueden existir sin creer en su idealidad, sin proceso de ignorancia, sin prohibiciones estructurantes, sin actuar o sufrir una determinada violencia necesaria, sin al mismo tiempo intentar hacer callar y de hacer hablar la subjetividad de cada uno (Enriquez 1997:346).⁶²

⁶¹ “N’est donc pas la formation des idéaux mais celle d’une maladie de l’idéal”.

⁶² ...société comme individu sont condamnés à idéaliser (même s’il s’agit d’une idéalisation a minima) parce que société comme individu ne peuvent exister sans croire à leur idéalité, sans processus de méconnaissance, sans interdits structurants, sans agir ou subir une certaine violence nécessaire, sans en même temps essayer de faire taire et de faire parler la subjectivité de chacun.

Si sociedad e individuo están condenados a idealizar, es de suponer por tanto, que estén condenados a crear instituciones y organizaciones donde plasmen (por así decirlo) sus sueños, sus ideales. El circo sería una de estas instancias.

Por cuanto a la sublimación se refiere, esencialmente consiste en el desplazamiento de las disposiciones o energías sexuales hacia fines culturales, políticos, científicos, artísticos, etc. (Freud 1973: 960). Gracias a este proceso y debido al imaginario radical, el placer del órgano cede al placer de la representación (Enriquez 1997: 347) y el espíritu humano tiende al encuentro con otros, al lenguaje y a la creación. A diferencia de la idealización en la que el ideal se adhiere a un objeto (la empresa, una ideología, la racionalidad, el Yo Ideal), la sublimación permite el desplazamiento de las pulsiones de un objeto hacia otro, sin adherirse o confundirse con éste. La sublimación es un proceso de *individuación*⁶³ que consiste en la (auto) construcción de un sujeto individual que deviene en tal por cuanto es capaz de escuchar y dialogar con el otro, reconocer las diferencias y por tanto, de (re)encontrar su subjetividad y su capacidad reflexiva.

Enriquez (1997: 347-353) señala que con el término sublimación se connotan cuatro procesos, a saber:

⁶³ Suele confundirse individualización con individuación, pero no son conceptos equivalentes. La individuación alude a la constitución del sujeto en su subjetividad y en su relación con el otro. La constitución de un mundo interior propio, del respeto al otro, del lenguaje y la comunicación ponen de manifiesto el proceso de individuación. La individualización, por otra parte, alude al proceso de masificación del individuo, esto es, el ser humano que no deviene sujeto sino individuo amorfo, masificado, vacío en su interior e incapaz de escuchar y respetar al otro, carente de un lenguaje para la comunicación en igualdad pero poseedor de un lenguaje para el control y la dominación.

- a. La sublimación como origen esencial del vínculo social (de aquí los problemas de sus relaciones con la idealización). Sin los desplazamientos de la energía libidinal hacia otros objetos culturales (el lenguaje, los símbolos, el arte, la ciencia, etc.), la sociedad no podría jamás constituirse.
- b. La sublimación autoriza a la psique a *dislocar* o *separar* sus objetos propios de placer por los objetos sociales valorizados por la cultura. Esto permite al sujeto tanto expresar sus deseos narcisistas (un actor que sublima su histeria y sus tendencias exhibicionistas, es decir, el reconocimiento de su deseo), como su deseo de reconocimiento social. En este sentido, sublimación e idealización son procesos complementarios que se determinan en forma mutua.
- c. La sublimación se presenta igualmente como una experiencia intrapsíquica en la que la subjetividad está totalmente comprometida. La sublimación es un deseo (y como tal, una experiencia difícil y no exenta de dolor), deseo de crear, de pensar, de construcción de objetos bellos o útiles, deseo de verdad; en esta tesitura, la sublimación es también socialización de la psique. Como tal, es un deseo inserto y dependiente de lo social, puesto que el sujeto sublima (crea) en contextos sociales específicos que pueden favorecer o no este proceso. En términos de la creación en organizaciones, una de las vetas más interesantes a observar es cómo las estructuras, funciones y relaciones de trabajo favorecen –o no– los procesos de sublimación.
- d. La generalización de este deseo de investigación (de creación) es compartido con otros. La sublimación también es investigación (en el sentido de pasión por la verdad y no sólo de encuentro de relaciones causales). La sublimación tiende a la construcción de instituciones investidas positivamente que favorecen los vínculos sociales con equidad, el

amor no fusional y sí lúcido, y en general que favorecen “*le triomphe d’Éros sur Thanatos*” (Enriquez 1997: 352). En este sentido sería de interés observar cómo ocurren los procesos de sublimación dentro de instituciones investidas positivamente pero que no están exentas de relaciones de poder donde factores como sexo, edad, experiencia, raza, antigüedad, jerarquía en la organización, amistades, etc. son determinantes. Cabe la pregunta, ¿el circo y en particular el CdS es una instancia investida socialmente de manera positiva? Y si sí lo es, ¿cómo ocurre este investimento?

Idealización y sublimación son procesos relativamente excluyentes, pero al mismo tiempo complementarios. Mientras la idealización permite la construcción de identidades colectivas, la sublimación posibilita la construcción de sujetos individuados; sin embargo, cuando la idealización inhibe la sublimación entonces se convierte en una forma de dominación, tal y como lo podemos apreciar en los modelos de gestión empresariales que, como en el de “excelencia” o el de “calidad total” y muchos más, demandan de sus empleados la total identificación con los fines de la organización. En estos casos, la inhibición de la sublimación se traduce en un aumento del orden y el control, pero también en la reducción de espacios para la creación. En particular, la búsqueda del éxito inmediato y sin dolor, la realización del individuo medida por la cantidad de gente que controla, el éxito entendido como fama pública o como triunfo económico, la cultura de la excelencia y su hedonismo narcisista, son expresiones de la aniquilación de la sublimación.

Luego entonces podemos decir que el proceso de creación se juega en esta tensión entre sublimación-idealización, entre lo individual y lo social, entre lo íntimo y lo público, entre lo “subjetivo” y lo “objetivo”, constituyendo una dimensión que no es ni

interna al sujeto ni externa al mismo, sino una *tercera dimensión* que es subjetividad objetivada, mundo de objetos teñidos de sentido y de pasión, el espacio-tiempo cotidiano fracturado y proyectado como espacio-tiempo potencial, como juego, como realidad imaginaria.

Considerado en un plano individual, Didier Anzieu (1993: 105) señala que las siguientes son las fases del proceso creador:

El trabajo de la creación recorre cinco fases: experimentar un estado de sobrecogimiento; tomar conciencia de un representante psíquico inconsciente; erigirlo en código organizador de la obra y elegir un material apto para dotar a ese código de un cuerpo; componer la obra en todos sus detalles; producirla físicamente. Cada una comporta su dinámica, su economía, sus resistencias específicas.

En una creación colectiva y específicamente en un contexto empresarial, estas fases quizás pueden alterarse en su orden o condensarse, pero el cambio sustancial ocurre en cuanto los procesos psíquicos (notoriamente de sublimación-idealización) son *enganchados* a través de los dispositivos de gestión de la organización y dirigidos hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Veamos en breve en qué consiste cada una de estas fases:⁶⁴

1. El estado de sobrecogimiento significa entrar en un estado de crisis interna que produce “una disociación o una regresión del Yo, parciales, bruscas y profundas” (p. 105); estas crisis, en una creación colectiva y en específico en una gran empresa, son inducidas a través de los diversos dispositivos puestos en juego: improvisaciones constantes, trabajo extenuante, debilitamiento de referentes espacio-temporales,

⁶⁴ Las citas corresponden a: Anzieu 1993, pp. 105-159.

aislamiento del mundo exterior... en una palabra: demanda de entrega total (física, intelectual, emocional y psíquica) a la empresa.

2. La disociación del Yo nunca es total y una parte queda consciente y *anclada* en la realidad cotidiana; esta parte recoge “un material inconsciente, reprimido, o suprimido, o incluso nunca antes movilizado, sobre el cual el pensamiento preconscious [...] retoma sus derechos” (p. 105). Este momento es lo que comúnmente se denomina “inspiración” e implica que el Superyó, el Ideal del Yo y el Yo Ideal funcionan “en fragmentos separados y uno u otro de estos subsistemas psíquicos se fragmenta a su vez en las diversas identificaciones que en él se han estratificado en edades diferentes y en circunstancias variadas, incluso contrarias” (p. 113). En la creación colectiva si la empresa había inducido la ruptura y regresión del Yo, en la segunda fase será ella misma la que en gran medida (nunca totalmente) recupere los fragmentos y los integre, en una suerte de *collage* colectivo de energías psíquicas, en los números que integran el espectáculo. Al tiempo que la estructura psíquica se astilla, el cuerpo del actor permanece sólido, compacto. La empresa se hará cargo de que este cuerpo mantenga su unicidad, fortaleza y hasta su invariabilidad a través por ejemplo del control del peso, la elasticidad y la resistencia, los programas de acondicionamiento específicos, los moldes (de cabeza, de pies), el registro del color de piel, de ojos, de cabello. Paradójicamente, la fragmentación del cuerpo para su gestión posibilita que permanezca integrado, al menos en el plano imaginario, pero suficiente para preservar la estructura psíquica del individuo.
3. En la tercera fase del proceso, la parte consciente del Yo “ejerce su actividad de relacionar pero bajo la jurisdicción

del Yo Ideal, para transformar en núcleo central [...] uno o varios de esos representantes de procesos, de estados o de productos psíquicos primarios, ignorados o marginados hasta ese momento” (p. 105). Como Aubert y de Gaulejac (1993) lo han demostrado, en las organizaciones de corte posmoderno ocurre una fusión del Yo Ideal⁶⁵ del individuo con el Yo Ideal organizacional, lo que en términos del proceso de creación significa que esta tercera fase es asumida y conducida por la empresa. Así, la “actividad de relacionar” (esencia misma del proceso creador) queda escindida del individuo y es transferida a la empresa, personificada en el equipo de creación.

4. La cuarta fase implica ponerse “cuerpo a cuerpo con un material (sonoro, plástico, verbal, etc.) [y] se emparenta con la neurotización” (p. 106); durante esta fase el compromiso con la creación –dice Anzieu– sólo puede llevarse a buen término “con el apoyo activo del Superyó”. La obra en proceso de creación es sometida a escrutinio, a revisión rigurosa, a ajustes de estilo, de estética, de tono, de intención, de tal forma que “el estilo utiliza la estrategia propia de los mecanismos de defensa inconscientes”. En la creación en un contexto empresarial este momento resulta particularmente importante porque es cuando se “imprime el sello de la ca-

⁶⁵ A fin de sintetizar permítanseme un par de definiciones rápidas:

“Ideal del Yo: instancia de la personalidad que resulta de la convergencia del narcisismo (idealización del Yo) y las identificaciones con los padres, sus sustitutos y los ideales colectivos. Como instancia diferenciada, el Ideal del Yo constituye un modelo al que el sujeto intenta ajustarse”.

“Yo Ideal: formación intrapsíquica que algunos autores, diferenciándola del Ideal del Yo, definen como un ideal de omnipotencia narcisista fraguado sobre el modelo del narcisismo infantil” (Laplanche y Pontalis 1971, pp. 187 y 491).

sa”, es decir, a partir de ahora la obra adquiere el estilo y la estética que caracterizan a la empresa.

5. Finalmente, en la quinta fase la obra terminada “produce ciertos efectos sobre el lector, el espectador, el auditorio, el visitante: estimula la fantasía consciente, desencadena sueños nocturnos, acelera un trabajo de duelo, promueve un trabajo de creación...” (p. 106). En el caso del CdS creo que en efecto sucede todo esto: se desencadenan sueños, suele haber un fuerte impacto emotivo, hay un estímulo para la creación, en pocas palabras, hay un movimiento del imaginario, tanto del público que asiste a ver el espectáculo como de los *performers* y personal de *staff* que lo llevan a cabo. Este doble movimiento del imaginario (público-actores) abre la puerta a pensar en una sexta fase no teorizada por Anzieu y que planteo a manera de sugerencia.
6. La sexta fase estaría caracterizada por el re-envío hacia los individuos (*performers* principalmente) de la energía psíquica sublimada y depositada en el espectáculo; de igual manera como ocurrió en el proceso de creación este movimiento ocurre a través de los dispositivos, mecanismos e instancias de la empresa. El re-envío de energía hacia los actores sería lo que mantendría *vivo* a un espectáculo, vale decir, con un fuerte vínculo libidinal público-actores.

3.2 Gestión

A diferencia de creación e imaginario, el de gestión es un tema que abunda en la literatura de los estudiosos de las organizaciones y dar cuenta de todo ese material sería prácticamente imposible, por lo que me limitaré a establecer el concepto central de *management* o gestión desde el que trabajo esta investigación. Las propuestas teóricas que recupero son, centralmente, las de la

sociología clínica y, en específico, los trabajos de Vincent de Gaulejac, Nicole Aubert, Eugène Enriquez, Gilles Amado, Michel Bonnetti y Max Pagés, entre otros; las razones de tal *elección* (si así puede llamársele) quedan especificadas en las siguientes líneas.

Antes que nada hay que dejar sentado que el *management* carece de un estatuto teórico y epistemológico y, por ende, las llamadas “ciencias de la gestión” no son más que una serie de técnicas que tienen una finalidad pragmática claramente determinada: hacer más eficientes los procesos de trabajo a efecto de incrementar la productividad de las empresas. No obstante y pese a que su origen se remite a la esfera de la economía, la gestión escapa, y por mucho, a este ámbito y ha invadido prácticamente todos los espacios de la vida social al punto de ser considerada un “síntoma de la sociedad posmoderna” (Aubert y de Gaulejac 1993:25). Hoy se *gestiona* todo: el trabajo, la salud, la familia, la vida privada, las emociones, la educación, etcétera.

En tanto conjunto de técnicas, la gestión o *management* reposa sobre cuatro paradigmas básicos: el paradigma objetivista, el funcionalista, el experimental y el utilitario (de Gaulejac, 2000). El primero permite reducir la complejidad social en términos medibles que a su vez posibilitan la creación de representaciones lógicas; así, a través del cálculo y la medición la realidad social queda encriptada en modelos al punto en que éstos llegan a ocupar el lugar de aquella.⁶⁶ El paradigma funcionalista aporta a la gestión la noción de sistema y permite interpretar a la organización en términos de la relación entre las partes del todo (individuos) y la función que desempeñan, de donde se deriva que el sistema funciona (se reproduce) *normalmente* cuando los indivi-

⁶⁶ Probablemente el ejemplo más trágico sea el de los modelos matemáticos de la economía.

duos cumplen su función pertinentemente y en vistas del (supuesto) beneficio colectivo. El paradigma experimental, tan caro a Taylor y su organización científica del trabajo, busca establecer las causalidades en la organización a fin de reproducirlas para eficientar el rendimiento del trabajo; en tanto método que se abroga para sí el carácter de *científico* (y excluye a cualquier otro) uno de sus peligros radica en que tiende a instrumentalizar a sus objetos de estudio.⁶⁷ Finalmente, según el paradigma utilitarista:

Cada actor busca maximizar sus utilidades, es decir optimizar la relación entre los resultados personales de su acción y los recursos que le invierte. La preocupación de utilidad es cómodamente concebible en un universo donde las preocupaciones de eficiencia y de rentabilidad son constantes. Hay que ser siempre más eficaz y productivo para sobrevivir. La competencia es considerada como un don “natural” al cual hay que adaptarse bien. (De Gaulejac 2000, traducción de Mónica Rueda Taracena).⁶⁸

J. P. Bouilloud (1994), entre otros, ha señalado que la gestión es una invención y como tal, un producto social que a su vez es productor de sentido, de allí la necesidad de comprender su carácter eminentemente histórico –y por ende cambiante– y en específico las formas que adquiere en el capitalismo posmoderno, hiperdesarrollado, postindustrial o hipermoderno.⁶⁹ Esto es, tenemos

⁶⁷ Siguiendo con los ejemplos trágicos, el de la psicología experimental y su lamentable paso por las organizaciones es más que elocuente.

⁶⁸ Chaque acteur cherche à maximiser ses utilités, c'est –à– dire à optimiser le rapport entre les résultats personnels de son action et les ressources qu'il y consacre. La préoccupation d'utilité est aisément concevable dans un univers où les soucis d'efficacité et de rentabilité sont constants. Il faut être toujours plus efficace et productif pour survivre. La compétition est considérée comme une donnée “naturelle” à laquelle il faut bien s'adapter.

⁶⁹ No es motivo de este libro la caracterización puntual del capitalismo contemporáneo por lo que adentrarme en los meandros conceptuales de las nociones

que entender a la gestión (y en general a la preeminencia social del discurso empresarial) en términos de las significaciones imaginarias sociales concretas de nuestro tiempo.

En efecto, la llamada “administración científica del trabajo” sentó las bases de la gestión en el capitalismo industrial; posteriormente se incorporaron otras propuestas que refinaron el crudo modelo tayloriano, destacadamente las de la escuela de relaciones humanas, de Ford y de Fayol. Aquel trabajador de inicios del siglo XX, disciplinado, obediente, “torpe”, silencioso, fragmentado, masificado, individualista (que no es lo mismo que individualizado), sometido a la racionalidad instrumental cristalizada en jerarquías; aquel trabajador, hay que recordarlo, fue (y sigue siendo) el alma de la producción y la economía industrial. Pero los tiempos han cambiado. Las condiciones de la economía en estos inicios del siglo XXI son radicalmente diferentes a las de la época del llamado padre de la administración científica.

Asistimos a un cambio de paradigmas económicos, políticos, ideológicos, sociales, tecnológicos y culturales que han colocado a la organización (y en particular a la gran empresa) como principal instancia social productora de sentido, vale decir, como la instancia que ha venido a llenar el vacío dejado por la crisis de las instituciones (familia, escuela, estado) y de las ideologías. “Ahora son las organizaciones las que dan a cada individuo su status social” (Aubert y de Gaulejac 1993:29) e incluso son factor decisivo en la construcción de su identidad. No está por demás precisar que si la organización ocupa un lugar central en la sociedad con-

“posmoderno”, “hipermoderno”, “postindustrial” e “hiperdesarrollado”, resultaría poco fructífero. En todo caso y para que haya una unidad conceptual, utilizaré la noción de capitalismo hipermoderno que, a mi juicio, es más claro y riguroso que las otras.

temporánea, la gestión se ha convertido, por ende y parafraseando a Marx, en el “corazón de un mundo sin corazón”.

Es importante considerar este cambio paradigmático porque justo en medio de la transformación surge el CdS, que desde sus inicios ha estado marcado por los nuevos paradigmas empresariales, lo que en gran medida ayuda a comprender su explosivo crecimiento realizado en función de un mercado constituido en gran medida por generaciones de *post baby boomers*. En este sentido podríamos decir que Soleil es un circo posmoderno, muy distante de aquellos que centraban sus espectáculos en la exhibición de “fenómenos” (en una época en que la otredad era sinónimo de lejanía cuando no de anormalidad), en las hazañas domando “bestias salvajes” (en tiempos en que la naturaleza aún mostraba “resistencia al dominio humano”), o en un humor de pastela-zos, payasos taciturnos y patiños dispuestos hasta a la ignominia. En aquellos circos, el domador de leones bien podría ser el administrador general y la acróbata estrella, la publicista más distinguida. Hoy, en Soleil, la gestión es sumamente sofisticada, especializada, marcada por una especie de desenfado e informalidad (al menos durante la creación de sus *shows*) y es la bisagra que permite la articulación entre el acto creador y la significación imaginaria.

Antes de observar algunos elementos de la gestión en el CdS reflexionemos un poco más en torno al concepto de gestión o gerencia.

El eje que ha estructurado y conducido buena parte del cambio de paradigmas que Clarke y Clegg (1998) han caracterizado, ha sido el *management* o gestión que, para decirlo rápidamente y siguiendo a Aubert (1994: 119-133), ha pasado del *taylorista* sistema disciplinario (control del cuerpo y la energía física del hombre) a un sistema de dominación basado en la adhesión a través de la movilización de los afectos (escuela de relaciones humanas), has-

ta finalmente un sistema managinario en el que el control se ha desplazado hacia el aparato psíquico y que esencialmente consiste en la movilización y canalización del imaginario en función de las necesidades y los imperativos de la organización.

Es en las estrategias y las formas de dominación donde la gestión expresa nítidamente su carácter, su esencia, su singularidad; de ahí la importancia de recuperar estas perspectivas y no sólo las vertientes técnicas y eficientistas de la gestión. Más allá de que la gestión (y los gerentes) legitima sus actividades y su existencia misma enarbolando la bandera de la racionalidad, la productividad y la eficiencia (a decir verdad, muchas veces con poco éxito), es en la construcción y la operación de los mecanismos de adhesión-control donde podemos identificar sin ubicuidad alguna su pluridimensionalidad, esto es, su aplicación en diferentes planos de realidad: económicos, ideológicos, políticos, culturales, simbólicos, psíquicos. Como lo señalan Aubert y de Gaulejac (1993: 24): “La función primordial de la gestión es ‘producir organización’ en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente”.

Así, en las empresas contemporáneas estudiar la gestión significa dar cuenta de al menos cuatro ángulos: económicos, políticos, ideológicos e individuales y dejar de lado alguno de ellos significaría alterar la naturaleza del *management* y por ende, anular (o reducir al menos) las posibilidades de su cabal comprensión. Este punto es crucial y en mi opinión no se ha insistido en él con la debida atinencia; digámoslo de una vez: no es posible realizar un estudio medianamente serio de la gestión en las empresas contemporáneas si dejamos de lado alguno de los ángulos referidos, habida cuenta de que “estos cuatro aspectos de la gestión forman un sistema socio-mental” (Aubert y de Gaulejac 1993:

24), lo que equivale a decir que es en la multideterminación de factores donde la gestión encuentra su razón de ser, su objetivo y sus resortes de operación.

Sujeto a los paradigmas que lo sustentan, el *management* carece de capacidad autorreflexiva, es decir, la gestión no puede pensarse a sí misma y al ser un objeto multideterminado resulta imprescindible acudir a otros enfoques a fin de construirla como objeto de pensamiento. Sí, por supuesto que es necesaria la economía pero no menos que la antropología, la historia, la sociología o el psicoanálisis. En la medida en que es en el entrecruzamiento de caminos entre el registro económico, el político, el ideológico y el psíquico donde la gestión construye su demarcación, en esa medida, insisto, la multidisciplinariedad se presenta no como una opción sino como una necesidad imperiosa en la investigación del *management*. Permítaseme una breve intermisión que no quisiera reducir a nota de pie de página: precisamente en esta dirección apuntan los trabajos del grupo Humanismo y Gestión de HEC-Montreal, quienes a contracorriente en una escuela de negocios, han impulsado una perspectiva multidisciplinaria, humanista, rigurosa y crítica para comprender los fenómenos del mundo empresarial. Hoy, esa perspectiva se revela como una de las más fructíferas para construir opciones de gestión en las organizaciones y coloca a HEC-Montreal a la vanguardia en las escuelas de su tipo y, aún más, como un polo de atracción intelectual para América Latina.

El esquema de la página siguiente sintetiza las ideas antes expuestas.

Conceptualizar a la gestión como conjunto de dispositivos puestos en marcha para anticipar y resolver conflictos no excluye el reconocimiento de otros procesos que inciden en la vida de la organización, por ejemplo la construcción de espacios de poder por parte de los actores (Crozier y Friedberg, 1977) y los procesos de aprendizaje (Argyris y Schön, 1978).

CAMBIO DE PARADIGMAS

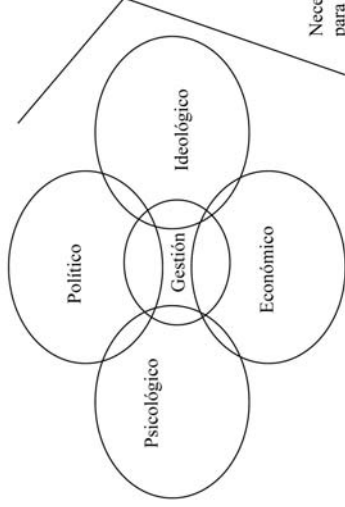
Capitalismo industrial
Organización moderna, jerárquica, rutinizada,
burocrática

Sistema disciplinario
(control del cuerpo)

Adhesión por afectos,
(movilización de afectos,
control de cuerpo y espíritu)

Sistema managinario
(control de la psique)

Capitalismo hipermoderno
Organización posmoderna,
flexible, en red, innovadora



Gestión: "crear organización"
Sistema sociocultural
(entrecruzamiento de economía,
política, ideología y psicología)

Necesidad de multidisciplinariedad
para comprender a la gestión

Paradigmas que soportan la gestión:

- Objetivista
- Funcionalista
- Experimental
- Utilitario

**Sociología clínica: registro psíquico,
sociohistórico e ideológico**

En la perspectiva socioclínica, la organización es interpretada como sistema autorregulado o como sistema de mediaciones (Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre 1979) y se puntualiza el carácter “subjetivo” del sistema de autorregulación o mediación, es decir, el sistema de la organización opera sobre la base de la transformación-asimilación-anticipación de contradicciones económico-políticas, ideológicas y psicológicas (Pagés *et al.*, 1979); o bien (Montaño 2001) sobre la invención de nuevas realidades a través de metáforas para anticipar conflictos; o sobre el aumento de la entropía (rechazo de creación) derivado de la atenuación de tensiones propias de la vida comunal de las instituciones (Enriquez 1997). En todos los casos y guardadas las respectivas diferencias, la organización, en tanto sistema autorregulado, se signa por su capacidad para anticipar conflictos, transformarlos (institucionalizarlos) e internalizarlos en los individuos.

En este sentido, algunos de los principales conflictos que la organización busca atenuar y anticipar son derivados de la vida psíquica de los sujetos. En particular, Enriquez (1997) establece que las organizaciones tienen su origen y su razón de ser en la lucha contra la angustia e identifica seis fuentes fundamentales de angustia: el miedo a lo informe, miedo a las pulsiones, a lo desconocido, a los otros (otredad), a la palabra libre y al pensamiento. Así:

Toda organización (explica Enriquez) establece un combate contra la incertidumbre, la espontaneidad, el caos, la pasión, lo imprevisto, es decir, todo aquello que pudiera atentar contra la previsión y el orden. Los sentimientos positivos, de pertenencia grupal, la afectividad, pueden provocar también efectos negativos que amenacen al orden organizacional (citado por Montaño 2001: 10).

Con el propósito de encauzar la aparición de la angustia y convertir las consecuencias de ésta en elementos favorables, la organización establece diferentes formas de control que le proveen de una doble ventaja: por una parte garantiza la sumisión de los em-

pleados al ideal predicado por la organización (proceso de idealización), por otra parte, permite la estabilidad y la previsibilidad de los comportamientos (Enriquez 1997: 26). Las formas de control operan a través de tres procesos:

- a.* Modelización: simulación de la realidad por reducción.
- b.* Matematización: formalización de ideas; sólo se considera la información que puede traducirse en ecuaciones.
- c.* Cuantificación: necesidad de mediación de ideas a fin de ponderar el sistema de ganancias y pérdidas de la empresa.

Con estos recursos la organización opera un control sobre tres áreas del sujeto: el cuerpo, el pensamiento y la psique.

- a.* Sobre el cuerpo (ritualización e instrumentación): control de tiempos y movimientos, análisis ergonómicos para hacer del hombre y la máquina un solo sistema acoplado.
- b.* Sobre el pensamiento (conformismo, pensamiento lógico y repetitivo): instauración de la ideología de la ciencia y la racionalidad y del desempeño y la integración.
- c.* Sobre la psique (interiorización de valores y normas): vínculo libidinal que une a los empleados con sus jefes y, aún más, con la organización, a través de sentimientos de orgullo, admiración e interiorización de sus ideales.

Dice Enriquez (1997: 31) que en la vida cotidiana estos tipos de control no pueden ser llevados al máximo, a su extremo, porque la coherencia absoluta, la repetición constante, la automatización, la ritualización de comportamientos, en una palabra, la entropía máxima significan simple y llanamente, la muerte.

Por otra parte, la especificidad de la gestión en empresas u organizaciones artísticas, como el CdS, deriva esencialmente de las siguientes características:

- a. Una actitud ambigua, si no contradictoria, de todos los actores que trabajan en las organizaciones culturales (tanto artistas como gestores) hacia la gestión. La ambigüedad se manifiesta en que las instituciones culturales están a la vez a la vanguardia (forzadas por la libertad que exige el proceso creador) y con gran retraso respecto a la gestión (debido a que suelen reproducir los modelos de gestión de organizaciones industriales, comerciales, etcétera).
- b. Peso preponderante de la lógica artística que autoriza la intervención de los artistas en las elecciones económicas y que limita las capacidades de acción y de influencia de los administradores.
- c. Definición muy floja de tareas y de contribuciones a la creación propiamente dicha, haciendo delicada toda especialización y racionalización del trabajo (Benghozi 1995: 51-87).

Asimismo, otras tres características no necesariamente específicas de la creación artística, pero sí patentes en este ámbito, matizan los procesos de gestión organizacional:

- a. La enorme implicación de los creadores con su trabajo lo que diluye, hasta prácticamente desaparecer, la frontera entre la vida privada y la identidad profesional.
- b. La gestión por proyectos, que hoy en día es cada vez más común en todas las industrias, en la actividad artística es la forma usual de trabajar.
- c. El papel central del tiempo toda vez que los proyectos son, por definición, temporales, lo que implica que las decisiones tengan que tomarse con urgencia, además de que la integración de grupos de trabajo (*troupes* de teatro o circo, por ejemplo) debe ser inmediata y que la gente esté obligada a trabajar con extraños (Benghozi 1995: 51-87).

La importancia de estudiar organizaciones artísticas radica, preponderantemente, en que dilucidando los rasgos de su gestión estamos en mejores condiciones de comprender las tendencias aparecidas en otras ramas de la actividad económica, habida cuenta de la cada vez mayor *desmaterialización* de la producción “que hace que las firmas se atengan de más en más a sus capacidades de concepción y de innovación” (Benghozi 1995: 52).

Las anteriores ideas rigen la noción de gestión que vertebraba este trabajo, no obstante y tratándose de una empresa que hace de la creación su razón de ser, me parece necesario incorporar otras perspectivas escasamente trabajadas en la investigación organizacional, específicamente la reflexión sobre la dimensión estética de la organización (Gagliardi, 1990, 1998), tarea que en este trabajo no fue posible llevar a cabo a cabalidad.

3.3 Imaginario

Es imposible comprender lo que fue, lo que es la historia humana, prescindiendo de la categoría de lo imaginario. Ninguna otra permite reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿qué es lo que fija la **finalidad**, sin la cual la funcionalidad de las instituciones y de los procesos sociales seguiría siendo indeterminada?, ¿qué es lo que, en la infinidad de las estructuras simbólicas posibles, especifica **un** sistema simbólico, establece las relaciones canónicas prevalentes, orienta hacia **una** de las incontables direcciones posibles todas las metáforas y las metonimias abstractamente concebibles?

Cornelius Castoriadis 1983: 278
(negritas en el original)

La incorporación de este concepto responde, por una parte, a la perspectiva de análisis asumida en este trabajo (el enfoque socio-clínico), por la otra, a que resulta imposible desligar los procesos

de creación en una organización como el CdS del imaginario social. Como lo he mencionado, la noción de imaginario desde la que se ha trabajado esta investigación es esencialmente la propuesta por Eugène Enriquez, quien a su vez re-construye el concepto a partir de su lectura de Freud y de Castoradis, fundamentalmente.

En la perspectiva socioclínica, una de las premisas básicas es que entre la realidad psíquica y la realidad histórica hay una inextricable vinculación (sin que la una se reduzca y se explique por la otra); este lazo resulta de singular importancia para comprender las relaciones individuo-empresa durante la creación de un espectáculo. Tanto el proceso de creación artística como la gestión organizacional encuentran su orientación, sustrato y contenido en el imaginario social, lo que no significa que se reduzcan a él ni que el imaginario sea la piedra de toque que explique, por sí mismo, la complejidad inherente a cualquier organización y en particular al CdS. Sin embargo, excluir la dimensión imaginaria equivale a cosificar a la organización, esto es, a concebirla exclusivamente como expresión y condensación de una racionalidad que aunque limitada (o justamente por eso) resulta una suerte de demiurgo irrefutable que cristaliza en estructuras y funciones orientadas a la realización del fin económico de la empresa. Sin imaginario, la organización es una entelequia carente de sentido, lo que equivale a decir carente de sujetos concretos (no de abstractos recursos humanos) y por ende, sin pasión, sin sueños, sin proyectos, desprovista y extraña –que no ajena– a la historia y escindida del tejido social. Sin imaginario, la organización pertenece exclusivamente al mundo de la funcionalidad y la necesidad, esto es, a un mundo carente de afectos y por tanto a un mundo no humano. Aceptar que en las organizaciones no sólo están en juego procesos racionales, objetivos, orientados a la funcionalidad de las estructuras y sistemas, significa pensar la

otra escena: la del inconsciente y la del imaginario (Enriquez 1992: 17).

El de imaginario es un concepto que para bien elude las definiciones, que por antonomasia son restrictivas, limitativas y castrantes. Lejos de cercar, el concepto abre vías a la exploración, al pensamiento y a la creación, alejándose de toda especulación inconsistente y sin menoscabo alguno de su pertinencia epistemológica. Es, si se me permite la imagen, un concepto arborescente. Por ello resulta extraño, por decir lo menos, que los estudiosos de las organizaciones escasamente acudan al imaginario como concepto eje en sus investigaciones y aún más, que ni siquiera lo refieran, así sea tangencialmente. Basta echar una mirada a las revistas especializadas en teoría y estudios de las organizaciones (incluyendo *management*, recursos humanos, ciencia y tecnología, etc.) para percatarnos de la ausencia, a mi juicio injustificada, de la categoría del imaginario en las reflexiones e investigaciones. A manera de hipótesis, creo posible sostener que este “olvido” o exclusión está asociado con el carácter funcional(ista) que rige en la mayoría de las investigaciones de los organizacionólogos, quienes están mucho más preocupados por la construcción de modelos de gestión eficaces, que por el pensamiento crítico.

Fue Freud quien aportó los elementos centrales para construir un concepto de imaginario que reenvía tanto a la psique como a la sociedad, dando lugar así a una conceptualización dinámica y compleja que permite aprehender el proceso de construcción del vínculo o lazo social eludiendo tanto el peligro de la sobreestimación de los factores sociales como el del voluntarismo individualista (aunque como Enriquez ha señalado, el papel que Freud asignó al sujeto en la constitución de lo social es determinante). El mismo fundador del psicoanálisis señaló la inconsistencia de considerar a la psicología del individuo aislada del mundo social:

La oposición entre psicología individual y psicología social o colectiva, que a primera vista puede parecernos muy profunda, pierde gran parte de su significado en cuanto la sometemos a más detenido examen.... En la vida anímica individual aparece integrado siempre, efectivamente, “el otro”, como modelo, objeto, auxiliar o adversario, y de este modo, la psicología individual es al mismo tiempo y desde un principio psicología social, en un sentido amplio, pero plenamente justificado (1973: 2563).

La indisoluble correspondencia entre individuo y realidad social es capital para comprender las relaciones entre el sujeto y la organización que en gran medida se construyen *debido a y a través de*, justamente, el imaginario. Desde esta perspectiva la organización y, en particular, la empresa privada constituye un espacio (no único pero sí fundamental) donde lo históricosocial y la psique se entrelazan estrechamente, vale decir, donde el imaginario social y los fantasmas personales se encuentran.

En *Tótem y Tabú* (básica pero no exclusivamente), Freud trazó un gran óleo cuyo tema central gira en torno a la idea siguiente: “la comprensión de los fenómenos tabúes y totémicos constituye la vía real para la exploración del lazo social” (Enríquez 1983, p. 32);⁷⁰ fenómenos tabúes y totémicos que, hay que enfatizarlo, nos remiten obligadamente a la simbolización de los procesos psíquicos y por este camino, al imaginario. “La imaginación radical está también en la base de otra capacidad extraordinaria del ser humano: el simbolismo” (Castoriadis 2005a: 239).

Siguiendo a Freud, la idealización, resultado de la conjura de los hermanos para asesinar al padre, impuso socialmente la prohibición del incesto (es decir, renunciar al *deseo* de posesión

⁷⁰ De même que l’exploration des rêves est la voie royale pour la connaissance de l’inconscient, de même la compréhension des phénomènes tabous et totémiques constitue la voie royale pour l’exploration du lien social.

de *todas* las mujeres), lo que hace que el Edipo ocupe un lugar central no sólo (y quizá ni fundamentalmente) como fantasma individual, sino como “complejo estructural tanto de la colectividad como del individuo” (Enriquez 1992: 19; De Gaulejac *et al.* 2006). En el seno de toda forma de organización social, vale decir en el seno de la civilización misma, está la renuncia a la satisfacción de las pulsiones sexuales, es decir, la prohibición, el rechazo y específicamente, la ley. El pacto de los hermanos para autolimitarse es la primera expresión de la institucionalización social.

Si la prohibición del incesto impone la autoridad de la ley, la idealización del padre asesinado inaugura el entramado de la religión, con su saga de mitos, leyendas y relatos que le son consustanciales; ley y religión pertenecen al mundo de los símbolos y de la palabra, de donde son constitutivos de toda organización humana, pero el lazo social se instituye no sólo a través de estos procesos sino también y fundamentalmente como manifestación de la imaginación radical instituida.

Así, no hay organización sin restricciones, vale decir sin ley y sin mitos y relatos que remiten a su origen mismo y narran el paso de los hombres (siempre heroico) de un estado informe y caótico sumergido en un tiempo cenagal a un momento luminoso, ordenado y, al menos en las empresas modernas, marcado por una consideración lineal del tiempo en la que el éxito económico es expresión del genio de los padres fundadores y constatación del triunfo de la voluntad del individuo sobre la adversidad.

En el caso del CdS, los relatos que narran el nacimiento de la empresa insistirán sobre un hecho que ahora es parte trascendental del mito fundante de Soleil: el origen callejero de sus creadores y acaso también de sus creaciones; el origen errabundo y callejero será decisivo para aportar el contenido, la estética y los valores a sus espectáculos, que a su vez son los elementos sobre los que reposa el vínculo que establecen con el público. Como lo

he señalado anteriormente, el paso de la calle al *show business* –y la insistencia en este hecho– representa la posibilidad de “organizar lo informe” y aún más, de convertir el movimiento social que late en las calles en empresa. De esta manera, la empresa aparece como institución social productora de sentido y como lugar de realización de deseos, como lugar del y para el imaginario.

Otro de los aportes fundamentales de Freud para la comprensión del imaginario es su hipótesis acerca de las pulsiones presentes en todo organismo social. Sobre el particular, Enriquez (1992: 19) dice que “es imposible comprender cualquier aspecto de la organización social si no es reconocido el papel decisivo desempeñado por estas dos pulsiones”.⁷¹ Estas pulsiones, antagónicas pero complementarias, son la pulsión de muerte (Thanatos) y la pulsión de vida (Eros).

Las primeras tienden a la destrucción de unidades vitales, a la nivelación radical de las tensiones y al retorno al estado inorgánico, que se considera como el estado de reposo absoluto. Las segundas tienden, no sólo a conservar las unidades vitales existentes, sino también a constituir, a partir de éstas, unidades más amplias. (Laplanche y Pontalis 1971: 356).

Es importante subrayar que en opinión de Enriquez, Freud concibió las pulsiones de muerte antes que nada como repetición, como tendencia a la reducción de las tensiones al estado cero, a la homogeneidad y enseguida como tendencias destructivas (Enriquez 1992: 20). La hipótesis de las pulsiones resulta decisiva para comprender la “dualidad” del imaginario, toda vez que en tanto imaginario motor (“expresión” a su vez de la imaginación

⁷¹ ...qu’il est impossible de comprendre quoi que ce soit à l’organisation sociale si n’est pas reconnu le rôle décisif joué par ses deux pulsions.

radical)⁷² es la pulsión de vida la que habla, mientras que, en tanto imaginario anzuelo⁷³ es la pulsión de muerte la que se manifiesta con fuerza. La distinción entre imaginario motor e imaginario anzuelo es absolutamente necesaria para comprender las complejas relaciones entre procesos organizacionales que responden hasta cierto punto a lógicas diferentes: los de creación y los de gestión. Mientras uno –el de creación– se nutre del imaginario motor (esto es, de la imaginación radical), el otro –el de gestión– encuentra en el imaginario anzuelo su sustrato básico.⁷⁴

El trabajo de Freud fue sobre la imaginación, sin nombrarla como tal. Quien ha puesto nombre (y nombrar es crear) y relevancia en el pensamiento social a la imaginación, ha sido Cornelius Castoriadis. Tracemos en breve la noción de imaginario de este autor, sin que las siguientes líneas pretendan hacer una síntesis de su obra, sino simplemente establecer algunos puntos de anclaje con la construcción conceptual de Enriquez, a partir de la cual se ha desarrollado este trabajo de investigación.

En la vasta y compleja obra castoridiana es posible reconocer preocupaciones constantes: la creación, la imaginación radical, el imaginario históricosocial, la sociedad instituyente, la lógica de los magmas, las significaciones imaginarias sociales, la mónada psíquica, son quizás los temas (por así decirlo) eje en su pensamiento. Es

⁷² Las comillas relativizan la expresión, ya que en sentido estricto la imaginación radical no se expresa, a causa de su a-funcionalidad.

⁷³ La traducción de *anzuelo* para la palabra francesa *leurrant* ha sido propuesta por la doctora Elvia Taracena.

⁷⁴ Cabe mencionar que motor y anzuelo son dos expresiones simbólicas del imaginario, más que dos *tipos* de imaginario. Y, en tanto expresiones, no se encuentran en *estado puro*, esto es, el imaginario motor y el anzuelo *operan* en la organización, imbricándose al tiempo que excluyéndose. La diferenciación motor y anzuelo es de índole teórica y no una realidad fáctica.

sumamente complicado, y quizá erróneo, escindir por temas el pensamiento de Castoriadis, pero para efectos de esta investigación quisiera establecer los núcleos de pensamiento que sustentan las tesis en torno a la imaginación y el imaginario social.

Paralela al pensamiento freudiano, pero al mismo tiempo trascendiéndolo, Castoriadis retoma la diada psique y sociedad para formular sus propuestas en torno a la imaginación. Así, lo imaginario se expresa en dos dimensiones irreductibles pero complementarias entre sí: en la psique como imaginación radical y en lo social histórico en tanto imaginario social. Esta diada es la base para la construcción de las nociones de imaginario motor (dominio de la imaginación radical) y el imaginario an-zuelo (dominio del imaginario social) que se ponen en juego en este trabajo.

Dice Castoriadis que la imaginación es facultad del ser humano y, aún más, lo que “diferencia al psiquismo humano del psiquismo animal” (Castoriadis 2005a: 237).

La psique humana se caracteriza por la autonomía de la imaginación, por una imaginación radical: no se trata simplemente de ver –o de verse– en un espejo, sino también de la capacidad de formular eso que no está, de ver en cualquier cosa lo que no está allí. Para el psiquismo humano, existe un flujo, una espontaneidad representativa que no está sometida a un fin predeterminado (Castoriadis 2005a: 237).

Es importante subrayar que la imaginación radical *obedece* (permítaseme la expresión con fines explicativos) únicamente a sí misma, esto es, no existe una predeterminación ni una intencionalidad exterior a ella. La imaginación radical es *afuncional* porque es creación incesante de la psique, creación del inconsciente (esencial, pero no exclusivamente) que no responde a criterios de utilidad, necesidad, estéticos, lúdicos, formales o artísticos, sino que es un constante flujo de representaciones, deseos y afectos.

Si llamo a esta imaginación radical, se debe a que la creación de representaciones, de sentimientos, de deseos por parte de la imaginación humana está condicionada pero nunca predeterminada. No existe un motor externo, es un poder espontáneo que crea el fantasma, las representaciones, los afectos correspondientes (Castoriadis 2005a: 239).

En esta tesitura podemos decir que nada limita la creación incesante de fantasmas, pero estos serán siempre fantasmas sociales; la imaginación radical no tiene acotamientos ni mojoneras, es creación *ex nihilo*, pero creación socializada. La imaginación radical está condicionada por los sistemas de significación social, es decir, por las significaciones sociales instituidas.

Las significaciones sociales imaginarias que se han institucionalizado condicionan que ciertas –y no otras– representaciones de la imaginación radical adquieran un sentido *funcional*. Por ejemplo, si las virtudes corporales y estéticas de un artista del CdS arroban al público por la belleza, la emoción o el sentimiento expresados, es debido a que hay un imaginario social que determina qué es lo bello, lo emotivo, lo emocionante, e inclusive, señalan determinados actos o movimientos como virtudes corporales. En este sentido, el cuerpo es, también, creación imaginaria.

El imaginario es antes que nada sustancia y no cualidad de tal o cual cosa (Castoriadis 1998: 268). Este carácter sustantivo es el que aporta la capacidad de creación e institucionalización social, esto es, de crear lo social (y evidentemente al individuo) y de crearlo bajo determinadas formas, relaciones y estructuras específicas; pero el imaginario *también* produce –crea– imágenes e imaginación, si bien en un segundo momento y como actividad derivada del hecho sociohistórico de institucionalización social. El imaginario es sustancia que da origen al lazo social e incluso a *determinada* existencia (y no otra) del lazo social. Si hay algo que *une* a la sociedad es la institucionalización del imaginario, o en

otros términos, la sociedad se autoinstituye creando un “magma de significaciones imaginarias sociales [...] irreductibles a la funcionalidad o la ‘racionalidad’, encarnadas en y por sus instituciones y que constituyen en cada caso su mundo propio (‘natural’ y ‘social’)” (Castoriadis 1998: 24, comillas en el original). En tanto imaginario social histórico, la imaginación produce instituciones. En tanto imaginario radical, crea fantasmas. En la sociedad contemporánea, los fantasmas y las instituciones tienen en la empresa uno de los espacios institucionalizados de mayor legitimidad social para su encuentro, para sus mutuas reciprocidades, lo que da lugar a lo que he denominado como formas gestonarias o manageriales de la imaginación.

Como se ha señalado, el imaginario radical es expresión de la capacidad de creación de la psique pero de la psique socializada, esto es, si en principio el irrefrenable flujo imaginario no encuentra límite ni contención alguna, las demandas de socialización a la que es llamada incesantemente la psique interrumpen, por así decir, este flujo. Así, todo imaginario radical es por antonomasia un imaginario social, de ahí el carácter colectivo de las significaciones imaginarias (sociales justamente).

Ser individuo es ser social, lo que implica que la oposición individuo-sociedad sea un sinsentido. La socialización, como lo hemos visto en Freud, implica renuncia. La socialización significa que la psique debe renunciar a la omnipotencia, a ser el centro de la totalidad del mundo...

El infans necesita dejar de creer que el pecho es un objeto de su pertenencia, que la madre está a su disposición y que forma con ella una pareja excluyente, y también necesita reconocer que la madre (y ese es el gran aporte de Lacan a la restitución de la significación del complejo de Edipo en Freud) *desea a otro*. Hay una relación entre dos personas de la que estoy y estaré siempre excluido, y si no lo acepto nunca voy a ser un individuo socializado. (Castoriadis 1998:121, cursivas en el original).

El proceso de socialización ocurre en gran medida a través de la sublimación, a la que me he referido anteriormente; no obstante es pertinente subrayar un hecho fundamental que nuevamente pone de manifiesto la complementariedad entre psique y sociedad: la sublimación es un proceso psíquico que opera apoyándose en el mundo social y, aún más, utiliza a éste como su escenario y demanda de él su validación. En otras palabras, la sublimación implica el investimento de objetos valorados socialmente, sean estos el lenguaje, una obra musical, un trabajo científico, la actividad política autónoma o un número de circo. En todos estos actos sublimados hay predominancia del placer de representación sobre el placer de órgano, incluso en la práctica del fetichista, quien quedará seducido por la aguja del tacón y la pierna en medias de seda y no por el acto sexual en sí, en caso de realizarse.

La sublimación es renunciar al mero placer de órgano, renunciando incluso al mero placer de la representación privada para investir objetos que sólo tienen existencia y valor social [...] A partir del momento en que hablamos, en lugar de chuparnos el dedo o la lengua, estamos sublimando, porque invertimos una actividad social, un objeto creado por la sociedad, instituido y creado por ella. Lo mismo pasa con el trabajo, sin prejuizar acerca de su índole, si es o no alienante, etc.; se trata siempre de una actividad sublimada (Castoriadis 1998:122).

Si nos quedáramos en este punto sería dable suponer que todo acto o proceso de sublimación tendría la misma validez, independientemente de toda consideración ética, incluso por ejemplo las elaboradas y perniciosas disecciones que ejecutan gerentes y ejecutivos bajo el pomposo nombre de *reingeniería* y que tan perverso placer les provoca (de ahí quizás su popularidad como estrategias manageriales “exitosas”). La pregunta que Castoriadis nos plantea es la siguiente: ¿pueden los otros ser objeto o instrumento de la sublimación de mis deseos? Para el tipo de estruc-

tura organizacional de corte tecnocrática (Enriquez 1992: 36-38) que postula y necesita individuos con una personalidad perversa, indudablemente que el otro es vehículo para la sublimación de sus deseos; Castoriadis, tajante, responde que el otro tiene derecho –igual que yo– a sublimar, de donde se deriva que no podemos dejar de lado un juicio de valor –es decir una consideración ética– en el análisis y la ponderación de los procesos (sublimatorios o no) del mundo social. “Tenemos otro objetivo, la autonomía, que también es un objetivo social, un tipo peculiar de sublimación” (Castoriadis 1998: 123).

La autonomía implica la ruptura de la heteronomía, esto es, la posibilidad tanto de sujetos como de sociedades de autoinstituirse, de construirse a sí mismos con arreglo a sus propias decisiones y posibilidades en un acto de lucidez que culmina en darse nuevas –y propias– leyes. Permítaseme una extensa cita que deja en claro la relación que Castoriadis establece entre la psique y lo social en términos de la búsqueda de la autonomía:

Se trata de no ser esclavo del inconsciente, es decir de contener el pasaje a la expresión o al acto teniendo conciencia de las pulsiones y los deseos que nos mueven. Esa subjetividad es la que puede ser autónoma y esa misma relación es la autonomía.

Esto debe ser parte también del proyecto político. El proyecto político apunta a crear una sociedad autónoma, es decir una sociedad que tenga con sus instituciones una relación distinta de la tradicional, la relación heterónoma. Quiere decir que la sociedad plantea sus instituciones sabiendo que lo hace, por lo tanto que puede revocarlas y que el espíritu de esas instituciones debe ser la creación de individuos autónomos (Castoriadis 1998:124).

Por su parte, el concepto de imaginario que Eugène Enriquez construye tiene la virtud de la *transespecificidad* (Enriquez, 1983), es decir, que nutriéndose del psicoanálisis y de la sociología (a la manera en que el mismo Castoriadis lo hace) su noción de imaginario no puede ser reducida a ninguno de estos campos

de conocimiento y antes bien, los trasciende para construir una nueva y diferente demarcación teórica, sin que ello implique perder su filiación conceptual.⁷⁵ Más que un concepto *bisagra* que articularía dos órdenes de realidad relativamente diferentes pero cercanas (la realidad psíquica y la social) me parece adecuado pensar el imaginario transespecífico de Enriquez como un concepto híbrido, es decir, preñado tanto de nociones psicoanalíticas como sociohistóricas (y aun filosóficas, herencia de Castoriadis), de ahí su riqueza y potencialidad para comprender a la organización en tanto constructo social.

El imaginario, en su carácter híbrido, nos reenvía a la psique y a la historia y nos instala directamente en una suerte de *espacio transicional* (en el sentido winnicotiano), tomando en cuenta su carácter “a-real”⁷⁶ fecundante de la realidad total. Si es dable pensar al imaginario como espacio transicional, sería posible, por tanto, adjudicarle rasgos de éste, si bien construyendo las mediaciones y transformaciones pertinentes. La tesis del imaginario como espacio transicional resulta decisiva para comprender las relaciones entre juego, creación, arte y cultura y por ende, las características específicas del proceso de creación en el CdS y el vínculo que establece con el público.

⁷⁵ “...d’autre part et surtout, en essayant de bâtir des concepts ‘transspécifiques’, c’est-à-dire des concepts qui, bien que nés dans une région particulière du savoir, peuvent être retravaillés ‘hors de leurs régions d’origine’ (G. Canguilhem), et qui, après avoir subi les transformations indispensables, sont à même de rendre compte de la réalité d’autres ‘régions’ à la condition que leur compréhension et leur extension soient à chaque fois précisées. (Enriquez 1983: 17).

⁷⁶ La noción de “a-real” intenta eludir el peligro de considerar al imaginario como algo “irreal”, es decir, fuera de la realidad (cualquier cosa que eso signifique). No, el imaginario es tan “real” (o más) como la realidad “objetiva” tan cara a los positivistas.

Recordemos brevemente el pensamiento de Winnicot. La *tercera parte* de la experiencia humana, que se nutre de la realidad interior (*subjetiva*) y de la vida exterior (*objetiva*), es el espacio del juego, zona a la que no se le presenta desafío ni exigencia alguna, “salvo la de que exista como lugar de descanso para un individuo dedicado a la perpetua tarea humana de mantener separadas y a la vez interrelacionadas la realidad interna y la exterior” (Winnicot 1972: 19). Esta experiencia, la del juego, si bien es profundamente individual al mismo tiempo es decididamente social, de allí su carácter fundante de la cultura, como dice Huizinga (1972).

Winnicot sostiene que en la medida en que el niño crece los fenómenos transicionales pierden significación porque “se han vuelto difusos, se han extendido a todo el territorio intermedio entre la ‘realidad psíquica interna’ y el ‘mundo exterior tal como lo perciben dos personas en común’, es decir, a todo el campo cultural” (Winnicot, *op.cit.*: 22. Comillas en el original). El hecho de que dos personas (y muchísimas más, evidentemente) puedan percibir el mismo *mundo exterior* y, por tanto, participar de semejantes percepciones, emociones, gustos estéticos, pensamientos, juicios, etc. es expresión de las significaciones imaginarias sociales que como hemos visto, se nutren del imaginario radical, creación psíquica incesante y que, institucionalizándose dan origen al lazo social.

Refiriéndose al campo cultural como expansión de los fenómenos transicionales (es decir, el campo cultural como expresión de la socialización) Winnicot (1972: 22) apunta:

En este punto mi tema se amplía y abarca el del juego, y el de la creación y apreciación artísticas, y el de los sentimientos religiosos, y el de los sueños, y también el del fetichismo, las mentiras y los hurtos, el origen y la pérdida de los sentimientos afectuosos, la adicción a las drogas, el talismán de los rituales obsesivos, etcétera.

En la línea de reflexión de Winnicot debemos considerar a las organizaciones como espacios donde también hay manifestación de

los fenómenos transicionales, si bien las más de las veces éstos se reducen a experiencias efímeras, juegos ocasionales, pequeñas revueltas contra el poder institucionalizado. Aun así, en éstos “pequeños triunfos” es posible constatar la irreducible capacidad del imaginario radical no sólo para resistir y oponerse a la lógica de la necesidad, es decir la del poder, sino también para recuperar el mundo de las pasiones, los afectos y las ilusiones. “El hombre, lo social, es una creación de lo imaginario, de lo quimérico, del deseo y no solamente una creación de la necesidad” (Bachelard citado por Araujo 1998: 47).

Regresando a las tesis de Enriquez, y a efecto de ganar en concisión (con el riesgo de esquematizar en exceso), presento una síntesis de lo que a mi juicio son sus ideas centrales.

- a. En primer lugar destaca la evidente filiación freudiana de su concepto de imaginario, que podemos resumir en las siguientes líneas. En su origen el yo *es constituido* como instancia imaginaria. Subrayo que es constituido y no que “se constituye” puesto que el yo carece de capacidad *autopoiética*. El yo necesita del otro, de la mirada del otro, para constituirse como tal. Todos, en tanto sujetos individuales, constituimos nuestro yo a través de la identificación con la mirada de otros que reposa sobre nosotros, esto es, cuando me identifico con la mirada del otro que me mira, entonces adquiero conciencia de unidad: su mirada es el discurso que me designa como ser único, como yo. El yo, antes que nada, es un fantasma, esto es, creación imaginaria. “La estructuración de un imaginario por un sujeto es lo que define al inconsciente como definitivamente inconsciente”⁷⁷ (Enriquez 1997: 82).

⁷⁷ La structuration d'un imaginaire pour un sujet c'est ce qui définit l'inconscient comme définitivement inconscient.

- b. Como construcción imaginaria, el yo se constituye en Yo Ideal, es decir, en una representación narcisista todopoderosa. El narcisismo es el intermediario que permite la conexión entre las pulsiones de autoconservación (libido del yo) y las pulsiones sexuales (libido de objeto). En síntesis: el imaginario permite la construcción libidinal, el investimento en objetos o en el Yo narcisista. “El deseo sin imaginario se transforma en necesidad plana, como el oro puro en vil plomo” (*idem*: 83).
- c. La empresa (y en general las organizaciones) es lugar del imaginario, lo que equivale a decir que es espacio donde el hombre juega su identidad, su deseo de reconocimiento y el reconocimiento de su deseo. Las estructuras de la organización (roles, puestos de trabajo, nivel de responsabilidades, etc.) son mucho más que mera expresión de racionalidades cristalizadas en modelos organizacionales, son también y fundamentalmente, representaciones imaginarias que definen el juego de las identidades colectivas, esto es, aquello que se espera de un dirigente, de un contador, de un obrero, de un artista... Estas representaciones imaginarias, a su vez, se “enganchan” con los anhelos de reconocimiento narcisista de los sujetos dando como resultado que “los miembros de la organización se encuentran así no solamente tomados por las estructuras sino aun en las trampas de su propia conducta. Cada quien debe mostrar que sabe lo que dice, lo que hace y debe perseverar en sus acciones”⁷⁸ (Enriquez 1997: 87). En este juego múltiple de representacio-

⁷⁸ Les membres de l'organisation se trouvent ainsi non seulement pris dans structures mais encore pris au piège de leur propre conduite. Chacun doit montrer qu'il sait ce qu'il fait, et doit persévérer dans ses actions.

nes el Yo Ideal de cada sujeto (narcisismo todopoderoso) será instaurado en la realidad y en específico en la realidad de la organización tal y como los dirigentes la han creado, transmutando el Yo Ideal en Ideal del Yo. Un Ideal del Yo que es, a su vez, una construcción imaginaria social determinada. El sujeto va a quedar doblemente atrapado: por una parte en su fantasma de omnipotencia, por la otra, en la certidumbre (falsa, a fin de cuentas) de que la organización es vehículo y portadora de su propio ideal.

- d. El imaginario es a la vez mistificador, encubridor de relaciones reales que apunta a la repetición, al mantenimiento de estructuras, a la rutina y a la negación de la diversidad, pero al mismo tiempo es ruptura con el lenguaje legitimado, ruptura con los actos rutinarios y con los tiempos repetitivos, es así instancia abierta al tiempo, a la acción y a la transformación. Este carácter dual es la base sobre la que se establece la diferencia entre el imaginario en tanto anzuelo y el imaginario en tanto motor. En tanto imaginario anzuelo, va a ocultar los temores de fragmentación y los miedos de destrucción a través de la parcialización del trabajo: tareas repetitivas, separación de funciones, separación del tiempo (planeación), etc., y a través de la parcialización de las imágenes relacionales: lo que cada quien representa para sus superiores, para sus colegas, para sus subordinados, etc. Dice Enriquez (1997: 88) que cada quien se encuentra expuesto frente a un espejo quebrado que refleja diversos rostros, todos ellos fragmentados, frente a las diferentes miradas que concurren en la organización. En tanto imaginario motor va a permitir que los sujetos expresen su creatividad, que trabajen voluntaria y fraternalmente, que emerja la espontaneidad, la palabra libre, el pensamiento original, la imaginación fecunda, la apertura a la di-

ferencia, la proyección utópica; en tanto imaginario motor implica la existencia de un espacio transicional, como lo hemos visto líneas antes. Sin embargo, “entre los dos tipos de imaginario posibles, la organización tiende a desarrollar más bien un imaginario anzuelo que un imaginario motor”⁷⁹ (Enriquez 1992: 38), lo que implica que las relaciones de sumisión se institucionalizan. La institucionalización de la relación de sumisión significa que sólo unos cuantos estarán en condiciones de imponer su deseo, sobre el deseo de los otros: los dirigentes, los fundadores, los dueños de la palabra, los que definen el Ideal del Yo de la organización, los que construyen los valores de la empresa (las significaciones)... en la organización sólo hay lugar para el sueño de los dirigentes.

- e. Para el individuo, la organización va a servir de Ideal del Yo (objeto de amor) y de Superyó, es decir, de instancia de prohibición. En la medida en que funciona como instancia rechazante (*refoulement*), toda organización implica un cierto grado de alienación social puesto que son los dirigentes (una minoría) quienes instauran la palabra y la ley, definen los ritmos de trabajo, marcan tiempos, organizan espacios, establecen reglamentos, delinean objetivos, sancionan conductas y proyectan en función de su deseo, el futuro (imaginario) al que debe (o debería) aspirar cada empleado. El rechazo (*refoulement*) es inhibitorio pero al mismo tiempo es creador de ley y de orden, y en función de que su estatuto es centralmente del orden del lenguaje, su función también va a ser la de canalizar las pulsiones; en este senti-

⁷⁹ Entre les deux types d’imaginaire possibles, l’organisation a tendance à dévaloper plutôt un imaginaire leurrant qu’un imaginaire moteur.

do, el rechazo está del lado de la pulsión de vida. En el lado opuesto, es decir en la pulsión de muerte, no está la ausencia de rechazo o la libertad absoluta, que sería la locura y el caos, sino la represión. La represión es del orden de la censura y la violencia y por ende, manifestación de la carencia absoluta (Enriquez 1997:107).

De esta forma, el CdS, como toda organización, va a quedar inserto en una situación absolutamente *paradojal*: sus dispositivos de creación van a posibilitar que los individuos (los artistas) pongan en movimiento su imaginación radical, pero al hacerlo, quedan indefectiblemente atrapados en los entramados sutiles de la gestión; al mismo tiempo, gracias a los mecanismos de rechazo de la organización, la imaginación radical tiene posibilidad de expresión, de diálogo y concreción social. Esta es la paradoja básica de la creación en un sistema managinario (Aubert y de Gaulejac: 1993).

Basten las anteriores referencias para tener un cuadro más o menos completo y útil, metodológicamente hablando, en torno a los conceptos de creación, gestión e imaginario en las organizaciones.

3.4 Apunte metodológico: los relatos de vida en el análisis organizacional

La sociología clínica se interesa en la experiencia, en la vivencia, en la subjetividad, en las emociones colectivas, en las pasiones humanas. El ser humano, en tanto es un ser objetivo y sensible, es un ser que sufre, es un ser que resiente el sufrimiento, es un ser apasionado.

De Gaulejac 2000: 107

La premisa metodológica de este trabajo fue dar la palabra a los actores, estar a la escucha atenta de sus deseos, sus miedos, sus fantasías, sus fantasmas, su historia, sus relatos. En el hecho de

“ponerse a la escucha del sujeto” (de Gaulejac 2000: 108) y de colaborar con él en “encontrar su propio camino” (Enriquez 1993: 14) radica el carácter clínico de esta aproximación metodológica que, por otra parte, concibe que el relato de la experiencia vivida, por sí mismo, no aporta ningún conocimiento, ni para el sujeto ni para el investigador; es necesario por ende, integrar la experiencia de vida en un universo conceptual que le dé sentido. Se trata, como dice de Gaulejac (2006: 52), de evitar la doble trampa de lo vivido sin concepto del concepto sin vida, de donde la necesidad de que los relatos de vida y los conceptos teóricos se pongan en diálogo sin que los unos se reduzcan en los otros, es decir, sin que el relato sea forzado a fin de encontrar acomodo en un orden discursivo teórico y al mismo tiempo evitando la dilución del concepto en la estructura narrativa del relato. Así, este diálogo permite eludir tanto la ilusión empirista que concibe que el conocimiento deviene *ipso facto* de la experiencia misma, como la ilusión positivista “que reduce lo real al estudio de determinaciones estadísticas, de probabilidades y regularidades objetivas a las que obedecen las conductas humanas” (de Gaulejac 1987: 269-270).

Pero hay otro rasgo fundamental que delinea el perfil de la aproximación clínica en ciencias sociales: su deseo de saber o “pulsión epistemofílica” (Enriquez 1993: 12) y que podemos sintetizar diciendo que el conocimiento, en tanto actividad de sublimación del investigador, está al servicio de la autonomía del otro:

Cuando no hay sublimación, o ella habla en voz baja, el conocimiento del otro se transforma en deseo de dominación del otro (ser humano u objeto físico). En ese momento el carácter irreductible del otro, su alteridad fundamental (el hecho de que sea un ser único, irremplazable) es negado. El otro no está allí más que para ser analizado, fragmentado, partido (Enriquez 1993: 14).

Así, desde esta perspectiva, el proceso de investigación no puede limitarse a los criterios de cientificidad hegemónicos en el conocimiento de lo social, en razón de los “deseos de dominación del otro” que abierta o veladamente estructuran a las corrientes positivistas y funcionalistas (y similares) en su intento de “explicar” las conductas humanas. En otra dirección y siguiendo las vetas abiertas por Dilthey y Weber, entre otros, la sociología clínica hace de la comprensión del sujeto y la sociedad su razón de ser, de donde la necesidad de pensar las interrelaciones entre lo individual y lo social, lo particular y lo general, la experiencia de vida y el concepto teórico.

La investigación socioclínica es un diálogo (y no una relación sujeto-objeto) que apunta a la construcción de mayores espacios de autonomía en la vida de los sujetos y las sociedades. Y cabe subrayar: mayores espacios de autonomía para los sujetos involucrados en este proceso (el investigador y sus “pacientes”) porque el conocimiento, cuando es camino de sublimación, permite escuchar en el otro los ecos de la propia voz, la dramática de la existencia propia, nuestra inevitable –y afortunada– condición de perenne extranjerismo que nos impele a buscar en la mirada del otro, el reflejo de nuestra propia identidad.

Si bien la sociología clínica se construye en la articulación entre lo psíquico y lo social, vale decir entre el deseo y la historia, su estatuto epistemológico se inscribe en la perspectiva de establecer las transmutaciones que ocurren entre ambas dimensiones de realidad, esto es, y sólo por poner un ejemplo, cómo los procesos de cambio de clase y/o de promoción y descenso social son determinantes en la configuración de las representaciones psíquicas que estructuran buena parte de los procesos de identificación del sujeto. Esta es, dicha sucintamente, la hipótesis que sostiene el texto que posiblemente es el emblemático de la sociología clínica: *La Névrose de Classe*, de Vincent de Gaulejac.

A fin de esclarecer algunas de las premisas de la perspectiva socioclínica, presento las siguientes proposiciones de pensamiento:⁸⁰

- a. La perspectiva socioclínica se inscribe en un campo de estudios multidimensional en el que se integran los registros psíquicos, sociológicos, históricos, fenomenológicos, económicos, políticos, existenciales e ideológicos, siendo las articulaciones y transmutaciones entre lo psíquico y lo social determinantes en la configuración del enfoque teórico y metodológico.
- b. Tres corrientes teóricas nutren y estructuran el enfoque socioclínico: a) el psicoanálisis, que hace del inconsciente su principal objeto de estudio; b) la sociología, que hace de la construcción de las identidades su motivo de reflexión y; c) el existencialismo sartriano, en cuanto a los márgenes de libertad y autonomía del sujeto que le aportan una capacidad autocreadora, es decir, una capacidad para cambiar su historia de las determinaciones sociales y psíquicas.
- c. Si bien lo social precede a lo psíquico, aquel no puede reducirse en éste, de donde hay que comprender que son órdenes de realidad interconectadas pero de naturaleza diferente; elucidar las especificidades e interconexiones de ambos órdenes de realidad es una tarea que pasa por la re-construcción teórica de la biografía del sujeto y en particular por la dilucidación del entramado que compone su *novela familiar*.
- d. En la trayectoria social de los sujetos, la *novela familiar* ocupa un lugar destacado puesto que a través de ésta se elabo-

⁸⁰ Estas proposiciones son una interpretación personal y en función del aporte que a mi juicio hace la socioclínica a la comprensión de las organizaciones.

ran los procesos psíquicos y sociales en un entramado narrativo que opera a manera de compendio de historias por cuanto el sujeto es:

- i. Producto de la historia: toda vez que “su identidad se construye a partir de una parte de eventos personales que él ha vivido y que forman la trama de su biografía, historia singular y única, y por otra parte de elementos comunes a su familia, su medio, a su clase de pertenencia que le posiciona como un ser sociohistórico”
 - ii. Actor de su historia: el individuo es también productor –creador– de su historia, puesto que “es portador de historicidad, es decir, de la capacidad de intervenir en su propia historia, función que le posiciona en tanto que sujeto en un movimiento dialéctico entre esto que él es y lo que él deviene: el individuo es el producto de una historia en la que él busca devenir sujeto”.
 - iii. Productor de historias: a causa de su “actividad fantasmática, su memoria, su palabra y su escritura, el hombre opera una reconstrucción de su pasado, como si él quisiera a falta de controlar el curso, al menos dirigir (*maîtriser*) el sentido” (de Gaulejac 1987: 27).
- e. En el análisis de las organizaciones, la *novela familiar* de los sujetos es fundamental para comprender tanto sus espacios de autonomía y creación (imaginario motor) como su pliegue a los sistemas de dominación y control de la organización que hacen de él un sujeto heterónomo (imaginario anzuelo); en este sentido la *novela familiar* y la trayectoria social del sujeto son determinantes en la constitución del sistema magninario toda vez que éste se nutre de las energías psíquicas del sujeto enganchando sus ideales (notablemente el ideal del Yo) con los principios y valores de la organización. De esta manera se constituye el sistema psíquico de la organización que se define como:

una estructura intermedia que conecta el funcionamiento personal y el funcionamiento institucional, que armoniza las correspondencias entre estructuras sociales organizacionales y las estruc-

turas mentales de los individuos [...] Esta estructura intermedia, espacio transicional ni puramente psicológico ni puramente organizacional, sistema de vínculos y de relaciones constituye el sistema psíquico organizacional (Aubert y de Gauljac 1993: 207 y 209).

- f. El sistema psíquico organizacional influye sustancialmente en el funcionamiento de los sujetos y de la organización. En particular el sistema psíquico organizacional absorbe, canaliza y transforma la energía libidinal de los empleados en función de las metas, objetivos y necesidades de la empresa. La energía creadora del imaginario motor se transforma y cristaliza en la forma mercancía, expresión también del imaginario en tanto anzuelo.
- g. La empresa del capitalismo hipermoderno ha dado lugar a una forma específica de sistema psíquico organizacional: el sistema psíquico managerial.
- h. El sistema psíquico managerial se nutre de las energías creadoras y la historia (*novela familiar*) de los sujetos pero también tiene capacidad de autoproducción, es decir, se crea también desde el funcionamiento mismo de la organización, a través de sus mecanismos de reproducción, sus sistemas administrativos, sus estrategias de desarrollo de negocios, sus alianzas, etcétera.
- i. El sistema psíquico managerial es síntesis y expresión del imaginario social por cuanto la gran empresa del capitalismo hipermoderno es un objeto (socialmente) investido positivamente, es decir, es instancia primordial para la construcción de identidades, espacio depositario y de realización del deseo, institución creadora de sentido e incluso, agente de cambio social.

Hasta aquí esta apretada síntesis de las propuestas centrales de la perspectiva socioclínica. En este trabajo la búsqueda apuntó a

(re)construir conceptualmente las articulaciones y transmutaciones psíquicas, sociohistóricas y organizacionales que ocurren en actores del CdS durante el proceso de creación de un espectáculo, proceso que como hemos visto está estrechamente relacionado con la gestión de la organización. A través de los relatos de vida es posible establecer los hipotéticos linderos entre la creación de los espectáculos y la gestión de la empresa desde el punto de vista de los actores, ya que las narraciones de sus experiencias de vida nos permiten atisbar en la encrucijada en la que se encuentran. Y digo encrucijada en el sentido lato de la palabra, esto es como cruce de caminos, como intersección de trayectorias sociales particulares, de modelos de gestión, de proyecciones fantasmáticas, de sistemas socioeconómicos, de necesidades, de deseos, de historias y pulsiones. El sujeto está atravesado por una serie de relaciones yuxtapuestas y contradictorias que lo llevan a una situación profunda e irremisiblemente paradójica, condición que a su vez es origen y expresión de las mismas paradojas de la empresa. Elucidar al menos una parte de esta encrucijada en que vive y trabaja el sujeto es posible a través de los relatos de vida.

En efecto, los relatos de vida se revelan como una aproximación sumamente prometedora, sobre todo para elucidar la articulación entre procesos de creación enraizados en profundas experiencias psíquicas y procesos de gestión signados por la movilización del imaginario (sistema managinario); esta capacidad de revelación deriva de la polifonía de voces escuchada (así se trate de un mismo sujeto que, por antonomasia, es muchas voces en una), de la riqueza narrativa que suele abarcar amplios rangos (desde la anécdota cotidiana hasta la experiencia sublime), de la posibilidad de recuperar registros de diferentes planos de realidad: psíquica, social, ideológica, política, económica, simbólica, institucional, etc. En este sentido, los relatos de vida como metodología de investigación (e intervención) organiza-

cional han mostrado su profundidad y potencialidad en trabajos altamente relevantes como los de Enriquez (1992), de Gaulejac y Aubert (1991), de Gaulejac, Pagés, Bonetti y Descendre (1998), entre otros.

En cuanto a la pertinencia metodológica de los relatos de vida en la investigación social, Daniel Bertaux (1997) establece que éstos pueden cumplir tres funciones en la investigación: una función exploratoria, una analítica y otra más expresiva. La exploratoria y la analítica corresponden al proceso de investigación en estricto sentido, en tanto que la expresiva, si bien no está en lo absoluto divorciada de la voluntad de conocimiento, se inscribe más en la lógica de comunicar la riqueza de la información recabada en los relatos que, hay que decirlo, puede seducir fácilmente, ya que un jirón de vida puede ser por mucho, más interesante que la teoría más acabada. Este último caso implica el riesgo de caer en la trampa de la vida sin concepto, de donde la necesidad de ser muy cautos con la exposición íntegra y sin ningún tipo de análisis e interpretación de los relatos de vida. El problema estriba, entonces, en procurar la fidelidad del relato sin menoscabo alguno de la tarea analítica, lo que equivale a “dar la palabra a los actores” al tiempo que se escucha la palabra propia del investigador, es decir, los relatos de vida exigen del investigador implicación, que no dilución. En este sentido el investigador es un actor más pero situado a una distancia tal que le permite la reflexión de la experiencia de los otros actores e incluso la reflexión de su propia experiencia. Esta distancia se establece, entre otras formas, por la “vigilancia epistemológica” (Bourdieu, Passeron y Chambodolot 1990), por la capacidad de auto-reflexión que aporta la teoría y por los soportes metodológicos que se les presentan a los sujetos para narrar su historia y que al tiempo que permiten objetivar su experiencia, al investigador le ofrecen la distancia requerida para el análisis y la interpretación.

Algunas de las herramientas o soportes metodológicos elementales (de Gaulejac, 1987) son: el árbol genealógico, el dibujo o diseño del proyecto parental, el esquema de análisis de trayectorias sociales, los sociodramas, etc. En este trabajo se utilizaron además de las entrevistas abiertas, el árbol genealógico, el esquema de trayectorias sociales y un soporte basado en el dibujo para dar cuenta de la historia del cuerpo de los actores.

Soportes metodológicos

1. Entrevistas abiertas. Si bien no se puede hablar de un soporte en el sentido material del término, sí hay que referir que las entrevistas requieren construir una relación de confianza y reciprocidad a fin de que el proceso transferencial ocurra de manera óptima. Se trata de que la palabra discurra libre y espontáneamente porque de lo contrario resulta imposible que los sujetos anuden el hilo narrativo de su experiencia de vida; si no existe un mínimo de reciprocidad, las entrevistas corren el riesgo de convertirse en un vacío ejercicio con pretensiones de diálogo que, las más de las veces, sirve para erigir murallas defensivas ante la ansiedad que resulta de hablar de la experiencia de vida. La reciprocidad, confianza y apertura resultan más decisivas aún cuando en los relatos se alude a temas que suelen ser tabú, particularmente en las empresas, como el erotismo, la sexualidad, el dinero y el deseo.
2. Árbol genealógico. A efecto de comprender la *novela familiar* y la trayectoria social de los actores⁸¹ se trabajó con el dispositivo del árbol genealógico que consiste en que los sujetos “re-

⁸¹ Comprensión siempre parcial y siempre cambiante puesto que la *novela familiar*, por antonomasia, está en constante elaboración.

constituyan su genealogía sobre una gran hoja de papel indicando para cada personaje su nombre, la profesión, el nivel cultural, el lugar geográfico, la fecha de nacimiento y deceso” (de Gaulejac 1987: 277).⁸² Asimismo, en el dispositivo se sugiere que se anoten las señas particulares de cada personaje, como distinciones o grados honoríficos, cargos o responsabilidades asumidas en su comunidad, enfermedades, estigmas familiares o sociales, etc. Este dispositivo permite que los sujetos pongan en panorama su historia familiar y a ellos mismos como parte de esa trama; por otra parte, al ser un soporte gráfico también posibilita “formas de expresión que no están sumisas a las mismas reglas que el lenguaje hablado” (de Gaulejac 1987: 276).⁸³

3. Historia del cuerpo. Esta herramienta fue una propuesta que surgió de la necesidad de que los actores pusieran frente a sí, en una perspectiva temporal, la “historia de su cuerpo”, a sabiendas de que esa historia en parte había sido contada cuando revisamos su trayectoria social con el soporte del árbol genealógico. La propuesta de hacer la historia del cuerpo fue bien recibida y mejor desarrollada porque finalmente su cuerpo ha sido, y sigue siendo, su “instrumento de trabajo” (la expresión no es mía, sino de L) y reflexionar sobre él echó mucha luz sobre sus carencias afectivas, su formación y deformación

⁸² La consigne proposée aux membres du groupe est de reconstituer leur généalogie sur une grande feuille de papier en indiquant pour chacun des personnages le prénom, la profession, le niveau culturel, le lieu géographique, la date de naissance et de décès.

⁸³ L’utilisation de supports non verbaux (dessin, mise en scène, jeux de rôle, théâtre, image, déguisements...) permet des formes d’expression qui ne sont pas soumises aux mêmes règles que le langage parlé. L’analyse verbale est un acte à posteriori.

profesional, sus heridas y lesiones (no sólo físicas sino también narcisistas), sus capacidades y limitaciones (que en gran medida determinaron su contratación en el CdS), e incluso, sobre sus deseos y fantasmas. La consigna fue una y simple: dibujen la historia de su cuerpo en viñetas, a manera de cómic. Además de grandes hojas de papel se les proporcionaron colores y se les dieron 20 minutos para dibujar libremente.

Alcances y limitaciones metodológicas

Es necesario manifestar las limitaciones y los alcances de este trabajo, ubicarlos en su justa dimensión a fin de ponderar las fragilidades y virtudes de esta investigación. En primer lugar, como lo he señalado antes, hay un enorme vacío en la literatura especializada en estudios organizacionales en temas como el de la creación y el imaginario (particularmente trabajos empíricos) lo que de entrada implica que no existan muchos referentes a los que acudir para profundizar en ciertas líneas de investigación o para sustentar nuevos enfoques, aunque a decir verdad esta carencia también resulta positiva puesto que prácticamente está todo por hacer.

En segundo lugar, por parte de la empresa, el CdS, no hubo ni ha habido una demanda de investigación, lo que habría implicado el establecimiento formal de una relación de trabajo y hubiese facilitado el acceso a las fuentes de información. Relacionado con el punto anterior y como tercer gran obstáculo al desarrollo de esta investigación, hay que decir que la organización en cuestión resulta especialmente refractaria a los académicos que buscan indagar en sus procesos de creación y de gestión. Mi impresión luego de las primeras visitas fue que estaba ante una organización cerrada y hasta críptica. Después, con el paso de los meses y luego de haber establecido algunos contactos y hecho algunas entrevistas informales, caí en la cuenta de que el CdS es mucho más

que una indescifrable caja fuerte puesto que al tiempo que hay un rechazo manifiesto hacia los investigadores (lo que la asemeja a muchas otras grandes empresas) también hay un marcado interés porque ciertas áreas de su trabajo sean susceptibles de investigación. En otras palabras: la empresa permite que se investigue lo que ella quiere, necesita o le interesa. Y si algo no quiere, necesita o le interesa es que se investigue su proceso de creación.⁸⁴ Ante esta situación busqué caminos alternativos.

En la búsqueda de vías alternativas pude contactar con *performers* del CdS, quienes aceptaron narrar sus experiencias, tanto su *novela familiar* como su participación en la creación de un espectáculo. Omito sus nombres porque me comprometí con ellos a mantener su anonimato y me limito a señalar que bajo parámetros positivistas de la investigación social, ni remotamente son una “muestra representativa” de los artistas y el personal del CdS, ni por su número ni por sus características étnicas o lingüísticas. Tampoco puedo afirmar que con sus testimonios el tema esté agotado y que por ende no es necesario recopilar otras y diferentes experiencias. Me hubiera gustado tener más relatos, por supuesto, pero no fue posible debido entre otras causas al hecho de que la mayoría de los *performers* del CdS están repartidos por medio mundo, su paso por el centro de entrenamiento y creación regularmente se limita a algunas semanas de intenso trabajo y las distancias culturales, lingüísti-

⁸⁴ Postura a mi juicio errónea e injustificada porque habida cuenta de que no existe un secreto industrial codificado por ejemplo en forma de patente, ¿cuál sería el riesgo de permitir la observación e investigación de su proceso creador? En mi opinión, el único y absolutamente respetable criterio para impedir el acceso a los investigadores y académicos es la protección de sus creadores y artistas, quienes requieren de un ambiente confortable de seguridad e intimidad que les permita el máximo de concentración.

cas, de formación y hasta de edad que tengo con muchos de ellos, son en ocasiones abismales.

¿Son generalizables los resultados de este trabajo de investigación? Pedir generalización de resultados a una metodología como los relatos de vida es un sinsentido porque el relato es singular, irrepetible e irrefutable y por ende, imposible de “generalizar”; sin embargo, el relato de una experiencia particular también habla –y mucho– de lo social y bien puede no ser representativa de un grupo o una cultura, pero finalmente expresa el sentir, el pensar y la vivencia de un sujeto que es, por antonomasia, social. ¿Cómo establecer un punto medio entre la “generalización de resultados” y el carácter singular de los relatos de vida? Creo que retomando las siguientes ideas de Bengoa (1999: 24):

La historia de vida es sugerencia. Más que teorías, más que reemplazar a los macroparadigmas en decadencia, la historia de vida ha venido a hablar en forma sutil, alegórica, o en forma simplemente sugerente de la realidad [...] El entrevistado, el sujeto de la historia de vida, viene a ser este arquetípico paciente de los conceptos, de las ideas de la cultura, de su pueblo, de su grupo, de su país. Este testigo de la realidad nos permite captar un algo, un pedazo, un fragmento, un trozo, mediante la sugerencia que nos hace en su relato.

Luego entonces veamos los fragmentos de realidad hilvanados en los relatos de vida a fin de estar en condiciones de sugerir algunos trazos del derrotero de la creación artística, la gestión empresarial y el movimiento del imaginario en el Cirque du Soleil.

4. LOS RELATOS

La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla.

García Márquez 2002: 8

Presentar los relatos no es tarea sencilla puesto que el riesgo de quedar seducido, atrapado, embelesado por la riqueza del material, es muy grande. Todos los detalles, los comentarios, los gestos, las risas, los olvidos, todo parece importante... y lo es, siendo estrictos. Sin embargo, frente a la profusión y vastedad de las narraciones se impone un mínimo criterio de selección que salve al lector de largas horas de lectura quizás infructuosa, y sobre todo que permita organizar los trozos de vida en función de una estructura teórica determinada.

La presentación de los relatos de vida está dividida en cinco partes a fin de facilitar su lectura y el posterior análisis. En la primera parte describo cómo se dio el contacto con L y O y el compromiso de trabajo que establecimos. En la segunda parte presento sintéticamente los rasgos más significativos de su *novela familiar* y su formación socioprofesional que nos permitirán comprender, al menos en parte, sus vivencias en El Cirque du Soleil; las secciones tercera, cuarta y quinta integran sus experiencias en el proceso de creación del espectáculo durante los meses de enero a mayo de 2003.

A fin de preservar el anonimato de las personas utilizo solamente iniciales para identificarles. También he procurado mantener una prudente distancia sin que ello signifique que mi voz ha sido omitida, por el contrario, hay muchas intervenciones

mías puntualizando el momento y las circunstancias en que alguna emoción, alguna experiencia o idea fueron expresadas o bien, acotando (como en un argumento teatral) movimientos y actitudes, quizás algún detalle significativo del escenario, acaso una entrada intempestiva o un mutis sorprendente. En el apartado destinado a relatar su *novela familiar* y su formación profesional he recurrido a la narración en tercera persona a fin de sintetizar en unos cuantos puntos sus respectivas historias. Además, en las secciones dedicadas a narrar sus experiencias en la empresa he procurado reproducir los diálogos tal y como fueron ocurriendo en nuestras entrevistas, a fin de que el lector pueda hacer sus propias interpretaciones, juicios, análisis y conjeturas; sin embargo, esto no significa que yo haya buscado ocultarme en aras de una objetividad que además de ilusoria, no comparto. La intención de hacerme presente es doble: en primer lugar porque evidentemente estuve presente y silenciar mi voz, amén de imposible resulta metodológicamente incorrecto toda vez que la narración de sus experiencias tuvo como contexto y detonante una relación conmigo en tanto investigador; en segundo lugar porque espero que mi voz salpimente lo justo y haga que las narraciones sean, sobre todo, sabrosas de leer.

4.1 Los primeros contactos y el contrato de trabajo⁸⁵

En enero de 2003 entré en contacto, vía correo electrónico primero y telefónico después, con L y O. Ellos tenían aproximadamente 15 días de haber llegado a Montreal, en tanto yo un mes y

⁸⁵ El concepto alude al compromiso establecido entre las partes (actores-investigador) y representa un momento muy importante, ya que al fijar parámetros básicos (horarios, duración de las sesiones, dispositivos metodológicos, autorización para hablar y para callar) se establecen las bases de la relación de investigación.

medio, aun así, era yo quien conocía la ciudad y esa circunstancia fue importante para establecer nuestra relación, ya que de alguna suerte durante cierto tiempo fui sus ojos y oídos en esa helada ciudad, mientras ellos se dedicaban exclusivamente (en cuerpo y alma) a su trabajo.

El jueves 28 de enero hablé por teléfono con L; ella me dejó entrever que se sentía muy sola en Montreal y comentó que tenía problemas de comunicación ya que no hablaba francés y su inglés era incipiente. Luego de nuestra conversación telefónica registré las siguientes notas en mi diario de campo:

L no se vive como sujeto de esta experiencia sino como parte de la empresa y es el circo quien le organiza su vida. Me ha dicho que apenas “la desempacaron del avión la llevaron a trabajar al circo” y también que “mañana nos cambian de casa” (no sé con quién vive), es decir, sus palabras dejan ver que es la organización la que –irónicamente– le ha organizado la vida: horarios de trabajo, vivienda, y creo que incluso actividades en el tiempo libre.

Después desecharía la idea de que la empresa (formalmente) organiza su tiempo libre, sin embargo, por la fuerza del lazo que se establece entre los artistas y entre éstos y los creadores, *staff*, etc. paulatinamente las actividades del tiempo libre también se realizan con la misma gente del circo: salidas al cine, a bailar, a divertirse, de compras.

Cuando llamé a L para concertar una cita, ella sugirió el día y la hora y comentó que “*el fin de semana pasado me la pasé deprimidísima porque apenas salí a ver tiendas a Sainthe Catherine pero quiero ver museos, comprar música*”. Nuestro primer encuentro fue el sábado 1 de febrero de 2003 a las 13 horas. A iniciativa mía, en esa primera reunión estuvo presente O, quien hasta el momento no había respondido a mis correos electrónicos. El punto de reunión fue su departamento (compartido por L y O, no por decisión propia sino porque así los ubicó la empresa);

ese departamento a la postre sería el escenario donde se realizarían la mayoría de nuestras entrevistas.

Llegué al edificio de departamentos, donde la víspera ambos se habían mudado, y lo primero que atrajo mi atención fue que en la entrada del inmueble se apilaban una docena o más de directorios telefónicos. Esa impresión la registré en mi diario de campo de la siguiente manera:

A la entrada del edificio hay una docena de guías amarillas nuevas y olvidadas que los inquilinos no se han preocupado en recoger; este dato tiene varias lecturas: en primer lugar, obviamente hay tantas guías abandonadas porque el edificio está semivacío, pero también podemos entender el dato en el sentido de que los habitantes no se han posesionado del espacio, acaso conscientes de su paso efímero por el lugar, y una tercera lectura pudiera ser el hecho de que los artistas del circo viven en una especie de realidad aparte, como en un nicho en el que se les exige mucha entrega y disciplina pero a cambio la organización se ocupa de muchas cosas mundanas (vivienda, pago de luz, teléfono, calefacción). Las guías amarillas resultan un tanto ociosas si la vida transcurre entre el estudio donde ensayan y el departamento donde viven, con algunas escapadas al supermercado a comprar lo esencial para la vida cotidiana.

El edificio se ubica a quince minutos (en autobús) aproximadamente de las instalaciones de la empresa, tiene tres pisos y cuatro departamentos por nivel. En él habitaban exclusivamente artistas contratados por el CdS, algunos afiches a la entrada y en los pasillos eran la única referencia de que se trataba de un inmueble (al parecer) rentado por la empresa. Los departamentos son pequeños, austeros pero confortables y con el mobiliario y los electrodomésticos indispensables. Los gastos de renta, luz, agua, teléfono (excepto para llamadas de larga distancia) y mantenimiento corren por cuenta de la empresa.

El inmueble donde habitan L y O está en el área cercana a Saint Michel, un barrio del norte de Montreal, pobre y alejado del

centro, el Viejo Puerto, el Quartier Latin y el Plateau, zonas donde transcurre la intensa vida artística, social, financiera y cultural de la ciudad. La elección del barrio de Saint Michel no fue al azar, toda vez que en sus orígenes había seis lugares distintos en diferentes partes de la ciudad que se ofrecían para acoger al CdS; sin embargo, la opción del barrio de Saint Michel se impuso frente a otras alternativas debido a que de esa manera Soleil subrayaba su intención de ser una empresa con compromiso social⁸⁶ (entrevista con Gaétan Morency). Por otra parte en Saint Michel, alejados de los cines, teatros, restaurantes, *boutiques*, discotecas y del bullicio urbano, viviendo muy cerca de la empresa y con las cuestiones de la vida cotidiana más o menos resueltas, los *performers* disponen prácticamente de todo el tiempo para dedicarse a colaborar en la creación del espectáculo.

Luego de citarnos en su departamento recorrimos juntos el Viejo Puerto, que no conocían y que es el sitio donde se presentan los espectáculos del CdS en la ciudad; apremiados por el intenso frío decidimos comer en un restaurante cercano. Allí acordamos los términos de nuestra relación de trabajo, que a la semana siguiente y en la primera sesión de entrevistas, corroboramos. Básicamente el acuerdo quedó en los siguientes términos: yo recogería sus experiencias durante su estancia en Montreal y ese material serviría tanto para escribir una publicación de divulgación general como para mi trabajo doctoral. Las sesiones serían los sábados (aunque tuvimos encuentros en otros días) y tendrían una duración de entre tres y cuatro horas (que muchas veces se

⁸⁶ Saint Michel alberga desde 2004 a la Ciudad de las Artes del Circo, un complejo artístico y de negocios que incluye, además del Cirque du Soleil, a la École Nationale du Cirque y un foro donde se presentan espectáculos de circo durante todo el año. El presidente de la Ciudad de las Artes del Circo es Gaétan Morency, vicepresidente de relaciones públicas y sociales del CdS.

prolongaron hasta cinco o seis horas), los dispositivos metodológicos sugeridos fueron aceptados, el compromiso del anonimato fue asumido y ellos, por su parte, se autorizaron a hablar y a silenciar lo que juzgaran pertinente.

Quisiera compartir mis impresiones de esa primera reunión y particularmente lo acontecido durante la comida. En realidad es muy sencillo: prácticamente yo no hablé, L y O contaron, con avidez y entusiasmo, toda su aventura desde que se enteraron de las audiciones que daría el CdS, sus dudas, sus temores, las mil y una peripecias que tuvieron que sortear para finalmente estar en la audición, lo difícil y prolongado de ésta (casi diez horas), el anuncio de su contratación, su llegada a Montreal, los primeros días en la empresa... en fin, hicieron un rápido y a veces trompicado recuento de sus vivencias. Mi impresión es que ese primer encuentro para ellos tuvo mucho de catártico y eso habría de quedar como una impronta que facilitaría el proceso transferencial realizado durante las sesiones de trabajo.

Las primeras sesiones se llevaron a cabo los días 8 y 22 de febrero y en ellas se trabajó, esencialmente, su *novela familiar* y su formación socioprofesional con los dispositivos metodológicos de la cédula de identidad, el árbol genealógico y la historia de su cuerpo.

4.2 *Novela familiar* y formación socioprofesional

Febrero es un mes muy frío en Montreal, con temperaturas que llegan a -40° C con el factor eólico. El dato no es banal puesto que para L, O y para mí, provenientes de países tropicales, el frío era una experiencia totalmente inédita que, paradójicamente, hizo más calurosa nuestra relación y con ello más fluido el proceso de transferencia. Además, de acuerdo a postulados de Didier Anzieu

(1993), hay una cierta asociación entre el frío y el acto creador, lo que no deja de ser un dato al menos curioso.⁸⁷

Durante las primeras sesiones, dedicadas exclusivamente a hacer un recuento de su historia familiar y su formación profesional, L y O mantuvieron una actitud de gran concentración, interés y colaboración; el dispositivo metodológico facilitó el recuento de su historia y estimuló las asociaciones con vivencias personales (es decir, la historia del otro hizo las veces de espejo), lo que demuestra la importancia de objetivar la narración en un soporte material (grandes hojas de papel y lápices de colores). Al principio de la sesión y para ir entrando en tema pregunté cómo vivían en el departamento que les habían asignado; esta fue parte de la conversación:

¿Cómo se vive aquí en el edificio?

L: Bien...

O: Bien, puedes oír la plática del vecino... las paredes son falsas. ¿Qué otra cosa? Está bien, está tranquilo, nada más que el techo tenía un ventilador que sonaba espantoso... la rusita no pudo dormir bien en tres días desde que llegó aquí [...] pero de allí en fuera todo está bien.

L: Tenemos todo lo necesario, digamos.

O: No nos podemos bañar uno tras otro tras otro tras otro porque se acaba el agua caliente...

L: Yo no sabía...

O: ¡Pues sí se acaba! Pero está bien, hay espacio suficiente para hacer lo que se tiene que hacer que generalmente aquí es descansar, compartir un rato y comer.

⁸⁷ Anzieu (1993: 117) alude al trabajo de Jean Starobinski y dice: Retomando en la perspectiva de las sensaciones térmicas el paralelo clásico entre Gustave Flaubert y Emma Bovary, Starobinski muestra que “la muerte, el frío, la vocación artística, la reflexividad, la ironía y la risa sobre todo resultan ser estrechamente solidarias e interdependientes”.

A continuación presento sintéticamente los rasgos más importantes de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de L y O, no sin antes subrayar que en aras de la concisión he debido dejar de lado –que no en el olvido– muchos detalles, no pocas anécdotas y una buena cantidad de información que sin embargo estará presente en la fase del análisis y la interpretación.

La historia de L

L es una mujer de 24 años, soltera, bailarina de profesión, de origen latino e hispanoparlante, última hija de una familia de cuatro mujeres y un hombre (el menor). L es la única en su familia que siguió una trayectoria artística profesional; su carrera la comenzó a los nueve años y terminó formalmente a los diecisiete, si bien continuó posteriormente con talleres y cursos particulares, siempre relacionados con la danza y las artes escénicas. Es importante señalar que como en toda formación artística que comienza a muy temprana edad, la danza exige una entrega prácticamente total, vale decir: muchas horas de ensayos diarios durante años, alimentación especial, intenso entrenamiento físico (elasticidad, fuerza, resistencia, gracia y soltura, etc.), desarrollo de una gran capacidad de tolerancia al dolor y a la frustración, esmero en la vigilancia del peso y la estética corporal, aptitud (y actitud) para expresar diferentes emociones y disposición hacia el juego, la improvisación y el azar.

Sobre las exigencias en su formación profesional, L comentó:

L: Son horas, horas de trabajo sobre el aparato. Yo creo que para llegar a conocer o a hacerte parte de tu aparato y conocerlo y saber perfectamente lo que pasa son horas sobre la estructura. Con el maestro que yo tenía nos decía “para caminar en el cable tú necesitas veinticuatro horas de trabajo efectivas sobre el cable. Esas veinticuatro horas que necesitas para caminar las puedes hacer en un

día, en dos, en una semana, en un mes, en cinco años”; pero efectivas sobre el cable, no un ensayo en el que te subes y te bajas, te subes y te bajas.

Todos estos factores han sido decisivos en el desempeño profesional de L, particularmente en el CdS cuyos procesos de gestión en gran medida apuntan justamente a la canalización de la experiencia profesional, los talentos, habilidades, emociones y la energía psíquica de los *performers* en la consecución de los objetivos de la empresa, tanto artísticos como de negocio.

L fue contratada hace menos de un año; como otros de sus compañeros de trabajo, su estancia en los estudios de la empresa fue de cinco meses, tiempo de creación del espectáculo en el que ahora participa. Durante cuatro meses (febrero-mayo de 2003), tuvimos varias sesiones en las que (re) construimos su *novela familiar* y su trayectoria socioprofesional, relató la historia de su cuerpo y registré sus experiencias durante el *work in progress*.

Su origen social es de clase media y en su *novela familiar* y trayectoria socioprofesional hay siete puntos muy importantes que destacar:

a. En primer lugar un proceso de ascenso social en su familia paterna (desde sus bisabuelos hasta sus padres) sobre todo, que después prácticamente se detiene en su generación.

L: Por el lado de mi papá me acuerdo no muy claramente pero me acuerdo que es... mi bisabuelo era militar, general militar, mi abuelo, el papá de mi papá, también era militar, pero no sé si general o coronel, algo así. La mamá de mi papá, mi abuela “R”, ella era de un nivel social muy bajo [...] La familia de mi papá [...] siempre han tenido, es una familia pudiente...

¿De dónde viene su riqueza?

L: Yo creo que del gobierno, militares siempre.

En su familia materna la situación socioeconómica ha sido mucho más precaria que en la paterna, aunque también ha habido un proceso de ascenso social.

L: Y de mi mamá, mi abuelo que también fue militar, trabajó en el gobierno, bueno terminó sus días de alcohólico o algo así... y mi abuela que fue ama de casa, ellos también se separaron jóvenes [...] ellos se separan pero tienen muchos hijos, tienen nueve hijos, bueno de hecho tienen diez, fueron cinco hombres y cinco mujeres, pero un hombre se murió y mi mamá es la segunda... a mi mamá lo que le toca, bueno desde chicos, la familia fue muy pobre [...] mi mamá me cuenta que no tenía zapatos para ir a la escuela.

Su padre es profesionalista, pero ha tenido muchos problemas económicos debido a las temporadas que ha estado desempleado. Su madre ha trabajado desde pequeña en doble jornada: como asalariada y en el hogar.

Su ingreso al CdS representa no sólo salir de su país (donde las opciones profesionales para los artistas más bien escasean) sino también lograr mayores ingresos con relación a su familia y a sus compañeros de generación, es decir, significa un importante ascenso social. Este aspecto es crucial puesto que su historial profesional como bailarina ha estado signado por las carencias, la falta de oportunidades para presentar funciones y los bajos salarios; asimismo trabajar en esta empresa implica prestigio, viajes, entrevistas, aparición en periódicos y revistas, en documentales y videos, en pocas palabras, ascenso social.⁸⁸

⁸⁸ Los procesos de ascenso y descenso social como detonantes o atenuantes de conflictivas psíquicas han sido ampliamente documentados y analizados por Vincent de Gaulejac, particularmente en *La névrose de classe* (1987) y en *L'histoire en héritage* (1999).

L: Como bailarín este es un súper trabajo [...] un mejor trabajo que este no hay [...] mis compañeras (de la escuela de danza) no me lo dicen pero yo sé que se van a impresionar. También no sólo por mi trabajo, sino por toda la infraestructura que rodea el trabajo que hacemos nosotros.

b. En el proyecto parental de los padres de L, la expectativa era que ella fuese hombre, a causa de las tres hijas nacidas anteriormente; esta circunstancia sería decisiva en su constitución *yoica* y en la formación de su carácter.

L: Mi mamá, bueno cuando yo nací toda vestida de azul, se fueron al mejor hospital, yo nací en el hospital [...] y pues a la hora de la hora ¡sorpresa! no fue niño, fue niña. Que muchos años después, te puedo decir en este año yo me enteré que mi papá no fue al hospital cuando yo nací.

¿Por qué? ¿Porque se enteró de que eras niña?

L: No sé... yo creo [...] porque no sé... porque era niña.

Por otra parte, L refirió que tuvo una formación profesional (revisada en parte a través del soporte metodológico de la historia de su cuerpo) plagada de errores, lo que a la postre se tradujo en el desarrollo de una gran masa muscular (sobre todo en piernas), de tal suerte que a su ya de por sí fuerte carácter se sumó un notable poderío físico.

L: En la escuela tuve que firmar una carta que decía que si no bajaba dos kilos... o sea que si yo subía dos kilos de peso me corrían de la escuela [...] empieza mi adolescencia y tengo que firmar la carta esa de condición por peso, paso a los quince, aquí desde que empieza la escuela mi educación física es muy mala, es muy mala técnica, me enseñaron muy malos manejos de la técnica, los mecanismos de movimiento me los enseñaron muy mal, o sea me enseñaron a apretar todos los músculos en vez de alargar y girar [...] me hacen mierda mi educación corporal. A los quince tengo los músculos super desarrollados.

Sin perder en lo absoluto su feminidad (es una mujer muy sensible y atractiva) estos rasgos “fuertes” son parte de su enorme poderío escénico, importante factor (que no el único) que le ha valido ganarse un espacio en el CdS. Ella está bien consciente de la importancia de su parte masculina:

L: En mi casa, con mis hermanos, yo soy el hombre de la casa, nadie me lo dice, no se comenta pero entre los hermanos yo soy el hombre [...] Claro que me encanta ser mujer y me encanta lo que soy y como lo soy, pero... también hubiera podido... me siento conectada con el sexo masculino.

c. El origen indígena de su abuela paterna, por cierto excluida del ascenso social referido anteriormente, y quien ha ejercido una influencia decisiva en L. Pese a que nunca la conoció personalmente y su relación con ella fue sólo a través de los relatos y las omisiones familiares (justamente, parte de su *novela familiar*),⁸⁹ uno de los tres nombres de L es el de esta abuela (un nombre considerado feo, socialmente); en un medio social signado por el racismo llevar tal nombre equivale a cargar con un estigma difícilmente soportable (sobre todo en ciertas edades, como en la adolescencia), situación de la que L no estuvo exenta. Con respecto a sus nombres, L comentó:

L: En la adolescencia, de chica, R para mí era una catástrofe, o sea G podía ser o no podía ser, pero R era el peso con el que tenía que cargar el resto de mi vida, y a mi abuela materna le encantaba ese nombre y me cantaba una canción [...] y me la cantaba y para mí era así como la muerte y la frustración. Pero terminé la escuela y después dije “tengo tres nombres y no uso ninguno más que L, qué

⁸⁹ La abuela es motivo de relatos, pero sobre todo de olvido: en efecto, en la familia paterna de L es una presencia negada con frecuencia, habida cuenta de su condición humilde y sobre todo de su origen étnico.

aburrición”, cuando entré con (su maestro ruso) yo ya tenía tiempo como queriendo cambiar de nombre, o sea que la gente me llamara de distintas formas, si tengo tres nombres, entonces cuando yo llegué me preguntó “cómo te llamas” y yo dije: me llamo R. Hasta la fecha él me llama R.

La presencia (fantasmática) de su abuela ha sido constante y constituye uno de los referentes más importantes en la construcción de su identidad.

L: La mamá de mi papá, es una persona así como... yo no la conocí, lo que me han platicado de ella es que era de un estrato social muy bajo [...] con la que se metió mi abuelo pues era indígena, entonces le quitaron a los hijos y se los trajeron a vivir a (la capital). Entonces mi papá vivió aquí con su tía, que es mi tía-abuela, con sus hermanos.

d. La destacada trayectoria deportiva de una de sus hermanas, quien logró formar parte del equipo de gimnasia de su país y estuvo a punto de competir en juegos olímpicos (una lesión se lo impidió); su hermana T fue un modelo de identificación, es decir, parte constitutiva del Ideal del Yo de L.

L: Yo quería ser gimnasta, yo no quería ser bailarina, pero como ya había habido una gimnasta y el (centro de entrenamiento) nos quedaba muy lejos [...] pues me metieron a ballet.

Inició las clases de *ballet* a los cinco años, cuando acompañaba a otra de sus hermanas, J, dos años mayor que ella. L relata así sus inicios en el *ballet*:

L: Mi hermana tenía siete y yo tenía cinco años, yo entré a un curso en donde me daban un poco de todo pero ella si entró a ballet [...] yo empiezo a ir a ballet porque iba a esperar a mi hermana y dice que allí me paraba derechita, derechita, viendo todas las clases, hasta que una vez me dijo la maestra “¿quieres tomar clase?” Y le dije que sí y me empezó a dejar tomar la clase, pero como mascota porque a mí no me dejaban tomar específicamente ballet, o sea me in-

vitó y yo empecé a ir y ya, y allí estuve tres años y allí pasé a la carrera profesional.

- e. Su destacada trayectoria escénica desde los inicios de su carrera y hasta la fecha. L reconoce que su carrera artística ha sido exitosa aunque al mismo tiempo está muy clara de sus limitaciones como bailarina. Uno de sus maestros (ruso) alguna vez la calificó con el honroso título de “bestia de escena” en el sentido de que tenía –tiene– una gran fuerza estética, física y emocional que se proyecta y cubre todo el espacio escénico. La siguiente conversación, en la que O interviene, expresa este rasgo de la personalidad de L:

L: Tenía garra, pero técnicamente no era una estrella.

¿De dónde viene esa garra?

L: ¡¿Quién sabe?! No sé...

O: De las ganas de hacer las cosas bien.

L: Tal vez [...] como nunca fui así como espectacularmente super dotada y con mucha técnica, pues todo lo he aprendido a fuerza de mi voluntad, y aunque tenía muchos problemas por mi formación con los músculos, las piernas, mal, mal las dinámicas de movimiento, mal mal mal, pero con mucho entusiasmo y mucha fuerza. A los quince años empiezo a tener maestras rusas, mis últimos tres años de escuela son con maestras rusas, entonces en el primer año tuve una maestra muy buena, una maestra ya vieja y en ese año me presento en Bellas Artes y tengo dos solistas y aparte soy cuerpo de baile en todos los números, o sea, se presentaban cuatro números de danza clásica y yo estaba en los cuatro y dos eran míos, dos eran solos y los otros dos me querían ahí en el cuerpo de baile a pesar de mi mala técnica, de mis piernotas. Para mí eso fue un éxito.

Una vez que hubo terminado la carrera profesional, formó parte del elenco de varios grupos de danza con los que realizó giras y presentaciones con gran éxito; no obstante, la precaria situación cultural y económica prevaleciente en su país impidió que su carrera tuviera la continuidad necesaria para consolidarse tanto en el plano artístico como en el económico. Si bien en el plano individual su

trayectoria como bailarina le había dado muchas satisfacciones, en el terreno material no hubo una repercusión importante.

f. En su familia existió el deseo de ser artista de circo (al menos como fantasía), particularmente de su abuela materna. L comentó que su abuela, al calor de algunas copas, suele rememorar su infancia en un pueblo pequeño:

L: Me dice que cuando ella era niña, llegaba el circo, pero llegaban haciendo un desfile por todo el pueblito hasta donde se iban a establecer, entonces dice que ella seguía a toda la caravana hasta que llegaban donde se establecían y empezaban a hacer el montaje y allí dice, se quedaba, se quedaba viendo cómo hacían todo [...] y después me platica que había una casa abandonada por donde ella vivía, que había unos pilares y que de un pilar a otro amarraba un lazo [...] se subía y pues no, obviamente no podía, y que se caía, se raspaba, se caía, se levantaba y otra vez, y después ya que se cansaba se iba a su casa.

Otro dato interesante que cabe mencionar es que la iniciativa para que L ingresara al CdS fue de su mamá: “*mi mamá fue la primera que me propuso que hiciera audición en el circo*”. Sería aventurado afirmar que en su familia hubo un mandato explícito para que ella satisficiera las expectativas de su abuela y de su mamá, pero tampoco podemos obviar que L en alguna medida está cumpliendo con fantasías familiares más bien reprimidas (que aparecen luego de un par de tragos). En otras palabras, desde su infancia, en L ha estado presente la fantasía de devenir artista de circo.

g. Finalmente y no por ello menos importante, en la trayectoria de L encontramos al menos tres personas que han sido determinantes no sólo en su formación artística y profesional, sino también en su vida afectiva. Estas tres personas (dos mujeres y un hombre) han sido sus maestros y en el caso de una de ellas, incluso en alguna medida figura sustituta de la madre,

tal y como lo deja ver el siguiente pasaje narrado por L en alusión a esta maestra, quien decía a sus alumnas:

L [reproduciendo las palabras de su maestra]: “Yo soy como sus papás, yo las quiero más que sus papás porque yo las estoy cuidando para que no se vean mal y ustedes son como mis hijas porque ustedes a mí me tocaron, o sea yo no las escogí, y así como están las tengo que querer y las tengo que cuidar porque yo como soy su maestra, soy la única que les va a decir en que están mal y cómo se van a ver mejor”.

Una constante de estas tres personas ha sido que su afecto hacia L lo han ofrecido en tanto artista (o estudiante de danza), lo que implica que sus relaciones afectivas en gran medida hayan estado condicionadas por su desempeño en el escenario. El siguiente comentario, a propósito de una conversación que su madre tuvo con una exigente maestra (rusa) de *ballet* durante una reunión con madres de estudiantes, es elocuente.

La maestra a las mamás:

L [reproduciendo las palabras de su maestra]: “Todas ustedes deberían enseñarles a sus hijas [...] a trabajar con la boca callada”. Y para mi mamá fue así como un super halago y éxtasis, ¿no? De por sí que mi mamá es dura, es bien dura... sólo demuestra su amor hacia mí cuando soy artista, no cuando soy su hija ni nada”.

Hasta aquí la síntesis de la *novela familiar* y la trayectoria socio-profesional de L. Más adelante, en la fase de análisis e interpretación, recuperaremos otros aspectos de su historia.

La historia de O

O es un hombre de 28 años, casado, gimnasta y acróbata de profesión. De origen latino, hispanoparlante y con buen dominio del inglés, también ha seguido cursos de licenciatura en administración de empresas (sin terminar) y en ciencias quiroprácticas. O es

el menor de una familia de clase media alta con dos hijos; su hermana es dos años mayor que él y en su familia no hay antecedentes de gimnastas, acróbatas o cirqueros, si bien tanto su madre como su padre han sido buenos deportistas aficionados.

O: Mi papá estuvo mucho tiempo en la selección de básquetbol, siempre fue muy atlético, le gustaba mucho el atletismo y el básquetbol. Mi mamá, por otro lado, siempre le gustó mucho el deporte, hasta hace poco hizo la hazaña de pedalear 100 kilómetros en un día, se fue a recorrer pueblos en bicicleta [...] de joven siempre le gustó mucho la natación y hasta hace poco esquiar.

El ingreso de O a la empresa se dio en circunstancias muy diferentes a las de L. En primer lugar porque él no sólo era un admirador ferviente del CdS (a través de los muchos videos que se han producido) sino incluso un aplicado seguidor que con base en su perseverancia e ingenio logró reproducir algunos de los números del circo, lo que a la postre sería decisivo para su contratación. Por otra parte, su incorporación a la empresa representó, en términos económicos, una disminución de ingresos toda vez que en su país O había logrado ocupar un lugar preponderante en el ámbito de los espectáculos de performance en centros nocturnos, lo que le reportaba jugosos dividendos; no obstante, el prestigio, la experiencia y el aprendizaje, el reto y la aventura que significaba trabajar en el CdS fueron contrapesos suficientes –frente a las ganancias económicas– para que O decidiera iniciar su periplo en Montreal.

O ingresó a la empresa a finales de 2002 y su estancia en Montreal colaborando en la creación del espectáculo en el que ahora trabaja, se extendió de los meses de enero a mayo de 2003. Seis son los aspectos centrales necesarios para comprender la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de O:

a. Proceso de ascenso social en su familia. Tanto en su familia paterna como en la materna, y al menos desde la generación de

sus bisabuelos, ha habido un proceso de ascenso social expresado tanto en ingresos económicos como en prestigio profesional y social.

O: Yo me acuerdo que mi abuelo tenía una agencia, una Goodyear, y allí mi mamá trabajó desde los 14 años con él. Y sí era gente de dinero. Los bisabuelos troquelaban su propia moneda en las haciendas, pero los problemas familiares acabaron rompiéndole el alma a todo y mi mamá dijo “yo prefiero no tener problemas, quédense con el paquete ustedes, yo quiero ser feliz”... y cuando murió mi abuelo le dijo a la familia “quédense con lo que quieran”.

Por parte de su familia paterna, su abuelo estuvo becado en París estudiando pintura y en su ciudad natal era una persona reconocida y prestigiada. Un dato interesante es que las familias de sus padres se conocían y mantenían amistad desde años, muy al estilo de los linajes de abolengo de aquella época. El siguiente diálogo ilustra esta relación:

¿Cómo se conocen tus padres?

O: Ellos se conocen a los cuatro años...

¿Qué?

O: A los cuatro años de edad porque había relaciones entre las familias. El abuelo de mi mamá era muy amigo del papá de mi papá; mi abuelo se casó a los 50 años, bohemio, entonces allí como que se saltó una generación [...] o sea los abuelos de mi mamá se llevaban con los papás de mi papá ¿de qué forma? No sé exactamente, pero se conocieron desde los cuatro años, luego mi papá estudió la carrera, se vino dos meses... se vino un rato a descansar a la ciudad [...] y se quedó en casa de mis abuelos, así se conocieron mis papás.

Sus padres son profesionistas (ella de universidad pública y él de privada) al igual que su hermana. Durante toda su vida la situación económica de O ha sido desahogada y su contratación en la empresa representa un claro proceso de ascenso social, teniendo en cuenta el prestigio que ello representa.

b. Infancia de aventuras, retos y gusto por correr riesgos. En el relato de su *novela familiar*, O hizo alusión en más de una ocasión a una niñez llena de aventuras y un gusto especial por jugar con el peligro. Dos circunstancias favorecieron esta predisposición: la escuela activa en la que hizo sus estudios de primaria y el hecho de haberse mudado a vivir a un pequeño pueblo rodeado de montañas y ríos.

O: Nos íbamos a las montañas y todo, pero a veces nos íbamos de traviesos y a veces nos íbamos todos en excursión con los papás [...] En el pueblo era más bien actividad de la aventura, actividad a lo bruto, la exploración y todo era práctico, todo [...] ahí no te contaban nada. Me acuerdo que una vez mi mamá metió a Serendipiti, la yegüita, porque teníamos caballos, a la cocina. De repente llego y veo, dentro de la sala, un caballo...

La referencia a que todo era práctico alude a que en la escuela los llevaban de excursión a ver plantas, animales, cultivos, etc. y allí les impartían algunas de las clases. Los seis o siete años que vivió en ese pueblo fueron decisivos porque encontró un medio propicio para desarrollar una personalidad narcisista muy fuerte que se expresó, entre otras formas, en sus anhelos por volar:

O: Una vez me tiré de un segundo piso con un paraguas y el paraguas se hizo así iguuc! [con sus manos indica que el paraguas se cerró] se colapsó y ¡qué golpazo! No me pasó nada pero sí fue una caída muy fuerte. En esa época, yo tenía nueve, ocho años, algo así. Sí, me subí al balcón de la casa en un segundo piso y me tiré con el paraguas, rompí el paraguas y casi me rompo la pata. No fue buena idea [...] luego corté un amortiguador y lo incrusté en unos tenis, y yo iba coleccionando así plumitas porque quería hacer una cosa para volar y rebotar al mismo tiempo.

c. Deseo de volar y “aprendizaje en sueños”. La fantasía de volar suele ser común pero en el caso de O adquiere matices singulares puesto que de acuerdo con su testimonio, él desarrolló la

capacidad de “controlar sus sueños” y así logró emprender “vuelos astrales”. Años después realizaría esta fantasía a través del vuelo en *highlander*... y como acróbata del arte circense. Este rasgo de su personalidad será abordado en la fase de análisis e interpretación, por lo que ahora me limito a recoger algunos de los extractos más significativos de su narración.

O: Siempre mi anhelo fue volar. No sirvieron las cosas en los pies, no reboté ni diez centímetros y pues qué vas a hacer con las plumas ¿no? Pero yo lo creía y empecé a aprender a volar en mis sueños, desde correr y que no podía. Fue toda una evolución y me tardé [...] Al principio me costaba mucho, era como si estuvieras dentro del agua y me separaba muy poquito y si dejaba de hacer movimientos ipum! Otra vez para abajo...

Tú dormido...

O: Sí claro, soñando, soñando...

En tus sueños, ahí fue donde tú empezaste tus primeras experiencias de volar...

O: Sí... corría, corría, corría y me despegaba y luego [hace un ruido] la panza al piso ¿no? Tenía que correr, saltaba de un lugar muy alto y volaba un poco. Pero no pude volar muy bien, me costaba mucho y me tardé como cuatro o cinco años en aprender a volar en mis sueños hasta que lo logré.

El deseo de volar está íntimamente relacionado con el afán de controlar fuerzas inconscientes y dice mucho acerca del carácter obsesivo de O. El siguiente pasaje de la narración es elocuente:

O: Tomé clases de viaje astral, porque yo decía, si todo el tiempo me la paso durmiendo, bueno, una tercera parte de la vida estás durmiendo, pues al menos que cuando estás durmiendo sepas lo que estás haciendo [...] Entonces mi anhelo era volar, volar, yo quiero volar y por eso dije, bueno, aunque sea en los sueños y empecé a tomar las clases, pero ya luego me metí mucho en la escuela y en otras actividades [...] con lo de la gimnasia y no me dio tiempo y es que quedaba muy lejos y dije, no, y fue cuando empecé a tomar los cursos de highlander, y la primera vez que volé en mi vida, ese día fue como a novecientos metros de altura en el papalote que me tocó

manejarlo un rato, porque iba con mi instructor, de hecho ahí tengo la foto en la recámara, en el mismo papalote que yo volé, en el que voló mi mamá, que yo la invité a volar. Ese primer día que volé, ya no volví a soñar, como dos años y medio no volví a soñar ni una vez que volaba, o sea, como que se cumplió mi deseo.

d. Su desarrollo como gimnasta. En la búsqueda incesante de aventuras, deportes de alto riesgo y retos constantes que afrontar, O llegó casualmente a la gimnasia a una edad quizás poco apta para desarrollarse como atleta olímpico, considerando que éstos suelen comenzar desde muy pequeños. Luego de haber hecho montañismo, jugado fútbol americano, básquetbol, volibol y cuanto deporte pudo, de practicar artes marciales y de correr un maratón a los 14 años de edad, O encontró un estudio de gimnasia olímpica en la ciudad donde vivía y de inmediato se entusiasmó con la disciplina.

O: En ese entonces iba yo patinando a todos lados y pasé por la gimnasia olímpica y dije “pues yo quiero ver qué es eso” y me metí y me acuerdo que yo me iba corriendo, iba tres veces por semana una hora y me iba yo corriendo desde mi casa para llegar caliente y me empezó a gustar mucho porque siempre en los demás deportes era como “bueno ya llegaste hasta aquí... ¿y luego?” Y en este deporte siempre hay algo nuevo que aprender todos los días. El deporte te decía a ti “¿y ahora?”... entonces no había para cuando. A los seis meses tuve mi primera competencia.

Al poco tiempo su madre logró que lo invitaran a un campamento de gimnasia de tres meses; a partir de entonces ingresaría al equipo olímpico y daría inicio su preparación profesional. Su carrera como gimnasta duró hasta los 18 años y participó en competencias nacionales y en algunas de carácter internacional. En aquella época el anhelo de O, como el de cualquier otro atleta de alto rendimiento, era participar en juegos olímpicos pero el escaso desarrollo de la gimnasia en su país, el hecho de haberse iniciado “viejo” en esa disciplina y problemas políticos en la federación del

ramo fueron obstáculos insalvables que le impidieron lograr su ambición. No obstante, los cuatro años de entrenamiento intenso permitieron que desarrollara plenamente su capacidad físico-atlética, que aprendiera las técnicas gimnásticas que le serían de enorme utilidad en su carrera como acróbata y sobre todo, le aportaron una disciplina cultivada en el esfuerzo extremo, el dolor, la renuncia a la vida mundana:

O: Todos los días decían (los entrenadores): hoy es un buen día para morir...y tenías que dejar todo ahí. No podías estar lastimado y si estabas lastimado ni te acuerdes, o sea, no era de que...hoy me voy a tomar el día libre... que hoy cerraron el gimnasio ¡ay qué bueno día libre! ¿Día libre? ¡Vámonos a un parque y vamos a hacer algo! [...] El tipo de trabajo me encantó, porque era así... muy militarizado pero muy enfocado... pero fuera de eso, éramos los mejores amigos y la mejor familia y era una convivencia, pero a la hora de que tenías que hacer las cosas ¡uyuyuy!

e. Historia de éxitos: en la escuela, en el deporte, etc. que culminaría en su experiencia profesional, primero como acróbata y actor, luego como empresario del espectáculo (*performance*) y finalmente como artista del CdS.

En la escuela:

O: Yo siempre había sido en la escuela de dieces, dieces, dieces... una vez que no pasó el transporte, me puse a llorar y me fui caminando a la escuela, estaba lejísimos. O sea yo no podía tener una falta, no podía tener un nueve, así era yo de obsesivo [...] Me empezó una obsesión con los dieces, que no paró hasta que... no ha parado, yo salí, terminé la carrera con diez de promedio y siempre fueron muy monótonas y muy aburridas mis calificaciones, diez, diez, diez.

En el deporte:

O: Cuando niño, a todo me quería meter mi mamá [...] pero yo no quería, me daba pena. ¿Cómo iba yo a hacer algo que no sabía hacer bien? [...] Empezó la obsesión de golpe por todo, entonces yo me iba

a la escuela a veces patinando, me iba a correr al estadio patinando o me iba corriendo a mi entrenamiento de fútbol americano, ahí fue donde me lesioné un poco la columna y empecé en la gimnasia olímpica, pero para eso yo ya había hecho volibol, corrí en velocidad y en dos mil metros planos, ganamos en volibol, tuvimos buen lugar en básquetbol, todo, todo se me facilitaba, el deporte me gustaba y salía bien.

Su ingreso al mundo del espectáculo fue absolutamente casual: una amiga le invitó a hacer una audición para trabajar en una obra de teatro donde requerían actores que supieran hacer acrobacias. O se presentó y no sólo ingresó al elenco sino que lo hizo en el papel principal. A partir de entonces los escenarios se convirtieron en su lugar de trabajo y de entrenamiento. Participó en decenas de obras de teatro encarnando a personajes heroicos provenientes de los *mass media*: Power Rangers, Dragon Ball, y en comedias musicales estilo Broadway: *Expreso astral*, *Marcelino, pan y vino*, entre muchas otras.

O: Una puesta en escena, como una comedia musical, era lo máximo para mí porque yo llegaba todos los días dos horas antes, nuevamente la obsesión allí, porque me encantaba la hora de entrenar, porque había cosas que podías hacer en el lugar que no podías hacer en la obra, entonces lo que me gustaba a mí era hacer, era crear, buscar, romperme el hocico... allí me rompí la cuarta vértebra lumbar, un pedacito del cuerpo anterior que se reabsorbió en 15 días; me castigaron, eso fue en los ensayos, me quitaron los patines porque yo quería seguir patinando.

Sus habilidades acrobáticas, su apariencia física y una disciplina y entrega absoluta al espectáculo fueron sus mejores cartas de presentación y la llave que le abrió muchas otras puertas, particularmente en la televisión y posteriormente en los *performance*. En esta actividad para centros nocturnos, convenciones, reuniones de negocios, etc. destacó porque logró acaparar ese nicho de mercado con un producto novedoso y de calidad. Él mismo era a

un tiempo actor, empresario, productor, asistente, escenógrafo, maquillista... todo.

O: Ya no quería yo hacer más teatro y se presentó eso. Y empecé hace un año con los performances.

¿Hace un año? es decir, me estás hablando de hace un año, ¿a inicios del 2002?

O: A inicios del 2002... finales del 2001 [...] Conocí lo del cubo y de lo del cubo lo del tubo⁹⁰ y así me seguí, me seguí y empecé a conseguir los videos de Soleil y me empecé a preparar y a sacar cosas nuevas, nuevas, nuevas y cada vez más cosas y así fue [...] Yo hacía las instalaciones, todo era mío, yo hacía los maquillajes, conseguía el equipo de trabajo con quien presentar no sólo un numerito, no sólo eran las cintas sino "OK, ¿qué quieres en un día? El cubo, las cintas, las ligas ¿todo? Yo te monto el motor, yo te hago las instalaciones, yo te doy el presupuesto, o sea, yo te organizo todo" [...] Si quieres que algo salga bien tienes que hacerlo tú mismo, no hay de otra. Las cosas ahí están y como decía mi maestro en la gimnasia... si alguien ya lo hizo, tú puedes, y si alguien no lo ha hecho también puedes inventarlo.

f. El sexto aspecto destacable de la *novela familiar* de O es el deseo de su madre de ser artista de circo, trapecista en particular... deseo que él ahora está realizando.

O: Mi mamá quería ser cirquera [...] Las cosas que siempre quiso hacer mi mamá, quería ser o médica o cirquera... y el que acabó haciendo las dos cosas fui yo... Sí, mi mamá quería ser cirquera, quería ser trapecista en especial.

¿Y de dónde le venía esta idea?

O: No lo sé, ella tampoco lo sabía, pero era lo que quería ser.

¿Qué sientes tú de estar haciendo lo que tú mamá quería ser?

⁹⁰ El cubo se utiliza para hacer malabarismo, mide 1.50 metros por lado y está construido de una aleación de metal que lo hace ligero. El tubo mide unos cuatro metros de altura, está sujeto al piso con tensores y se utiliza para hacer acrobacias y ejercicios de fuerza y tensión.

O [duda, luego responde]: Al respecto... ¿qué siento de lo que ella quería ser? Pues...

¿Qué sientes que tú estás haciendo lo que ella quería ser?

O: Con respecto a mí... lo que pasa está medio, está medio dual esa pregunta porque con respecto a ella me siento bien porque de alguna forma ella ve realizado en sí, porque soy parte de ella, lo que ella quería ser... y por mi parte pues todavía me estoy acoplando pues porque yo nunca dije “yo quiero estar en un circo”, siempre me gustaron las cosas muy extrañas y yo decía “yo no puedo trabajar estando en un escritorio, yo no quiero dar consulta ocho horas al día” [...] pero nunca me hice a la idea de voy a ser cirquero, jamás, hasta que me dijeron “oye, hay audiciones”, ni en el momento de hacer la audición y que me sentí muy bien dije “yo no me voy a quedar”, hasta que me dijeron. Pues es el Cirque du Soleil, ¿verdad? es decir que es circo, o sea vas a ser cirquero, o sea que hace poco me estoy dando cuenta de que estamos siendo cirqueros, pero hasta antes de eso nunca me... ¿circo? No, teatro tal vez.

Hasta aquí los fragmentos más representativos de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de L y de O. He procurado presentar ambas historias de manera sucinta y haciendo énfasis sólo en aquellos rasgos que a mi juicio y de acuerdo con el marco teórico puesto en juego, resultan significativos. Evidentemente, es imposible condensar la experiencia de vida de una persona en apenas unas páginas, pero también es cierto que la investigación exige construir cuadros de interpretación que aporten sentido a los relatos, que de otra forma podrían resultar desorganizados, que nunca insulsos.

El recuento de la *novela familiar* y las trayectorias socioprofesionales son imprescindibles para comprender la participación de los actores en el proceso de creación de los espectáculos en la empresa. Esta información nos permite comprender cómo los dispositivos puestos en juego por el CdS “enganchan” al actor en su imaginario en tanto anzuelo, y de alguna suerte también ayudan a elucidar la movilización del imaginario en tanto motor. Sin embargo, habida cuenta de la irreductibilidad psíquica del imagina-

rio, hay una dimensión en la creación que resulta absolutamente incomprensible, imposible de aprehender, elusiva por completo al pensamiento. Podemos, acaso, explicarla *a posteriori*, mas no en el proceso mismo de creación.

Pasemos ahora al recuento de sus experiencias durante los meses de enero a mayo de 2003, tiempo en el que formaron parte del elenco y del proceso de creación de un nuevo espectáculo del CdS.

4.3 Primera etapa: enero-febrero 2003

Luego de haber reconstruido su *novela familiar* y su trayectoria socioprofesional comenzamos a recuperar sus experiencias en la empresa: entrenamientos, trabajo de acondicionamiento físico, proceso de creación, integración con sus compañeros del elenco, conocimiento del funcionamiento de la organización, etc., así como sus actividades fuera de la jornada de trabajo.

Aunque obvio, no está por demás apuntar que he sintetizado muchas horas de plática en unas cuantas páginas, procurando al máximo transmitir fielmente sus emociones, sus pensamientos, sus reflexiones.

El siguiente es el recuento de sus primeras semanas de trabajo en la empresa.

O: Llegamos un día con mucho frío, mucho viento. Un buen recibimiento aquí en Montreal. Posteriormente tuvimos dos días en los cuales nada más nos dieron un recorrido. Nos sacaron medidas de la pestaña, medidas de la pupila al iris... de todo, o sea, nos tomaron 28,573 medidas de todo el cuerpo, nos sacaron un molde de toda la cabeza... ehhh... ¿qué más?... un examen médico.

El examen médico consiste, básicamente, en hacer un recuento de cada una de las lesiones para tener una evaluación general tanto del estado de salud de los *performers* como de sus posibles limitaciones; se ha dado el caso de artistas o acróbatas que ocul-

tan añejas fracturas o dislocaciones, lesiones que aparecen posteriormente durante los ensayos y entrenamientos y que no sólo limitan su desempeño sino incluso ponen en riesgo la seguridad de sus compañeros y evidentemente representan un costo para la compañía. Asimismo, en los primeros días conocen las diferentes áreas y departamentos de la empresa, se les da su *locker* y en general digamos que hay un rápido proceso de integración formal a la organización.

Pregunté a L y a O cuál había sido su impresión de la empresa una vez que la hubieron conocido (al menos superficialmente); esta fue su respuesta:

O: Yo no me quise imaginar nada, no tuve expectativas, había oído muy poco al respecto. No me quise ni meter de curioso, no quise tener ni media expectativa, sabía más o menos cómo funcionaba, que es una gran empresa pero realmente los detalles no los quise saber [...] toda la gente es muy amable, a veces te saludan por cordiales, no porque lo sientan pero no dejan de ser amables y te ayudan en todo lo que se necesite, tenemos desde el internet hasta fisioterapeutas todo el tiempo.

L: Hay mucha eficiencia, yo así lo determinaría, son muy eficientes... que no es lo mismo que sean cálidos, pero hay una buena atmósfera [...] en general yo definiría que la gente con la que trabajamos es eficiente. El ambiente que se respira en el aire es de eficiencia... la comida sale y la comida sale... y la jaula está con la luz donde debe de estar porque así lo pidió el director, el técnico lo hizo a su tiempo preciso.

O: He tenido la oportunidad de conocer a gente que es muy muy cálida, pero en general el corte es de trabajo, eficiencia. Estuvimos viendo cómo funcionaban las cosas, nos dieron un gafete que es como una credencial que tiene un microchip.

Ese rasgo, la eficiencia, en efecto salta a la vista incluso en el mismo diseño del conjunto arquitectónico que integra la empresa y que en mi opinión –y que conste que es una apreciación totalmente subjetiva– es frío y distante. Funcional y con ciertos detalles estéticos que se agradecen (sobre todo en la recepción, donde

los amplios ventanales que dan a un jardín y las estupendas fotografías de Veronique Vial hacen la espera francamente agradable), la arquitectura de Soleil es más bien flemática debido a sus altas columnas metálicas, sus muros blancos congelados de invierno y cemento, sus grandes espacios imperturbables, sus muebles acerados, impávidos y severos. En síntesis: el diseño arquitectónico de Soleil es, antes que bello, funcional.⁹¹ Y quizá resulta mucho mejor que así sea porque la austera eficiencia y funcionalidad del inmueble establece el perfecto contrapunto a la intensa actividad creativa que allí se desarrolla.

Los ensayos comenzaron en la misma primera semana del arribo de L y O. La integración del resto del elenco fue paulatina y en función de las características del espectáculo en cuestión,⁹² sobre todo debido a que el reclutamiento de artistas ocurre, literalmente, en todo el mundo. Así, en el transcurso de las primeras cuatro o cinco semanas quedó conformado el elenco base del espectáculo en el que L y O participan, si bien incluso meses después se integraron nuevos *performers*. En la medida en que la creación de un espectáculo es un proceso complejo, muchas veces discontinuo (es decir, sujeto a rupturas en los números, la dura-

⁹¹ El conjunto arquitectónico comprende las oficinas administrativas, el estudio de creación, la sala de entrenamiento, un estudio de danza, talleres de vestuario, de accesorios y para realizar prototipos, comedor, entre los espacios más importantes. La superficie del terreno mide casi 75,000 metros cuadrados. Los edificios son creación de los arquitectos montrealenses Dan S. Hanganu y Eric Gauthier. Como dato significativo cabe mencionar que el estilo arquitectónico del Cirque du Soleil y de la principal escuela de negocios de Quebec, la École des Hautes Études Commerciales (HEC), es muy parecido, habida cuenta de que son creaciones de los mismos arquitectos.

⁹² Algunas características que determinan el elenco son: tipo de *show* (fijo o en gira), tamaño del teatro donde se presentará en caso de ser un espectáculo fijo y especificidades derivadas del concepto artístico.

ción de las rutinas, las evoluciones en el escenario) y con mucho de azaroso, la integración del elenco puede acusar numerosas modificaciones hasta su conformación definitiva.

El proceso de búsqueda creadora dio así inicio:

L: En esa primera semana tuvimos ensayos. Comenzamos a explorar, bueno, conocimos la jaula, la gente con la que íbamos a trabajar y a nuestros compañeros.

¿Qué es “la jaula”?

O: Es una jaula, valga la redundancia, que mide como dos setenta por dos setenta, es como un rectángulo que de altura medirá unos...

L: Tres metros...

O: No, más, como cuatro.

¿Y para qué servirá la jaula? ¿Qué van a hacer allí?

O: Todavía no saben, están en búsqueda...

En ese momento ni ellos ni yo sabíamos –ni podíamos siquiera suponer– que el proceso de búsqueda se extendería prácticamente durante los cinco meses de su estancia en Montreal, situación que habría de ser factor de incertidumbre y hasta de angustia. Buena parte de esos cinco meses los pasarían trabajando en el único centro de creación y producción artística de Soleil: Le Siège Social International (SSI),⁹³ comúnmente conocido como El Estudio. Allí se hacen los entrenamientos, los ensayos, el trabajo de improvisación, los juegos creativos, etc.; la sala de entrenamiento mide 1425 metros cuadrados, tiene una altura de 23 metros y está equipada con la mejor tecnología para la acrobacia, como un trampolín técnico ubicado a 18 metros del suelo, compuesto por 38 kilómetros de cable metálico tensado. Otras áreas muy importantes que sirven a la creación y donde L y O pasaron

⁹³ Le Siège Social International, Faits Saillants. Dossier de prensa, Cirque du Soleil, 2003.

muchas horas y días de intenso trabajo son la sala de entrenamiento (785 metros cuadrados) y el estudio de danza (361 metros cuadrados);⁹⁴ en estos espacios se llevarían a cabo “las clases” como ellos solían llamar a ciertas actividades propias del proceso de creación.

El Estudio es tanto espacio de creación como una especie de “taller de reparaciones”:

L: Dentro el gimnasio a mí hay algo que sí me impresionó: ha llegado mucha gente con lesiones por las presentaciones y las giras, hay una rotación, no siempre estás haciendo todos los números que tienes que hacer ¿no? Hay una rotación para no agotar a toda la gente, pero aun así llegan a fisioterapia, aquí llegan todos los que están operados, las personas lesionadas.

El gimnasio resulta por demás importante porque la gran mayoría de los espectáculos exige de los *performers* un desempeño de alto riesgo, y pese a los cuidados y a la seguridad con la que se trabaja, las lesiones son ineludibles. Un artista que se lesiona durante los ensayos, los entrenamientos o durante un espectáculo, está totalmente protegido por la empresa y en Montreal –en El Estudio, precisamente– se hace el trabajo de rehabilitación. El Estudio es también el lugar de preparación y capacitación de los artistas:

O: Cuando las personas van para determinados shows, para todos los shows, este es el centro de preparación general, ahí ves gente preparándose para todos los shows. Y hay cosas que no puedes ver, por ejemplo nadie nos puede ver a nosotros, ni siquiera la gente de allí, estamos muy en privado... estamos en una etapa de búsqueda, una etapa de exploración.

L: Nosotros estamos en un estudio cerrado con cortinas negras todo.

⁹⁴ *Idem.*

El carácter absolutamente privado e íntimo del proceso creador es rasgo que distingue al CdS, aunque no exclusivo de esta organización toda vez que muchas compañías teatrales, por ejemplo, suelen trabajar casi en secreto. Mis intentos por observar su proceso de creación (o al menos una parte) fueron infructuosos y siempre, invariablemente, topé con la misma respuesta: está prohibido, incluso para los mismos miembros de la empresa, observar el trabajo de creación de un espectáculo; sólo pueden observarlo las personas que están involucradas con el mismo. Esta negativa tiene muchas lecturas y puede dar pie a innumerables especulaciones en torno al porqué del sigilo, sin embargo y hasta donde pude percatarme, las razones de la prohibición son más sencillas de lo que suele suponerse: se trata, simplemente, de respetar el trabajo de los creadores considerando la gran concentración y el desafío emocional que su actividad exige. Sin duda que las reservas obedecen también al celo por preservar oculto tanto el contenido de sus espectáculos como sus “secretos profesionales”; no obstante, creo que en la medida en que la creación de un espectáculo no es un proceso lineal claramente definido y por ende fácil de plagiar, predomina el respeto a los creadores como el principal criterio para evitar la intromisión de observadores ajenos al espectáculo. El hecho de mantener oculto el proceso de creación es un dato relevante que en su momento será sometido a análisis, por ahora continuemos con el relato de las experiencias.

La imposibilidad de presenciar los ensayos y el trabajo de experimentación e improvisación no hizo sino acrecentar mi curiosidad, sobre todo por conocer el proceso creador, más que por el contenido o el concepto del espectáculo en ciernes. Pregunté qué se imaginaban que sería el resultado final del proceso en el que se encontraban, es decir, cuál sería el producto al cabo de los cinco o siete meses de trabajo. Esta fue su respuesta:

O: *De qué se trata, creo que ni ellos lo saben.*

L: *Quién sabe...*

O: *Yo lo que me imagino es que están buscando... las cosas que se están haciendo, por lo que estoy viendo no van a ser cosas de alta dificultad técnica, lo que quieren hacer es conseguir gratos momentos de éxtasis, de bonitas formas y figuras, con toda la magia y producción del background de Soleil.*

L: *Sí hay unas cosas bastante difíciles. Tú lo ves como espectador y dices “está difícil”. Técnicamente para hacer eso necesitas un cuerpo absolutamente preparado, pero aparte de eso es llegar también a involucrar emocionalmente al espectador. Lo que quieren es que sea un movimiento que aparentemente no pasa nada, absolutamente orgánico pero que dentro de ese movimiento orgánico sale una... una... un truco técnico digamos [se trata de] disfrazar artísticamente ese momento para llegar a un momento espectacular.*

O: *Yo siento que durante todas las evoluciones la gente aplaude cuando ve lo que parece más difícil o lo que se ve más espectacular, que es muy diferente.*

Como he señalado, esta conversación ocurrió después de que habíamos hecho la reconstrucción de su *novela familiar* y su trayectoria socioprofesional, por lo que estaba yo en condiciones de comprender, así fuera mínimamente, sus capacidades y limitaciones. Interrogados acerca de cuál era la demanda que hasta ese momento habían sentido, L comentó que a ella le resultaban difíciles los ejercicios que implicaban conocimiento de técnica gimnástica y acrobática debido, evidentemente, a su formación como bailarina, pese a ello señaló:

L: *Yo sí tengo preparación física como para aprender a hacer nuevos seguros con piernas, con brazos, pero no sé la técnica como para hacer ya en concreto una bandera,⁹⁵ por ejemplo. Si me dicen “no mira, aquí tienes que poner las manos así y después tienes que subir*

⁹⁵ El performer se sujeta a un tubo con las manos y brazos extendidos y queda en posición completamente paralela al piso, en ángulo de 90° con relación al tubo.

la cadera, o después tienes que cerrar la espalda para poder subir las piernas” [...] esos detalles de técnica que si no los sabes usas el triple de fuerza y ino te salen!

Por el contrario, a O lo que se le dificultaba enormemente era la expresión de emociones y el movimiento estético, a causa de su formación como gimnasta:

O: Para mí el problema es cómo caminar hacia la jaula, cómo hacer ciertos movimientos que parecieran estéticos, que no se vieran como que nomás estás caminando.

Asimismo, para ambos la demanda física era extrema debido a que pasaban muchas horas subiendo y bajando de *la jaula* y el riesgo de una caída de fatales consecuencias estaba siempre presente.⁹⁶ O comentó que era como estar escalando ya que si bien había apoyo y medidas de seguridad, el control del cuerpo y las emociones debía de ser total. En uno de los pasajes más fascinantes de nuestras pláticas y en referencia precisamente a las horas que debían pasar trabajando en *la jaula* se dio el siguiente diálogo, que me permito reproducir en extenso:

O: Poco a poco duele menos el acero, ya puedes resbalar mejor, o sea como que ya lo que antes raspaba y ahora ya no pasa nada, es como parte de... ya tu cuerpo empezó a...

L [interrumpe]: A asimilar el...

O [interrumpe]: Como a ablandar el acero, a acoplarte, a amoldarte con él.

Eso está interesantísimo. ¿Cómo se logra? Es una expresión bastante difícil de entender para alguien ajeno a ello, como yo en este caso: “tu cuerpo ablanda al acero” ¿Cómo sucede eso?

⁹⁶ Recordemos que *la jaula* es de metal y los tubos tienen una forma triangular, por lo que una caída podría significar un fuerte golpe e inclusive una severa lesión.

- O: Empiezas a conocerlo, dejas que él te conozca a ti y se empiece a convertir en uno, ya sabes en qué ángulo, cómo se siente, ya tu cuerpo automáticamente... así como cuando subes escaleras tu cuerpo reacciona.*
- L: Son horas, horas de trabajo sobre el aparato [...] Yo creo que para llegar a conocer o a hacerte parte de tu aparato y conocerlo y saber perfectamente lo que pasa son horas sobre el aparato. Entonces yo creo que en el proceso en el que estamos justo ahora ha sido eso, ahora no estamos trabajando bajo ningún concepto, bajo ninguna idea. OK, sí llegamos a calentar sobre "la jaula", pues veo qué se me va ocurriendo con la música que está y después (el couch) nos dice: "Hoy van a improvisar con los ojos tapados, o van a improvisar con parejas, van a improvisar con esta música, con esta otra". Entonces es como abrir una gama de posibilidades con las cuales te vas adaptando un poco más, un poco más a los espacios, a la dimensión, a la fuerza del brazo que vas pegando al tubo...*
- O: Pero no es sólo un desgaste físico, también es un desgaste emocional muy fuerte porque estás dando todas tus emociones para ver qué es lo que les gusta, no hay un trabajo específico en el cual puedas concentrarte para desbloquear ciertas... no, allí estás creando, es un proceso de creación que combinando lo que estás pensando con lo que estás sintiendo y cómo se está viendo y cómo se estará viendo realmente, porque es diferente cómo te estás viendo tú aquí a cómo te estás viendo allá abajo, entonces nos "videan" todos los días, todos los ensayos y tú puedes checar y te vas viendo.*

Con relación al enorme desgaste físico y emocional que implican los ejercicios y actividades de improvisación, L comentó:

L: Apoyando lo que dice O del desgaste emocional... es de pronto tan amplio el panorama, si él (el couch) nos dijera: "quiero ver saltos, a ver qué hacen pero yo quiero que salten en la jaula", entonces como que tu idea y tu control... sabes que tienes que hacer saltos y eso es como ir sobre una raya derecha a conseguir algo como objetivo; aquí estamos dentro de tu feeling, dentro de tu idea, dentro de tus capacidades, tú inventa algo, a ver, o sea ¡sorpréndeme!, ¿no? Eso ha sido diario diario, todas las improvisaciones es: "OK y ahora con los ojos cerrados mucha energía, mucho poder, quiero ver mucho poder" ¡Mucho poder de qué! O sea de piernas, de brazos, de cabezas... cómo... Entonces sale uno del ensayo ¡ahhhh! (exclamación

de agotamiento), o sea, no sólo cansados físicamente... todo el tiempo estamos buscando crear algo que aparte de que se vea bien, de que esté bien hecho, de que tú te sientas seguro, que proyecte a cómo tú te lo estás imaginando ¿no? Entonces en ese sentido sí es muy cansado.

Para el posterior análisis dejemos subrayados cuatro datos de gran relevancia que se pueden desprender de nuestras conversaciones: *i)* por una parte, la relación que el artista establece con su aparato a través de horas y horas de trabajo; *ii)* en segundo lugar, el hecho de que hasta ese momento trabajaban improvisando constantemente sin que hubiera un concepto eje claramente definido; *iii)* en tercer término, el enorme desgaste físico y emocional al que estaban expuestos; *iv)* que todos los días y durante todos los ensayos fueron videograbados.

Hagamos una breve pausa a fin de acotar el marco donde se dieron buena parte de nuestras conversaciones: la cocina-comedor de su departamento. Como el resto de la vivienda, este era un espacio austero, confortable, con una mesa para cuatro personas (aunque sólo tenían tres sillas) y con salida a una terraza por donde de vez en cuando asomaban algunos de sus vecinos y compañeros de trabajo. Nuestras reuniones casi siempre fueron en sábado, es decir, al final de su extenuante semana laboral y en prácticamente todas no pararon de comer pasta, fideos de harina de arroz, pan, cereal, huevos y en el caso de L, café en generosas cantidades. En más de una ocasión llegué a buscarles a la hora convenida (entre 11 y 12 del día) y los encontré dormidos, en parte debido al agotamiento por el trabajo y en gran medida también porque los viernes solían salir de fiesta u organizarla en el mismo edificio con sus compañeros del espectáculo. Más adelante ellos mismos nos hablarán acerca de sus viernes sociales.

Como hemos visto, una de las actividades más importantes durante esta etapa fue la improvisación, que implicaba un enorme

esfuerzo tanto físico como emocional. Básicamente la improvisación era de dos tipos: totalmente espontánea y “planificada”. La primera ocurría en el momento de los ensayos y de acuerdo a las ideas, las emociones y las necesidades del equipo de creación. Por otra parte, cierto tipo de tareas de improvisación exigía de los artistas un mínimo de planeación, como por ejemplo buscar la música adecuada a la idea o emoción que querían expresar. A fin de conocer sus experiencias en las tareas de *improvisación planificada* (si se me permite la paradójica expresión) presento los siguientes extractos de nuestras conversaciones.

Luego de preguntar a L y a O cómo habían preparado sus improvisaciones, esto fue lo que respondieron:

L: Lo preparé durante la semana, o sea llegué como media hora yo sola con la música, o buscando la música porque un día antes encontré la música perfecta que quería, y más o menos buscando una secuencia, no fue una improvisación al minuto como la que hacemos diario [...] para ese día las mujercitas nos pintamos más la pestaña, fue como de hecho un poquito más preparado, pero sí de hecho fue una improvisación, no fue una coreografía que yo inventé específica.

O: Lo mío sí fue un poquito más difícil, yo si le di toda la semana, el día que menos ensayé fueron cincuenta minutos porque yo tenía que empezar de cero... tomé los elementos que a ellos les habían gustado o que había oído “ah! mira eso me gustó” [...] no era mucho, eran dos minutos pero dos minutos puede ser muchísimo [...] yo no soy coreógrafo, yo no soy bailarín y eso me cuesta bastante trabajo, más que a ellas, entonces estar creando y de repente crear elementos un poquito de fuerza, combinar todo eso en esos dos minutos y que se vea de alguna forma sutil... agarré una música primero y empecé a sentir, compré un disco que me gustó mucho, es música suave... fui escuchando la música y lo que la música me iba diciendo que hiciera, yo me dejaba llevar... y al parecer el resultado no estuvo tan peor.

Por lo que me dicen trabajaron con música que ya conocían...

O: No

L: Bueno, yo sí.

Las tareas de improvisación las realizaron a la par que todas sus otras actividades, por lo que la carga de trabajo fue en aumento progresivamente, tal y como O lo comentó:

O: Y allí fue el momento de pasar de dos horas, más tu preparación cardiovascular, más tu preparación de flexibilidad, más tu preparación de fuerza al día, aumentó a otra hora, a otra hora y media, a otras dos horas diarias... el tiempo de ir a buscar al centro la música, de estar viendo, qué me hace sentir esto... o sea cada vez se está complicando un poquito más...

Es difícil establecer un parámetro acerca de la carga de trabajo que implicaba un día normal puesto que eso depende de la madurez del espectáculo en proceso de creación, del tipo de *show*, de la proximidad de la fecha de estreno, entre otros factores. Sin embargo, y a fin de atisbar un poco en la dinámica de aquellas primeras semanas, presento los extractos de nuestra plática luego de que pregunté a L y a O cómo era un día normal de trabajo, un día promedio, digamos:

O: L se levanta a las 6:40, yo me pongo a preparar el desayuno, sale de la regadera, me meto a la regadera, ya desayuné, luego ella desayuna, nos vamos cinco minutos antes de que pase el autobús [...] generalmente tomamos el de las 8:01, nos vamos al estudio, nos cambiamos y directo a... esta semana creo que era de treinta minutos ¿verdad? Bueno a ti, a mí ya me tocó de descarga, dieciocho minutos corriendo.

L: Y yo treinta de gimnasio.

O: En lo que llegas, te cambias y estás allá ya te comiste veinticinco minutos, eso es lo pesado de estos climas.⁹⁷ Empezamos a correr en unas bandas, unas corredoras, hay varias de hecho. Hay varias máquinas para hacer la preparación cardiovascular, está dentro de un programa.

⁹⁷ Recordemos que estábamos en febrero y en ese mes del año 2003 en Montreal se registraron temperaturas muy bajas.

L: Después de eso que es como un calentamiento, nos vamos a la jaula, estamos ahí como de nueve y media a once, después salimos... y bueno, esta semana ha estado medio pesada... y nos vamos a exploración de movimiento con F, después comemos en media hora.

O: Cuando bien nos va.

L: Y después hemos tenido clase hasta de voz, tuvimos práctica esta semana, después de allí podemos tener clase de voz, otro ensayo en la jaula...

O: Y hemos tenido como tres horas de [...] algo que es como clown. A mí me gusta eso porque somos todo el grupo, todos allí juntos, es como más relajado, empezamos a hacer juegos, empezamos a hacer dinámicas para desapegarte de todo pero a la vez están buscando ciertas cositas por allí de actitud, de improvisaciones, de solturas, pero con las dinámicas de unos juegos que la verdad son muy divertidos.

¿Tres horas?

O: Sí, esa clase⁹⁸ siempre es dos días a la semana tres horas y si no esa se alterna con la de voz que es como una hora y media y de repente de allí córrele a la firma del contrato, o a ti que te tocó la prueba de vestuario hora y media y ya que fuiste a vestuario, que fue la prioridad, ya se perdió parte de exploración.

Entonces andan terminando, ya pasaron voz, ya pasaron todo tipo de entrenamiento, etc. y andan terminando su día a eso de las...

O: Cinco, el día que más tarde terminamos cinco treinta, pero de allí hay que hacer el programa de preparación de ejercicios preventivos para lesiones [...], hay que regresar al gimnasio, si no has estirado lo suficiente vas, o si sientes que te faltó un poco más de cardiovascular o de fuerza tienes que ir, o sea yo ayer terminé a las seis cuarenta.

Pero ese extra, esa hora u hora y media ¿tú la defines?

L: Sí, es optativo.

Depende de cómo te sientas, si tienes algún problema quizás en un hombro o si sientes que...

O: Sí, tú puedes organizar hasta cierto punto, cada día es más difícil hacer eso porque tenemos más actividades.

⁹⁸ Ya lo había hecho notar pero no está por demás subrayar que se refieren a ciertas actividades como “clases”, como si se tratara de una escuela.

L: Además en esta semana, por ejemplo, antes de responsabilidad así como objetiva teníamos cardiovascular, que eran dieciocho minutos la primera semana, veinticuatro la segunda, treinta la tercera, dieciocho la cuarta. Ahora la semana pasada nos acaban de entregar un programa nuevo de entrenamiento preventivo, entonces eso lo tenemos que hacer y tenemos una tabla donde tenemos que apuntar el día que lo hice y cuántas repeticiones hice, cuánto peso usé, y eso ellos lo van a checar, o sea es optativo, si tú quieres vas y lo terminas pero alguien está revisando tus tablas y te lo entregaron tal día y entonces no has hecho lo que tienes que hacer.

Quisiera acotar un par de ideas a fin de tener un poco más en claro el sentido de los párrafos anteriores. En primer lugar hay que hacer notar que el programa al que O se refiere y que incluye ejercicios cardiovasculares es un esquema de trabajo preventivo de lesiones que se diseña específicamente para cada *performer*, en función de sus características, necesidades, debilidades, exigencias, etc. Como O y L lo señalan, el programa incluye acondicionamiento cardiovascular ejercitado fundamentalmente a través de carrera en caminadoras fijas, trabajo de gimnasio (fuerza, elasticidad, etc.) dependiendo de las necesidades de cada persona. Se trata de un programa preventivo, más que formativo, ya que todos los *performers* contratados son atletas y artistas probados que generalmente no requieren más que cuidar y mantener en perfecto estado su cuerpo. También hay que decir que el programa preventivo se diseña junto con el *performer* y la posibilidad de modificarlo o ajustarlo siempre está abierta. Finalmente, el seguimiento del programa preventivo, pese a que es revisado por los responsables del acondicionamiento físico (pero hasta donde supe, no hay sanción en caso de incumplimiento), depende única y exclusivamente del *performer* por lo que no se puede considerar una imposición o una obligación por parte de la empresa; en el caso de L y de O, por ejemplo, siguieron su programa preventivo a pie juntillas, ro-

bando tiempo al descanso e inclusive trabajando en fin de semana a fin de cumplir con las metas trazadas.

Por otra parte, es pertinente puntualizar que las actividades de un día normal fueron modificándose conforme la fecha del estreno se aproximaba, sobre todo en la medida en que *las clases* (como L y O llamaban a ciertas actividades) fueron dejando su lugar al montaje de los números que constituirían el espectáculo. La tercera puntualización que cabe hacer es referente a la alimentación, toda vez que tenían media hora para comer “cuando bien nos va”, como dijo O; más que disponer o no de tiempo para comer (casi siempre en el comedor de la empresa)⁹⁹ el problema fue que debían mantenerse ligeros y en condiciones óptimas para continuar con el trabajo durante las horas de la tarde, por lo que frecuentemente comían solamente alguna barra de cereal para energizarse y un poco de fruta, posponiendo la comida fuerte hasta llegar a su casa a eso de las siete u ocho de la noche.

Sigamos con el recuento de experiencias refiriendo ahora el vestuario, elemento sustantivo de la creación artística que sin duda constituye una de las huellas que identifican a los espectáculos del CdS. Todo el bizarro e imaginativo vestuario (ropa, zapatos, sombreros, máscaras) que se utiliza para dar vida a los personajes es diseñado y confeccionado en los talleres de la empresa, de acuerdo con los parámetros conceptuales, artísticos y funcionales específicos de cada espectáculo. En efecto, no basta que el vestuario sea vistoso o neutro, exquisito u ordinario, es también menester que sea funcional, práctico y cómodo, a fin de cumplir tanto las exigencias estéticas como las necesidades prag-

⁹⁹ En el comedor se sirven alimentos para todos los gustos, bien balanceados y abundantes. Más de 500 comidas son servidas cada medio día bajo el cuidado de François Martin, director de servicios alimentarios.

máticas. En relación con las pruebas de vestuario en las que participaron desde las primeras semanas de ensayos, su narración siguió el siguiente derrotero:

L: Es bien meticuloso el asunto, de hecho hace dos semanas casi tuve prueba de vestuario diario, iba y me probaban alguna cosita y después otra cosita y otra cosita, la última que tuve en esta semana, me están probando el vestuario [...] que yo creo que va a ser el que vamos a usar todas las mujeres. Llego, llega la costurera y llega con otras dos que son las que están fabricando el vestuario y me lo empieza a probar, lo trae en trozos a veces, o sea no viene el vestuario completo, la última vez ya vino más completo pero las mangas que tienen que ir pegadas las trae sueltas porque tienen que ver a qué distancia van a estar, etc. Y llega al ratito el de zapatos y me prueba que número soy, OK voy por tus zapatos, me los trae, después de que ya estoy la asistente de la asistente del modista llega y me dice “es que el diseñador quiere verte”. Bueno, ya que la costurera me dejó así con alfileres y todo pero más o menos el vestuario puesto, viene el diseñador y dice “ayyy, hoo”... que me hace una fiesta ese diseñador, que bueno: “ayyy, te ves hermosa, qué bárbara, eres guapísima, guauu” luego de eso llega el diseñador con su asistente y manda traer al director, llega el director y yo allí parada con mi cara de paleta. Y después de que llega el director llega el de las fotos porque casi en cada prueba se toman fotos, entonces pues me toma la foto y a ver ¡haz una pose! y me toma una foto, así como de cárcel, de frente, de perfil, de perfil, de espaldas y ya que se empieza a ir todo mundo pues quítate los alfileres y a desvestir...

O: ¿No te dolieron los pies de estar tanto tiempo parada?

L: Ay, sí claro.

¿Y eso lo hacen con todo el elenco?

L: Ahorita, sí; yo pienso que lo van a hacer con todos, tienen todas las medidas exactas y precisas de todos pero no sé, haz de cuenta... el vestuario que me están probando a mí es para todas las mujeres, una vez que queda un vestuario hecho yo pienso que te empiezan ya a hacer sobre medida con ese patrón.

Pero te están tomando ti como modelo.

L: Sí.

[A O]: ¿Tú no has pasado por vestuario?

O: Sí, ya pasé.

¿Y también te tomaron de modelo? ¿También fue mucho tiempo?

O: Sí, fue como una hora, una hora y fracción. Ya hicieron el primer diseño, como la plantilla sobre mi cuerpo, pero de allí todavía tienen que hacer cortes y todo y no funciona igual, la tela nada más cortarla y ponerla, que ponerla y medirlo ya con el cuerpo, con el molde pues.

Así, una jornada de trabajo iba aproximadamente de 8:30 de la mañana a 6:30 treinta o 7:00 de la tarde. Su tiempo libre –entre semana– regularmente lo pasaban descansando en su casa, haciendo las compras necesarias para el hogar y conforme fueron fortaleciéndose los lazos de amistad con otros compañeros del elenco, buena parte de su tiempo libre lo pasaron en tertulias donde se combinaba la cocina, la música, la charla en varios idiomas (inglés y español sobre todo) y acaso algún trago de vino. Los fines de semana, viernes y sábado sobre todo, en no pocas ocasiones fueron de salir a bailar a discotecas o en fiestas organizadas por la empresa o entre ellos mismos.

Otro de los aspectos a destacar de sus vivencias en los dos primeros meses es lo que se refiere a las condiciones de trabajo y específicamente al contrato laboral. Cuando reconstruimos su *novela familiar* y su trayectoria socioprofesional quedó de manifiesto que durante los años de trabajo profesional antes de ingresar al CdS, la inestabilidad y la incertidumbre fueron moneda corriente toda vez que no sólo desconocían cuándo tendrían presentaciones, sino incluso cuánto ganarían o si les pagarían puntualmente; seguro médico, prestaciones y derechos laborales igualmente eran impensables, salvo contadas ocasiones.

Tanto para L como para O, contratarse en Soleil significó la posibilidad de concentrar toda su energía en el proceso de creación, sin tener que preocuparse por vender funciones o por cobrarlas una vez presentadas; también significó trabajar bajo esquemas salariales, profesionales y artísticos perfectamente definidos así como con la seguridad de saberse respaldados en caso

de alguna inoportuna lesión. En su contrato de trabajo se especifica salario, *show* para el que han sido contratados, si es espectáculo fijo o en gira, duración del mismo, prestaciones, obligaciones, etc. Los siguientes son los pasajes más significativos de nuestras conversaciones sobre el tema del contrato de trabajo:

[A O]: ¿Tú habías trabajado así?

O: ¿Cómo?

Bajo un contrato tan completo.

O: *¡No, nunca! En teatro [...] tú firmas un contrato pero sólo son por 15 días, si la temporada dura un año pues muy bien; hay contratos de tres meses máximo pero generalmente son de 15 días, así trabajos dos semanas o trabajos dos años firmas nada más un contrato, porque el empresario pues se está amparando, porque ellos tienen que avisarte siete días antes, por ejemplo les fue pésimo y tienen que terminar, no pueden, tienen que esperarse una semana más, así como tú, si quieres abandonar la obra por x razones tienes que dar tus siete días para que ellos consigan a otra persona. Yo nunca había firmado un contrato que diga vas a trabajar tal y tal, es un compromiso más allá, realmente muy formal y aparte ya así no te da chance de pensar nada más, lo haces o... [O hace un gesto como que le cortan el cuello].*

¿Y cómo se sienten con ello? Es decir, teniendo un contrato donde hay toda una serie de cláusulas, de derechos y obligaciones, de seguros médicos, de prestaciones, etcétera.

L: *Pues hasta el momento, yo sí me pongo a pensar que es la manera de tener absoluto control sobre ti y tu desempeño para la empresa, pero para mí me da mucha seguridad acerca de lo que voy a ganar, o sea, sé las condiciones mínimas de trabajo y del dinero que voy a tener y de beneficios médicos y eso pues sí me da tranquilidad.*

O: *Yo ya he trabajado en no sé cuántas producciones pero es lo que estaba buscando de alguna forma: concentrarme en una cosa, en mi trabajo y que ellos se encarguen del resto, o sea a mí por lo pronto está bien, no había yo probado esto ¡puedo concentrarme en una cosa! Tu preocupación no es cuánto vas a ganar, tu preocupación no es que no me han pagado... no no no, tu preocupación es que salga lo que te tiene que salir y desarrollarte en lo máximo en lo que tú quieres porque hay cosas que no tienes que hacer pero quieres hacerlas, pero de alguna forma es un compromiso total en el sentido físico y sí, yo sí lo quería de esta forma y no hay am-*

bigüedades en ese sentido. Te dan todo el respaldo para que tú te enfoques en una cosa.

El tema del contrato de trabajo es crucial para comprender las complejas relaciones entre el proceso de creación y el de gestión. Por el momento dejemos acotada su importancia no sin mencionar que el contrato tiene implicaciones estrictamente legales o laborales, pero también otras no menos trascendentes de orden simbólico que forman parte de los dispositivos organizacionales para movilizar el imaginario.

Para terminar el recuento de los meses de enero y febrero, presento a continuación, extractadas, las conversaciones que tuvimos a propósito de sus emociones y de su estado de ánimo luego de varias semanas de intensivo entrenamiento, interminable búsqueda artística, arduo acondicionamiento físico, agotadoras sesiones de improvisación y difícil adaptación a una hermosa ciudad con un clima implacable. A la pregunta ¿cómo se han sentido hasta el momento?, estos fueron sus comentarios:

L: Ayer presentamos un ejercicio de improvisación y nos dejaron de tarea que en esta semana tenemos que sacar de todos los videos que llevamos de estas semanas, tenemos que sacar los mejores elementos que a nosotros nos gusten de nuestro trabajo. Lo mejor que yo he hecho y entregar un video la próxima semana, el próximo viernes... y este...ayyyy, bueno yo empecé a ver los videos y iaggh, horrible!

O: Llegó un periodo en que yo siento desde hace unos, no sé, semana y media o dos semanas a la fecha ya no ha habido ninguna mejora. Al contrario, ya hay como una... ya que exprimimos todo lo que teníamos que exprimir porque ya no hay mucho para dónde darle allí, más bien es trabajar un concepto ya en especial, pero en cuanto a la elaboración de los ejercicios yo siento que he podido desarrollar un poquito mejor en cuanto al movimiento, la forma de moverme...

Yo me acuerdo de que eso me comentabas la vez pasada que era un problema para ti, que era tu parte digamos débil.

O: Sí, bueno lo sigue siendo pero...

Pero tú sientes que has mejorado.

O: Pues más bien dicen porque yo no siento nada, pero sí de repente veo dos o tres cositas en el video y digo “ayy mira esto como que no estuvo tan peor” no quiere decir que me gustó, no, dijeron: “saquen los movimientos que les gustan” pues la verdad no me gusta ninguno, pero hay cosas que uno dice “bueno, podría ser”. Pero está bien, digo ya he dado muchas vueltas en el aire, he hecho muchas cosas, así que esto es totalmente diferente y eso es un gran reto para mí, y eso está bien porque estoy explotando, o explorando más bien una parte en mí la cual no había, y si la hay quiero conocerla. No se tú cómo bailarina como lo veas...

L: A mí al contrario, por movimientos yo no tengo problema pero a la hora de treparme de cabeza y demás, yo siento que en el video se me ven unos brazotes, una espaldota y no sé qué, y no estoy haciendo ningún truco de fuerza, o sea sí mucho brazote pero no lo estoy usando en nada ¿me entiendes? Entonces digo “está bien buenísima tu vuelta, pero no me sirve”, o sea visualmente pues se ve bien, nada más.

De estas impresiones quisiera hacer notar el tono de insatisfacción de su trabajo, si bien al mismo tiempo hay un reconocimiento de pequeños logros. Hasta aquí un trazo muy rápido de los sucesos de las primeras semanas. Creo que esta mirada a vuelo de pájaro permite acercarnos un poco a las experiencias vividas durante el proceso de creación, así como disponer de información relevante para comprender, al menos en parte, el proceso de gestión en su operación cotidiana, es decir, más allá de lo que formalmente pueda decirse a través de grandes definiciones (visión, misión, etc.), de manuales de operación o de diseños estratégicos. Para cerrar con esta sección quisiera compartir un par de notas que tomé en mi diario de campo acerca de mis impresiones de L y de O.

Durante su relato O me mostró su “demo” donde hace acrobacias, malabarismo con un cubo inmenso, son imágenes de sus presentaciones en centros nocturnos, bares, teatros (haciendo de Power Ranger y de Hombre Araña), etc. Fuera de grabación me

dijo que le encantaba la velocidad, que se había comprado un coche deportivo de color amarillo subido y que lo había corrido a 240 km por hora. Su gusto por la velocidad y los deportes extremos confirma la idea que he tejido desde que lo conocí: requiere de “emociones fuertes” para vivir.

Por su parte, durante el tiempo que L habló no dejó de expresar sus ideas con todo su cuerpo y en su mirada de pronto aparece mucho coraje, mucha rudeza pero de pronto se desvanece para dejar lugar a una mirada muy tierna y cálida. Creo que eso mismo expresa en el escenario: una combinación de coraje y rabia, al mismo tiempo que enorme ternura y sensualidad.

4.4 Segunda etapa: marzo 2003

Los encuentros con L y O durante el mes de marzo fueron frecuentes; prácticamente todos los fines de semana de ese mes nos reunimos, además que en varias ocasiones tuvimos conversaciones telefónicas. Por razones de síntesis he debido omitir muchos detalles, compendiar extensos pasajes en unas cuantas líneas y me he visto obligado a excluir incontables notas y observaciones de campo en aras de ganar en concisión y acaso en contundencia del relato. Pero abreviar no significa abolir de tajo, por lo que me he permitido recuperar algunas de mis notas y observaciones a fin de aportar contexto y un poco de color a la narración. Así pues, vaya aquí el recuento de aquellos días.

La sesión del ocho de marzo fue programada para las doce horas. Llegué unos minutos después del mediodía al departamento de L y O, en el pasillo del edificio me encontré con una de las contorsionistas y otro artista que yo no conocía y que después me enteraría que también formaba parte del elenco.

Me recibió EA, la esposa de O, cordial como siempre y de inmediato me condujo a la cocina donde él desayunaba un gran plato de

fideos de arroz con queso y pan con miel. L, por su parte, se preparó unos doce *hot cakes*, café y cereal. Durante buena parte de las casi tres horas de la sesión, ambos comieron abundantemente.

Mi plan original para esta sesión consistía en trabajar con un soporte en papel pero lo cambié rápidamente puesto que mis entrevistados comenzaron a hablar desparpajadamente y sin que casi mediaran preguntas, así que no quise perturbar el clima de confianza establecido y simplemente encendí la grabadora y dejé que platicaran de lo que quisieran y como quisieran; luego, poco a poco fui introduciendo las interrogantes que me parecían pertinentes. Sus primeras palabras fueron para decirme que la carga de trabajo que tuvieron durante la semana había sido enorme, con jornadas prácticamente desde las ocho y cuarto de la mañana (ejercicio de preparación cardiovascular) hasta las seis o siete de la tarde. En torno a este punto, los siguientes fueron algunos de los momentos más representativos de nuestras conversaciones:

La semana anterior salían... pues variaba, seis treinta o siete de la tarde y ahora creo, L, que has llegado a las ocho de la noche ¿están saliendo más tarde?

O: Es más o menos igual. Se supone que las actividades acaban a las cinco o cinco y media, pero tienes que tomar ese tiempo aparte para hacer todo lo que no te alcanzó durante el día.

L: Sí, el día que tú llamaste... como nos entregaron nuestro nuevo programa de cardiovascular y nos dieron otro programa de prevención, ¿no? O sea que son más ejercicios, otros ejercicios, diferentes: para músculo, brazo o pierna, etcétera, entonces si no llegaste a las siete treinta o a las ocho de la mañana para hacerlo antes de que empiece tu día, tienes que hacerlo después. O a veces yo llego [...] pon tú que llego ocho treinta [...] ahora ya nos recorrieron una hora, antes empezábamos a las nueve y media, ahora empezamos a las nueve. Entonces en la mañana corro, me estiro un poco, me voy a hacer todo mi día y luego a las cinco y media tengo que irme a hacer mi entrenamiento y si ya estoy allí y no lo hago con prisa, voy saliendo siete, siete y media, ocho, en calidad de bulto, pero así está más o menos.

El programa de prevención era muy importante puesto que en la medida en que la carga de trabajo iba en aumento y la tensión se acrecentaba (sobre todo por la proximidad de la fecha del estreno), el riesgo de sufrir una lesión también se incrementaba, sin embargo y paradójicamente, el tiempo disponible para prevenir lesiones, recibir masaje en algún músculo adolorido, estirar algún ligamento resentido o simplemente para descansar, se reducía conforme los días se sucedían. Lejos de disminuir, la carga de trabajo fue en aumento, tal y como lo deja ver la siguiente parte de la plática que sostuvimos en la sesión del veintinueve de marzo:

O: La semana estuvo tan pesada, ¿verdad? Yo no pude terminar, creo que ni empecé el programa de cardio y de prevención de lesiones...

L: Especialmente en el número que estamos nosotros [...] somos la gente que más trabajo tiene, o sea el horario está de su puta madre, el viernes...

O: Empezamos a las nueve y terminamos a las... estamos de nueve a ocho los días que tenemos inglés...

L: Clase de inglés, ya nos empezaron a dar clase de inglés.

O: ¡Once horas!

L: Esta semana fue como la pasada o más.

O: Tal vez no tanto pero luego de repente eran rachas de seis horas en donde nos daban descansos de cinco minutos ¿no?

L me mostró su programa de trabajo: una hoja con las horas y las tareas identificadas con colores, a la manera de los horarios escolares; así, la clase de baile moderno estaba identificada quizás con color amarillo, la sesión de entrenamiento en *la jaula* con morado, el trabajo de improvisación tal vez en verde. En esa tabla multicolor los espacios en blanco más bien escaseaban, eran los momentos de descanso: media hora aquí, otra media por allá, una hora huérfana algún día en medio del variopinto programa de actividades. De un rápido vistazo pude percatarme no sólo de la gran carga de trabajo, sino también del nivel de detalle con el que estaban organizadas cada una de las tareas durante la semana.

Debo aclarar que el tono en que L y O expresaron sus quejas por la carga de trabajo no fue de resentimiento ni mucho menos lastimero, simplemente manifestaron que la empresa cada vez exigía más de ellos y que obviamente acusaban el agotamiento normal por tal intensidad, pero que era ineludible pasar por eso. En este sentido, la dinámica de trabajo no les resultaba extraña, considerando sus experiencias anteriores, si acaso la diferencia estaba en la prolongada incertidumbre creativa derivada de no saber exactamente hacia dónde se dirigían y a la enorme cantidad y calidad de los recursos puestos a su disposición: diversas clases (incluida la de inglés), entrenamientos varios, rutinas en el gimnasio, juegos e improvisaciones colectivos, largas sesiones con la gente de vestuario, ensayos en parejas, en tríos, individualmente, etc. Y si la intensidad de trabajo se traducía en cansancio, angustia y dolor (corporal sin duda, pero también emocional) igualmente comenzó a fructificar en hallazgos creadores.

L comentó que un día de aquella semana, mientras trabajaban con la coreógrafa, O había hecho “una de sus gracias”. Pregunté a O qué había hecho y esta fue la conversación que siguió:

O: Hice un ejercicio, improvisé, no sé, no sé como salió, pero fue así como una combinación de estar girando en el tubo y sacar luego una bandera, así como en el tubo chino, pero la forma en que salió...

L: [imitando a la coreógrafa] “¡Nunca he visto eso ni con los chinos, es maravilloso!”

O: No, pues yo tampoco sé lo que hice... ja, ja, ja, y tratando de repetirlo, me lastimé la muñeca.

Es lo que te iba a preguntar ¿lo puedes repetir?

O: Está muy difícil, no sé cómo lo hice ese día, ya lo intenté y sí se puede pero ¡ay! me cuesta mucho, está muy exigente, muy demandante.

L: ¡Ay, pero está muy impresionante!

¿Qué es lo que haces?

O: Agarro el tubo y empiezo a girar pero después de un giro cambio el eje para girar, ahora sí que con la nalgas y después vuelvo a recu-

perar el eje de frente, me doblo y empiezo, nada más en una pierna, vuelvo a girar...

L: Y de repente, quién sabe cómo, sube la cadera y se queda así colgado de las dos manos.

¿Y nunca lo habías hecho?

O: No, claro que no, fue la improvisación del momento, inspiración, pero sí me está costando trabajo.

L: Obviamente está preparado físicamente para hacer esas maravillas, entonces, piensa de pronto en algo así como de inspiración y ya, salió.

O: [Imitando la voz de la coreógrafa] “¡Ay, maravilloso! ¿No lo puedes hacer hasta arriba?” [de la jaula].

Y ¿lo intentaste?

O: Lo que pasa es que arriba están más juntos los cables, no, pero primero quiero dominarlo abajo y ya después puedo hacerlo donde quiera ¿no?

¿Y tu muñeca?

O: Tuve que ir a terapia y todo, me puse hielos, pero parece que sólo es una pequeña distensión de los ligamentos, de los metacarpos, más bien de los carpos. Pero ya me siento bien, ya lo volví a intentar y al último sólo me faltó energía pero ya no me duele, ahí vamos.

Más adelante O relató cómo fue que logró repetir la evolución que tanto había gustado y que bien a bien no sabía cómo la había hecho. El “secreto” fue revisar una y otra vez el video donde había quedado el registro de ese hallazgo creativo. Para mi fortuna, ese día O tenía el video en su casa y me lo mostró, por lo que pude constatar que en efecto, su movimiento en el tubo había sido extraordinario. El siguiente fue el diálogo al respecto:

¿Y qué dijiste cuando viste el video?

O: Ahora lo repito y lo pude repetir, pero después que quise hacerlo nomás no porque me fui por la técnica y no salía, no salía, hasta que me di cuenta en el video que había hecho ciertas deformaciones, por el tipo de tubo, por el giro que estaba haciendo que era totalmente diferente al palo chino, era totalmente diferente, entonces tuve que ir estudiando, como tres días anduve bien pegado a la muñeca hasta que ya le encontré la posición y donde empujar y dónde jalar y

todo, entonces lo difícil de ahí es que no se vea que ¡ah! el ejercicio, no, de algo que salga y nosotros seguimos metidos...

Lo difícil es que se vea natural.

O: Sí, no creo que en ningún momento se ve el esfuerzo ¿verdad?

No, no.

L: No se ve: “voy a hacer un truco”, no.

No, no, todo es como natural.

En la anécdota anterior el hallazgo creativo había sido el resultado de una deformación en la técnica corporal, pero no fue el único “recurso” que permitió a O innovar o crear ciertas evoluciones. Decisiva fue, también, la tensión:

O: A la hora de los ensayos trato de hacerlo (un ejercicio) y no puedo y digo, ¿qué pasa?... pues claro, la falta de adrenalina...

Y quizás hasta el azar:

O: En general las cosas, las mejorcitas cosas que más les han gustado han salido así de repente... “¡Ay! ¿Qué fue eso?” Han salido así de la nada, en un momento que tienes fuerza o inspiración o simplemente te dejas ir con el movimiento y tienes un poco de conocimiento de cómo quieres lanzar el cuerpo pero realmente no tienes idea de... no es una tabla gimnástica, ¡no!, y salen así de repente.

Por su parte, L también logró encontrar lo que he denominado hallazgos creativos, si bien en su caso y debido a su formación profesional éstos no implicaron destrezas acrobáticas, pero sí otras propuestas estéticas. Es importante señalar que tanto O como L trabajaban, esencialmente, con otros compañeras y compañeros del elenco en la búsqueda de momentos plásticos y expresivos, aunque también ejecutaban evoluciones de manera individual.

En ese momento (marzo, el tercer mes de su estancia en El Estudio) había dos grandes problemas que causaban inquietud y hasta angustia, no sólo en L y en O sino en prácticamente to-

do el elenco: por una parte la relativa ausencia de dirección y por otra, los conflictos derivados del trabajo en equipo. En efecto, el trabajo en pequeños grupos era la constante del proceso de creación pero a la vez que permitía indagar en las posibilidades expresivas de cada persona, era con frecuencia fuente de discordia y tensión. Sobre la relativa ausencia de dirección en el proceso creador y sobre los conflictos por el trabajo grupal, escuchemos el sentir de L:

L: Con D, yo la entiendo que es como muy competitiva y tiene muchas broncas y todo el tiempo está en un ácido constante de emoción ¿no? Tuvimos que trabajar algo juntas, tenemos que hacer algo igualito, pero ella y yo lo estábamos sacando, ella y yo pusimos los movimientos. A mí se me ocurre esto, o esto, o esto. Trabajamos bien porque es una chava inteligente que trabaja muy bien, que físicamente es muy fuerte, etcétera y me pedía repetir las cosas y luego me dijo, “perdón si te pido repetir las cosas pero es que quiero que quede claro” y le dije, ¿sabes qué? Cuando se trate de trabajo a mí no me importa estar cansada, si estoy trabajando sobre algo bien concreto y si necesitas que lo repitamos trescientas veces, lo repetimos, pero cuando se trata de manejar el ánimo, o sea, ayer estaban en... “¡pues eso a mí no me gusta y yo no quiero decepcionar al director!” [...] y yo... como que me metieron a su rollo, a la paranoia de: “¡la presentación ya va a ser el lunes y no tenemos nada!” [...] Entonces yo si hablé con ella y le dije, “¿Sabes qué? Yo entiendo todo lo que pasa pero a mí no me importa la presentación, si no tenemos nada no es mi culpa, yo estoy ahí trabajando”.

El tema del estrés y la angustia se repetiría incesantemente en nuestras conversaciones durante los meses siguientes. La forma en que se manifestaba el estrés y la angustia, según L y O, variaba en cada uno de sus compañeros del elenco: hubo quien estalló en crisis de llanto, también quien constantemente cuestionaba el concepto o la propuesta del espectáculo en ciernes, otros incluso padecieron algún malestar físico (estomacal, por ejemplo). En el caso de L y O, en general, lograron soportar bastante bien aque-

lla situación sobre todo porque no les resultaba desconocida.¹⁰⁰ En efecto, ellos estaban relativamente habituados a trabajar en condiciones de enorme incertidumbre, no sólo por el proceso de creación en sí sino incluso por cuestiones mucho más elementales como el salario, el seguro médico o hasta por desconocer horas antes de una presentación el contenido de la misma. Los siguientes fragmentos de nuestras conversaciones con relación a su experiencia de trabajo en situaciones de mucho estrés son elocuentes:

L: Antes de cada función, dos horas antes de la función se escogía el repertorio,¹⁰¹ o sea yo tenía que llegar a la función con los seis vestuarios que tenía, muchos o pocos, pero yo llegaba así, o sea me iba de gira con todo lo que tenía, con lo que podía saber que a lo mejor se iba a usar, porque las funciones yo no sabía cuál era el repertorio específico ni estaba entrenando un número específico para cada función.

O: ¡Y salen las cosas!

Refiriendo su situación en aquel momento, cuando se preparaban para una presentación ante directivos y creativos de la empresa, L apuntó:

L: Yo creo que de ahora en adelante voy a ir marcando un poco más mi carácter porque siempre he sido super maleable, siempre doy y doy y doy extra, ¿me entiendes? [...] A mí la presentación no me preocupa, ¿por qué? Porque yo sé que soy buena improvisando, ¿me entiendes? Porque yo sé que cuando ya estoy así (hace gesto de angustia) y que me dicen “tienes que moverte” entonces me muevo y ahhh, salen fregonerías ¿no? Por eso, porque estoy segura de mí, más que de ellos, estoy segura de mí.

¹⁰⁰ No obstante, L tuvo una crisis hacia finales de marzo. Más adelante conoceremos cómo se presentó esa situación.

¹⁰¹ Alude a su experiencia previa al CdS, trabajando en una compañía de danza.

Y es una situación similar la tuya ¿no? Me refiero a lo de trabajar en la incertidumbre.

O: Es que es un proceso... piensan demasiado. No es así, mi punto de vista no es así. Echarle tanto seso a algo que no merece la pena es simplemente estar... vamos a buscar, están quitando paja, están haciendo cosas, si a eso le añadas que estás desgastando el seso en [...] que sí y que no y que tal vez, ¡para qué!

Subrayo el hecho de que por primera vez desde que comenzamos nuestras entrevistas se manifiesta molestia, insatisfacción y hasta angustia por las condiciones de trabajo en el proceso creativo. A fin de atemperar esa difícil situación, L apuntó que uno de sus *couches*, A, habló con varios integrantes del elenco para tranquilizarlos y decirles que el trabajo con la coreógrafa podía ser muy difícil ya que ella era una persona muy exigente y que seguramente se sentirían frustrados; la sugerencia que A les dio fue que trataran de mantener un nivel óptimo de desempeño, sin pretender soportar bajo su responsabilidad la calidad del espectáculo porque después de aportar muchas ideas y sobre todo, mucha energía, solían presentarse “bajones” (es decir, disminución en la intensidad en el trabajo), que podían ocasionarles lesiones. L comentó que A es una persona muy querida por todo el elenco debido a que constantemente les recuerda el valor de cada persona en el espectáculo, la aportación que cada quien hace a la creación colectiva; dijo que A les mostró el video de una presentación que habían hecho hacía unos días y que en varias ocasiones comentó elogiosamente ciertos aspectos de cada persona, subrayando lo que a su juicio (de A) eran momentos bien logrados, ya por la intensidad emocional, ya por la riqueza expresiva, ya por el sesgo estético. Esas palabras de aliento, confesó L, fueron muy importantes porque ayudaron a distender la difícil situación por la que el elenco estaba atravesando y mitigó –así fuera brevemente– la angustia derivada de la incertidumbre del proceso creador; esta angustia se expresaba, entre otras formas, en la gran cantidad de

preguntas que constantemente hacían diversos miembros del elenco, tal y como L señaló:

L: Hacen preguntas y preguntas: “¿Y si el espectáculo no camina?” “¿Bajo qué concepto debemos trabajar?” “¿Cuál es la técnica?” Y entonces yo de repente digo: ¡Ay ay ay! ¡Bájate de tu caballo, ya! ¡Cállate! Ponte a trabajar lo que te están diciendo y no más, no pienses en nada más. Pero sé que eso requiere de una fuerza de otro tipo ¿no?

L mencionó que el tipo de fuerza que se requiere es mental porque implica controlar los miedos, las angustias y la incertidumbre para estar en condiciones de aprender y de aportar al espectáculo. En particular, dijo que una de sus compañeras, D, le exigía mucho tiempo y energía para que juntas realizaran un número (o una parte), por lo que su fortaleza mental había sido fundamental ya que solamente así había podido tolerar horas y horas de ensayos continuos, no exentos de frustraciones, gran tensión emocional y por supuesto, enorme desgaste físico. En más de una ocasión, L comentó que si bien ella no estaba preparada para hacer “trucos” acrobáticos, su fortaleza física y mental le permitía aprender con relativa facilidad:

L: Si tengo que aprender a hacer una bandera, aunque esté muy difícil, muy pesada, la aprendo y la saco, entonces yo creo a lo mejor, dentro del trabajo coreográfico digamos, si yo no sé hacer banderas, ni trucos, si me los ponen los aprendo, los voy a hacer, entonces, por ese lado estoy ya más tranquila.

O y L aseguraron que el único recurso que tenían para hacer frente al ambiente de tensión, incertidumbre y angustia cotidianos, era el control. Control de sus pensamientos, control de sus emociones, control de su cuerpo. Sobre el particular, enfática, L apuntó:

L: El otro día pasa el director y me dice: “ay, tú siempre estás sonriendo” y le dije: “¡claro!” [O ríe]. ¡Pues claro que siempre estoy sonriendo!, si yo no controlo, si no me controlo, todo el mundo externo, ¡eres una basura para todo el entorno! O sea, tú no defines nada ¿me entiendes? El entorno es demasiado difícil y si tú no controlas a ti mismo, y en vez de bueno, si tú ya te sientes mal y bueno pues te sientes mal y ni modo. [Aludiendo a una de sus compañeras, L agregó]: si tú no tienes control, ¡qué pena! Me da mucha pena que la gente no tenga control, pero bueno, a veces la gente no lo tiene.

La desazón, el estrés y la angustia serían ya un dato prácticamente ineludible que les acompañaría –siempre *in crescendo*– hasta el estreno del espectáculo. No obstante, también había importantes logros, como los hallazgos creativos, y el complejo pero muy interesante proceso de creación y construcción de personajes. Conozcamos algunas de sus impresiones al respecto.

De acuerdo con la información proporcionada por L y O,¹⁰² el equipo creador asignó los personajes a cada *performer* al cabo de varias semanas de observar sus características, sus habilidades, su singularidad. Cada *performer* fue llamado a una junta para informarle cuáles serían sus personajes, qué personalidad tendría cada uno de ellos, cómo sería el vestuario y el peso que cada personaje tendría en el conjunto del espectáculo. De esta manera, L refirió que tendría cuatro personajes (dos “secundarios”)¹⁰³ lo que le parecía maravilloso, pero le preocupaba que no pudiera rendir al ciento por ciento con todos ellos, sin embargo, el equipo de creación le dijo que no debía preocuparse porque ellos ya habían considerado esa situación y que estaban seguros que no habría

¹⁰² Contrastada con el material bibliográfico, audiovisual y con la entrevista con Guy Caron.

¹⁰³ Debo aclarar que L no utilizó este concepto pero he preferido incorporarlo porque me parece que ilustra a la perfección el rol de dos de sus personajes.

ningún problema. Conforme el proceso avanzó, esa inicial asignación de cuatro personajes tendría modificaciones.

Una anécdota interesante que L mencionó fue que por aquellos días sospechó que una de sus fantasías estaba a punto de cumplirse: tener un número como solista en el CdS. Su presunción se debió a que ella comentó a alguno de los *couches* y a alguno de los técnicos, que en su país hacía un número artístico que requería cierta estructura (básicamente cuerdas y tensores) y para su sorpresa días después se percató de que en uno de los estudios de entrenamiento habían colocado una armazón similar a la que necesitaba para ese número. Sobre este punto, estas fueron sus palabras:

L: Yo desde la audición, cuando me mandaron el contrato por mail yo mandé un mail de regreso que decía que yo quería tener un número de solista [...] entonces cuando pasó todo esto el fin de semana dije, ¡ay, ya llegó mi número de solista, jajajajaja, no lo puedo creer! [...] ¡a mí se me hacían los calzones de yoyo!

Poco tiempo después L caería en la cuenta de que aquella estructura no estaba pensada para que ella practicara su número y que este sería imposible de integrar en el espectáculo debido a limitaciones técnicas derivadas del diseño del espacio escénico. “Dentro de dos años quizás puedas hacer tu número” fueron las palabras con las que quedó zanjada la posibilidad de que L hiciera un solista en ese momento.

Por su parte, O mencionó que a diferencia de otros espectáculos (tanto del CdS como de otras compañías) en los que cada actor tiene una presentación de cinco, siete o diez minutos y luego sale y descansa, al parecer ellos tendrían que estar prácticamente todo el tiempo en el escenario, lo que significaba una gran carga de trabajo, más aún si se consideraba que harían (hacen) diez funciones por semana; al cabo de dos años de trabajo serían (se-

rán) aproximadamente mil representaciones. Por cuanto a sus personajes, O dijo que tendría uno en el que debería trabajar colgado con arneses, uno más en una especie de jaula y otro par más; señaló que algunos de sus compañeros del elenco estarían menos tiempo en escena porque había algunos números en los que no “encajaban”, es decir, que por sus cualidades o características no podían intervenir más que en unas cuantas evoluciones; por el contrario, en su caso:

O: Pero si encajas, o más o menos puedes encajar en varias cosas, ya te jodiste, porque te van a poner varias cosas [...] A eso auméntale, te digo, el principio, el final, auméntale si tienes alguna participación, alguna transición, alguna cosa así. Yo he estado en teatro y en lo que estás en lo escénico, luego a cambiarte de vestuario y apenas llegas a la que sigue, o sea, van a ser 2 horas constantes, eso es un hecho, descansarás treinta, cuarenta minutos en lo que te retocas el maquillaje y a la segunda función, así es esto.

Aludiendo a que varios de los personajes que interpretaría le exigirían mucha fuerza física, O dijo que “le había tocado bailar con la más fea” debido al desgaste que seguramente tendría. En ese momento le recordé que en su trayectoria profesional ese tipo de retos habían sido siempre un estímulo. El siguiente fue el diálogo que sostuvimos al respecto:

Es lo tuyo ¿no? Está en tu historia.

O: Está bien, va a ser divertido.

Hasta donde yo me acuerdo esta demanda de fuerza, para ti, en tu historia, es un estímulo ¿no?

O: Sí, nada más permíteme que yo tendría que estar haciendo eso diez veces a la semana... no, está bien, está bien. Tal vez es ahora, el proceso de aprendizaje, tal vez cuando ya esté limpiecito... ya sabes, ya puedes administrar tu energía, ya sabes qué tanto tienes que comer, qué tanto puedes darte el lujo de no dormir, qué tanto puedes o no hacer, pero ahora estás en el proceso de aprender todo eso y es mucho más desgastante.

A pregunta expresa sobre qué había pasado con su tarea de hacer una edición en video con los momentos más interesantes que habían tenido en su trabajo de creación (sobre todo en las improvisaciones) me dijeron que no había pasado nada, que la coreógrafa había quedado en estudiar el material y comunicarles sus observaciones, pero debido a la carga de trabajo aún no les decía nada. Sin embargo, ni L ni O pensaban que el tiempo dedicado a preparar esa edición había sido perdido porque habían podido revisar todo su material, lo que de suyo era importante. Yo había pensado que “las tareas” eran una parte muy importante del quehacer creativo pero luego caí en la cuenta de que no tenían tanta trascendencia puesto que ni eran muchas y en no pocas ocasiones quedaban sin ser analizadas; no obstante, es difícil extraer una conclusión general acerca de su peso específico en el proceso de creación de un espectáculo. Por el contrario, la experimentación e improvisación creativas continuaban siendo bases muy importantes del *work in progress*.

El trabajo de improvisación podía ser de manera individual, en parejas, en tríos, en cuartetos o con más integrantes del elenco pero siempre apuntando en una misma dirección: la búsqueda del lenguaje, las emociones, las posibilidades y las capacidades de cada persona y su aportación a la construcción del espectáculo en su conjunto.

Como parte de las actividades de improvisación los juegos ocupaban un lugar muy importante. Hasta donde pude percatarme, los juegos eran también una vía de acceso a recursos y emociones inéditos para los *performers*, además de espacio de encuentro grupal y de distensión; elemento central de muchas de aquellas actividades lúdicas era, sin duda, el humor.

Un ejemplo de los juegos que realizaron fue lo que podríamos llamar “el juego de las mentiras” (por cierto, bien conocido entre los estudiantes de teatro). El objetivo del juego es mostrar que mu-

chas veces las más grandes mentiras pueden ser verdades contundentes, siempre y cuando sepan contarse; por el contrario, verdades casi evidentes pueden pasar por ingeniosos embustes. Digamos que es un juego para ponderar las virtudes de la imaginación y la ficción sobre el pálido relato apegado a la realidad. En el caso de L y O, refirieron que se organizaron con sus compañeros en varios equipos de cinco integrantes; posteriormente en cada equipo los participantes contaron historias y luego todos votaron para decidir cuáles relatos eran verdaderos y cuáles falsos. Lacónico, O comentó que quienes contaban verdades solían ser votados como mentirosos, mientras que varias personas que relataron experiencias absolutamente falsas, fueron las ganadoras, es decir, quienes mejor encubrieron sus gazapos y por ende obtuvieron más votos. L resultó especialmente sagaz para contar patrañas y de hecho fue la ganadora del juego porque ninguno de sus compañeros sospechó siquiera que aquella historia era totalmente ficticia.¹⁰⁴ La historia que contó (en su precario inglés y con ayuda de otros compañeros) era sobre ella y trataba de que cuando niña había sido sometida a extraños rituales para sacarle el diablo que llevaba dentro, de acuerdo con las costumbres de sus ancestros indígenas; el resultado de aquellos trances habría sido una cirrosis infantil derivada de su enorme ingesta de aguardiente y alcohol. L comentó que mientras contaba su historia debía responder a las preguntas que todos le hacían, por lo que debía improvisar en el momento. Es interesante observar que L recurrió al fantasma de su abuela indígena para inventar esta historia, lo que evidencia no sólo la ingenuidad (y la ignorancia) de sus colegas de trabajo, sino la importancia de la abuela en su *novela familiar*.

¹⁰⁴ En el apartado correspondiente al análisis de los relatos de vida retomaré la experiencia y la historia contada por L.

Continuando con el relato de aquellos días de marzo, O señaló que durante la semana habían estado en improvisaciones para afinar un número en el que un grupo de seis o siete hombres interactúan con una mujer de manera muy animalésca, erótica y sensual. Le pregunté cómo había “entrado en el personaje” (una especie de mono que está dentro de una jaula con la mujer y otros “simios”); esto fue lo que me respondió:

O: Pues poco a poco vas entrando, vas entrando y te lo van diciendo y estás adentro de la jaula y todos al mismo tiempo, la chava se deja llevar y cuando te das cuenta eres un animal, un chango, la agarras y si se te antoja la besas y si se te antoja la muerdes y nadie te decía exactamente qué hacer, nada más las transiciones coreográficas, pero todo lo demás cada quien ponía de su cosecha y todo se veía bien.

¿Y qué sientes?

O: Pues al principio ni me di cuenta, luego cuando veo a uno de los más tranquilos, que es T, como animal salvaje, fue cuando les dije: “¿ya se dieron cuenta de lo animal que puede ser el hombre?”

Algunos días después conocería personalmente y a través de video a algunos de sus “compañeros de jaula”, todos ellos muy fuertes, musculosos (“marcados” como dicen en el argot del culto al cuerpo), al grado de que O se veía un tanto pequeño al lado de dos o tres de aquellos corpulentos hombres. Pregunté a ambos qué sentían –y de qué platicaban con sus compañeros del elenco– de estar trabajando día con día con artistas con un cuerpo prácticamente perfecto. L comentó que entre las mujeres de vez en cuando había algún comentario acerca del cuerpo de tal o cual compañero, pero que en general no decían ya nada porque el ambiente que rodeaba a su producción era muy sensual y ya se habían acostumbrado; por su parte O coincidió con L y señaló que durante los ensayos debían concentrarse totalmente en sus números y por lo mismo no había mucho tiempo para comentar acerca del cuerpo o la sensualidad de sus compañeras. No obs-

tante, ambos admitieron que en general el ambiente que prevalecía en su elenco era de mucho cachondeo, muy sensual, de besos, abrazos, caricias y erotismo, incluso en los pasillos de la empresa y en el mismo edificio donde habitaban. Pero manejar tanta carga erótica también les resultaba agotador:

L: Nosotras ya sabemos que en otra improvisación, más adelante o en la de ayer o la de pasado mañana, nos vamos a estar cachondeando a los que nos gusten.

O: Es todo el día, todo el día, entonces sacar esa energía y estar ahí clavado es muy difícil, es muy desgastante.

L: Es muy agotador pero es muy divertido todo, o sea, hasta B que es gay (lo imita): “¡ay, mi reina, mua mua!” (L hace como que envía besos a diestra y siniestra).

O: Están dando carta abierta para todo y de repente es divertido pero imagínate estar así todo el tiempo, todos los días, es muy cansado.

Debido a que todo el tiempo estaban inmersos en un ambiente altamente erótico, incluso fuera del Estudio, O y L comentaron que salían cansados pero con muchas “ganas” (en clara alusión sexual). O dijo que por eso había traído a su mujer “para que lo salvara”, mientras que L hizo el siguiente comentario:

L: Volteas y músculos, músculos y músculos, volteas y músculos, músculos, músculos, o sea de otro color pero siguen siendo unos cuerpazos. Pues sí dan ganas...

Es pertinente comentar que ellos experimentaban una situación extraordinaria debido a la naturaleza del espectáculo que estaban montando, por lo que de ninguna manera es dable concluir que el juego del erotismo y la seducción es consustancial al proceso de creación en el CdS... o al menos no tan explícitamente.¹⁰⁵

¹⁰⁵ No obstante, la seducción es imprescindible para establecer un vínculo, un lazo con el espectador, de donde podemos derivar que en esencia, todo espectáculo.

Otra de las experiencias relatadas por L y O fue la de las fiestas (tema por cierto estrechamente vinculado al erotismo). Prácticamente desde su arribo a Montreal a principios del mes de enero, las fiestas organizadas entre los miembros del elenco, el equipo creador, el equipo de producción, el personal de apoyo (*staff*), etc. se habían sucedido con relativa frecuencia. Los motivos para organizar fiestas eran lo de menos, al igual que el lugar para realizarlas: un departamento, una discoteca o en las mismas instalaciones de la empresa (en este caso organizadas por los directivos). Comentaron que hacía unos días la empresa había organizado una pequeña fiesta con los integrantes de su producción, por lo que pregunté qué había pasado en esa reunión. L apuntó:

L: Estuvo muy bien pero a la segunda copa ya estaba mareada. ¿Sabes por qué? Ahora yo ya no me estoy preparando comida para llevar, entonces me llevo una barrita de granola, tres barritas, dos manzanas, una naranja y uvas ¿no? Por lo mismo, para no estar con la panza llena durante el día porque aparte de que te baja la energía para hacer la digestión, pues te tienes que andar moviendo, entonces así con mi comida ligera llegó la hora de la fiesta y yo a la segunda copa ya estaba viendo bizco, claro que me tomé como seis copas más, ¡jajajaja!

La fiesta fue en las instalaciones de la empresa, en una parte del Estudio en la que bajaron las luces para crear un ambiente de más intimidad; hubo música, comida y bebida, participaron unas treinta personas entre artistas, creadores, productores, administrativos y personal de apoyo. O señaló que él se llevaba muy bien con los técnicos, que “son personas muy agradables”; por su parte L dijo que ese día en la mañana (es decir, el sábado, día de la

(circo, teatro, toros, danza, etc.) opera sobre la base de la movilización de deseos y fantasías, es decir, sobre la base de la movilización de la energía libidinal.

entrevista) había despertado muerta de risa porque recordó que en la fiesta estaba un poco mareada, sentada en un sillón, y uno de los técnicos la tenía abrazada fuertemente y quién sabe qué cosa le contaba. Ambos coincidieron en que las fiestas eran muy importantes para relajarse aunque al principio de aquella reunión todos estaban “medio muertos de cansancio”, al grado de que al momento en que los organizadores dijeron “pasen a comer y a tomar algo”, a duras penas se levantaron de sus asientos. No obstante, al cabo de algunos minutos y algunas copas recuperaron energías y la fiesta se animó. O mencionó que habían tenido sus “cinco minutos de latinos en el centro” porque habían puesto salsa y merengue y los latinos habían abierto el baile. En un momento de la plática, L y O intercambiaron miradas de complicidad y rieron a carcajadas a propósito de una broma entre ellos que yo francamente no entendí, pero que sí pude percatarme que hacía alusión a una situación cachonda que había sucedido durante la fiesta. Aproveché la ocasión para plantear una pregunta que me inquietaba desde hacía algunas sesiones y que O no me dejó formular por completo:

¿Y los técnicos, en este ambiente cachondo, erótico, íntimo?

O [*interrumpe*]: *Nada más les dan ganas.*

L: *Nada más les dan ganas porque sólo nos están viendo, nos están grabando, ellos como que no entran a ese rollo.*

O: *Sí. Cuando pueden abrazan a alguna...*

L: *¡Jajaja!*

¿Ustedes ven las ganas?

O: *No, bueno, no sé qué sentiste.*

L: *No... o bueno, como que quieren entrar al ambiente, pero no.*

O: *Realmente están también bien ocupados todo el día, o sea el ratito que no están o a veces ni están haciendo, pero cuando no, están haciendo [*chasquea los dedos*], creando y soldando y colgando, trepando y colgando y...*

L: *Sí, todo el tiempo. Ayer en la fiesta todavía con el walkie talkie aquí... kjskaskak [*simula hablar en otro idioma*].*

Aprovecho el tema de las fiestas para mencionar que, si bien entre semana prácticamente todo el día trabajaban en el Estudio y a casa llegaban sólo a descansar, los fines de semana (sábados sobre todo) solían salir a divertirse a los muchos lugares que para tal fin ofrece Montreal. Recupero un par de anécdotas que me fueron referidas por L y O para aproximarnos, así sea someramente, a la comprensión de lo que el CdS representa en la vida cotidiana de los montrealenses.

En una ocasión en que L y O salieron con otros de sus compañeros a bailar a una discoteca, al llegar al lugar el grupo se registró como “Cirque du Soleil”. Ya dentro de la discoteca L pidió una copa y uno de sus compañeros le dijo “no pidas más, ahora nos van a invitar”. Y en efecto, pocos minutos después apareció una botella de champán en su mesa; esa noche y pese a que los reglamentos de la discoteca lo prohibían (o al menos eso les dijeron a su llegada) varios de los artistas del CdS terminaron sin camiseta y bailando por demás provocativamente bajo la mirada de admiración de los asistentes y con la anuencia y hasta entusiasmo de uno de los propietarios del lugar, quien fue a su mesa a darles la bienvenida a uno por uno.

L contó otra anécdota. Dijo que había ido al cine con T (otro compañero del elenco) pero entraron a ver a diferentes películas en el mismo conjunto de cines; las salas de cine en cuestión están ubicadas en una zona de comercios de la ciudad bajo tierra, es decir, en el intrincado laberinto de tiendas, *boutiques*, restaurantes, etc. ubicados en el centro de Montreal y en subterráneo para evitar las inclemencias del invierno. En aquel laberinto, de pronto L se perdió y pidió ayuda a un policía, esto fue lo que sucedió después:

L: Yo llegué al cine por la calle y de regreso dije “pues sí, esto está conectado por abajo pero no sé bien por dónde” porque ves que hay túneles y es una plaza y es otra y te pierdes. Entonces yo traía una

playerita sin mangas, entonces se me veía el brazo, ya sabes, bien fuerte, entonces venía bajando las escaleras y estaban dos policías y uno me ve y me espera bajo las escaleras eléctricas y me dice: “disculpa, ¿tú no eres la chava que sale en el póster?” Jajaja, me morí de la risa y le dije no. Porque en el centro comercial había una chava así como quitándose una playera de un gimnasio, así como fuerte ¿no?... y le dije: “No, no soy la chava que sale en el póster” “¡Ah!, es que los brazos que no sé qué, que no sé cuánto”. ¡Ah bueno, le dije ¿cómo llego al cine tal? Ah! mira, te vas aquí a la derecha, a la izquierda, a la derecha no sé qué, no sé qué. Gracias... voy, trato de hacer el recorrido, me pierdo y me lo vuelvo a encontrar. Jajajaja, se muere de la risa, le digo es que no llegué, me perdí. “¡Ah! pues te acompaño. ¿Qué estás haciendo aquí, de vacaciones?” No, estoy trabajando. “¿Trabajando, dónde trabajas?” En el Circo del Sol... “¡ahahaha! (expresión de admiración)... ¿Qué eres, bailarina?” Sí. “Ah!, le habla al otro policía: es bailarina del Circo del Sol” porque venía yo con éste platicando y el otro venía atrás de nosotros como a dos metros ¿verdad? Sí, vamos, vamos, te acompaño. Bueno me llevaron hasta el cine... “¿Aquí está bien?” Sí, ese es el cine fulano, media hora de explicación, de todo lo que hay por abajo... no, no encantados de la vida... “¡Ay! muchas gracias, ¡chao!” “Besos, cuando quieras aquí estamos”. Y eso fue todo.

Entradas sin pagar *cover* o sin hacer fila en bares y discotecas y algunas otras prebendas son parte de lo que L y O llamaban “prestaciones agregadas” por trabajar en el CdS. Pero también dijeron que T, compañero de andanzas artísticas, les había comentado que hacía unos días (es decir a principios de marzo) quiso “desconectarse” por completo de todo lo que fuera el CdS, por lo que fue solo a un restaurante a comer sin decir que trabajaba en esa empresa y ese anonimato le había hecho sentir muy bien.

Hasta aquí el pequeño paréntesis de fiestas y tiempo libre. Regresemos al relato de los acontecimientos en aquellos días de marzo. L hizo un comentario que abrió la vía para profundizar en un aspecto de su acondicionamiento físico muy interesante. Su comentario y el diálogo que siguió fueron los siguientes:

L: *De todo ese programa de entrenamiento que nos pusieron, creo que tú y yo [se dirige a O] somos los únicos que llenamos las hojas, que apuntamos cuánto estamos levantando.*

O: *¿Ah sí?*

L: *“D”, nada, no ha apuntado nada [...] Yo el otro día vi su fólter inada! O y yo apuntamos, primero, esta es mi primera semana de entrenamiento, son de cuatro sesiones, la fecha, estoy corriendo tantos kilómetros a tanta velocidad en tal aparato, ¿no? Todo, eso cada día y ella no. Si son como obligaciones que tenemos que hacer pero si quieres las cumples y si no, no.*

O: *Si tú dices: “¿sabes qué?, no tengo tiempo”; ellos lo entienden, pero si yo también estoy entendiendo que es algo que me está beneficiando, lo voy a hacer.*

O apuntó que los entrenadores y *couches* “tampoco son tus papás para regañarte por lo que haces o no haces”, mientras que L mencionó que unos días atrás había hablado con el entrenador del gimnasio para preguntarle para qué servía cierto ejercicio. El entrenador le dijo que para fortalecer las piernas, sin embargo, L le hizo ver que si algo ella no necesitaba, era fortalecer las piernas; el entrenador estuvo de acuerdo en que ella no necesitaba ese ejercicio, de tal forma que L se abstuvo de hacerlo y por lo tanto, dejó en blanco el espacio en su hoja de control destinado a anotar la realización de ese ejercicio. La responsabilidad de los entrenadores, subrayó L, era guiarles en su entrenamiento cardiovascular, en el de prevención de lesiones y en los aspectos particulares que cada *performer* necesitara, como fuerza, elasticidad, resistencia, etc., pero la decisión de cumplir con los programas de entrenamiento recaía, esencialmente, en cada persona. “Están para servirte, nadie te obliga” comentó O. En este sentido, es posible afirmar que cada persona era su entrenador porque cada quien sabía de sus carencias, sus necesidades, sus limitaciones.

El punto más interesante que a mi juicio había aparecido en esta conversación fue el hecho de anotar (o no) los ejercicios realizados, y así se los expresé: “¿Y por qué ustedes anotan? Eso me

llama la atención porque algunos de sus compañeros no llenan las hojas, no se aplican en ese sentido”. La respuesta de O fue que no entendía por qué sus compañeros no se aplicaban con los ejercicios; él, por su parte, dijo que hacía los ejercicios señalados porque sabía que eran para su beneficio y contó que cuando lo pusieron a correr a los quince minutos estaba muy agotado, lo que le causó gran consternación ya que hacía unos años él había corrido varios maratones. Y abundó:

O: Día con día voy viendo una mejoría, de repente “tengo que correr hoy veintisiete minutos, ¡ah!, pues vamos a correr otros tres, ¿no?” o sea, ya no importa cuánto tiempo corras, ya nada más es que yo encuentre el tiempo y he sentido una mejora ahí... y de repente cuando tengo que ir de una actividad a la otra nada más es pues a darle, pero ya no me canso, ya no me estoy cansando de hacerlo [...] Entonces por eso sé que me está sirviendo y lo sigo haciendo y estoy viendo una mejora; y en los otros ejercicios aunque de fuerza no necesito hacer esos ejercicios, hay ciertos elementos que siento que sí me están estirando un poquito, ciertas fibras del hombro por ejemplo, o cositas que siento que sí me sirven como prevención, entonces claro que las hago, aunque sean de flojera.

L intervino en la conversación y dijo que el otro día que su compañera D había visto que anotaba los ejercicios realizados, le dijo que ella, D, no anotaba nunca nada. “Tal vez como por rebeldía”, apuntó L. Aproveché el comentario para preguntar:

Yo marcaría una diferencia: una cosa es hacer el ejercicio y otra cosa es hacer el ejercicio y hacer el reporte. L, ¿por qué anotas?

L: Pues por disciplina, yo creo. Hay que anotar y pues anoto [...] Es una cosa que tengo que hacer, no me están preguntando si quieres o puedes, o sea tú tienes que hacer éste y tienes que anotar aquí; y cuando vi que la otra ni hacía a lo mejor, a lo mejor seguía el programa o a lo mejor no, pero ni apunta, ni nada, dije: “ay pues bueno”, como que sí me abrió como el otro lado de que si no quieres, no lo haces. Yo, como caballo: ¡ah!, esto esto, ¡ah!, como he sido toda mi vida.

O: No te quita más que unos segundos [...] Yo un día estaba corriendo y me sentía tan mal, llevaba seis minutos y dije “no”, y le dije [al entrenador]: “perdón, no pude correr hoy, no pude”. Él me respondió: “Tacha el día y hay que encontrar el porqué, qué no se está pudiendo, tal vez es demasiado todo lo que están haciendo y no están rindiendo, no importa, márcalo así”. Entonces ellos se van dando cuenta de por qué no estás pudiendo [...] Creo que no estamos allí para cuestionarnos mucho, ¿no? Ellos ya pasaron por ese proceso a través de tantos años; cuestionate, cuestionate, es otra forma de agotarte.

Rescato las dos últimas ideas expresadas por O y que sintetizan muy bien la actitud de ambos: a) “no estamos allí para cuestionarnos mucho” y b) “ellos ya pasaron por este proceso a través de tantos años”. En efecto y especialmente con relación al proceso de creación, L y O en muchas ocasiones hicieron alusión tanto a la experiencia y trayectoria de la empresa, como a la necesidad de trabajar sin cuestionar ni la dirección del espectáculo, ni las instrucciones de sus entrenadores. Alguna vez les hice ver que ellos eran empleados modelo por cuanto trabajaban sin reclamar, dando el máximo de su esfuerzo, siguiendo a pie juntillas las indicaciones y en general adoptando una actitud de colaboración y hasta obediencia en el amplio sentido de la palabra. No estuvieron del todo de acuerdo con la caracterización de empleados modelo, pero sí dijeron que estaban para trabajar y que de alguna manera estaban donde querían, que esa había sido su elección por cuanto a que la empresa se encargaba de muchas cosas que ellos antes hacían (conseguir funciones, instalar equipo, cobrar, etc.). Aquella afirmación me llevó a plantearles una idea que me había estado rondando por la cabeza prácticamente desde el inicio de nuestra relación de trabajo: la confianza que depositaban en la organización. Les comenté que con esa eran varias ocasiones en las que les había escuchado decir que preferían trabajar sin objetar nada y acatando las disposiciones, los horarios, los rit-

mos de trabajo; en mi opinión, esa actitud demostraba una enorme confianza en la empresa y en los responsables del espectáculo. Estos fueron sus comentarios a la pregunta específica de si confiaban plenamente en la empresa:

O: Yo la verdad, sí. Porque aunque ellos en este momento no saben a dónde están yendo, todavía no tienen nada consolidado, así ha sido siempre y de alguna u otra forma no han llegado a donde han llegado porque no saben lo que hacen. Es parte del proceso; si yo antes he estado en cosas que iputa, qué vamos a presentar mañana!, y acaba saliendo algo bueno, cómo en manos de los expertos... pues si no confías en esta gente y no lo pueden hacer ellos, ¿quién lo va a poder hacer? Entonces yo me voy a preocupar por qué es lo que puedo mejorar, qué es lo que puedo hacer, voy a tratar de mejorar, aunque sea un poquito, pero tratar, tratar, tratar y lo demás dejárselo a ellos; si además me estoy cargando con toda esa mierda psicológica de querer hacer yo el trabajo de ellos, pues adiós, no voy a poder. Yo ya vine programado aquí y lo que yo siento que puedo aportar un poco más a mi persona haciendo los ejercicios, lo hago. Pero lo que ellos me están diciendo, por algo lo saben, ya llegaron... ¡Cuánto tiempo de recorrido para llegar al punto donde están! Ya te lo dan digerido y aun así siguen experimentando y aun así siguen descubriendo y aun así siguen mejorando, creo que es una muy buena oportunidad para confiar.

L: Yo no sé si lo llamaría confianza, porque así que yo diga “es que yo confío en ellos”, no usaría yo esa palabra, pero no sé... como forma de trabajo, yo ya estoy como en ese término: “¡ah! ¿quieres esto?, ¿esto?, ¿no quieres esto?, ¿qué más quieres?” Lo que yo estaba pensando ayer era que yo soy como muy generosa, si hay que hacer esto, lo hacemos ¿no?, a lo mejor ellos necesitan hacerlo veinte veces, a lo mejor yo necesito hacerlo dos porque así es mi forma de trabajar ¿no? Pero si la demás gente necesita hacerlo seiscientos veces, lo hago, no hay bronca. Pero lo que yo estaba pensando ayer era cómo empezar a definir un poco más mi carácter y mis necesidades, porque yo entiendo a D que lo quiere hacer sesenta veces, pero esas sesenta veces a mí me están agotando, yo lo voy a hacer por los demás, no por mí, pero ella lo está haciendo por ella, no por los demás [...] Ayer estaba platicando con un compañero y le decía: yo entiendo a las dos partes, perfectamente las entiendo, que esta chava esté colgada del alambre y llorando cada tercer día, lo entiendo porque

es una incertidumbre difícil, la entiendo, pero eso yo lo controlo, yo lo domino. Y entiendo que el proceso creativo es absolutamente dis... o sea difícil, el proceso creativo es estar perdido en la inmensidad de la nada sin saber a dónde vas a llegar; entonces entiendo que también de parte de ellos haya un desbarajuste de ideas, de conceptos, de técnicas, también lo entiendo, pero eso es algo que yo puedo manejar. Entonces no diría que yo confío en que lo que vamos a hacer va a ser lo mejor de mi vida, no sé.

Quizás no que vaya a ser lo mejor de tu vida pero va a llegar a algo.

L: ¡Ah sí! Llegaremos a un resultado que es lo que fulano y fulano quieren y para lo que nos están contratando, entonces, si yo voy a llegar a ese punto en el momento que ellos, o sea en el momento que se dé, no cuando yo quiera [...] las cosas tienen su ritmo. Como nos dijo ayer A: “si el espectáculo va a estar un año después del estreno, pues va a estar hasta después de un año del estreno”, porque no depende de mí, ni de mi número, ni de mi técnica, o sea, muchas cosas sí dependen de mí pero ésa: la construcción del espectáculo, el ritmo de un número, el concepto, la concepción... no sé, son muchísimas cosas que no sólo dependen de mí, entonces ¿para qué me estoy rompiendo el hocico? Yo me rompo el hocico cuando me lo tengo que romper y estoy en los ensayos y cuando tengo que improvisar improviso y me siento satisfecha, ¿no? No sé si llamarlo confianza, yo como que estoy segura del ritmo de las cosas, del proceso, que esto es un proceso, yo ya lo sé.

O: Después de estar tantos años en la incertidumbre ¡qué horror venir aquí y se supone, te lo repito, estar en el mejor lugar y además estar preocupando por las mismas cosas, no! Es su trabajo, saben lo que están haciendo.

Como podemos percatarnos, sus palabras reflejan el difícil momento por el que atravesaba el proceso de creación del espectáculo que, evidentemente, afectaba a los artistas de diferentes maneras, dependiendo de sus recursos, su experiencia, su sensibilidad, su madurez profesional y el tiempo de haberse integrado al elenco. L y O atribuían el relativo desorden por el que pasaba el montaje a que los creadores y el equipo involucrado en ese espectáculo aún estaban en una etapa de búsqueda del concepto eje, de experimentación, de construcción de personajes, de definición

de los números, de diseño de vestuario, de creación de la música, de acoplamiento de cada uno de los *performers* entre sí y a la estética que ha caracterizado los espectáculos de Soleil desde hace muchos años. Resulta por demás evidente que L y O se entregaban por completo en cada ensayo, en cada ejercicio, en cada improvisación, en cada momento. La pregunta que me hacía y que luego les comuniqué era la siguiente: ¿sienten que la compensación que reciben a su entrega, es justa, es adecuada? De inmediato O respondió. Dijo que él sentía que no había aportado mucho al espectáculo, que todavía podía dar mucho más de sí y que en ese momento quería sentirse bien con lo que le pedían hacer, aunque no fuera nada extraordinario, pero que era muy importante “estar a gusto” consigo mismo porque le esperaban cientos de funciones. Agregó que conocía perfectamente bien los sacrificios que implicaba estar allí y que los asumía completamente, sino “pues entonces mejor me voy a pelear con mis proveedores y me voy a pelear para ver quién me va a hacer el numerito pero estoy a salvo en mi lugarcito y todo ¿no?”. A continuación y haciendo referencia al compromiso establecido al firmar el contrato de trabajo, tuvo lugar la siguiente conversación:

O: Si ya sabes el compromiso, ya te vendiste, te vendiste, ya nos vendimos.

L: Cuando firmamos el contrato le vendiste tu alma al diablo.

O: Ya le vendimos el alma al circo, pero ¿por qué le vamos a vender la mente y por qué le vamos a vender el sentimiento? Te gana la mente, te pudre el sentimiento y entonces ¿qué vas a hacer allí?!

Posteriormente siguieron hablando acerca de algunas diferencias que había entre miembros del elenco enfatizando en repetidas ocasiones que había mucha gente que protestaba por todo continuamente, que estaban inconformes con el resultado de las improvisaciones, con la dirección del proceso, con la dinámica de trabajo, etc. Durante ese largo diálogo entre ellos yo no participé

en lo absoluto y me limité a escuchar y a constatar el malestar evidente que había en muchos de sus compañeros e incluso en ellos mismos. Malestar que, por cierto, tomaría vías insospechadas para manifestarse.

Mucho más hermético que L, para O fue difícil determinar cómo se había manifestado aquel malestar o descontento, como no fuera en sus repetidas referencias a que él no sentía que estuviera haciendo mucho en el espectáculo e incluso dijo sentirse un tanto desaprovechado. Por el contrario, L tuvo un par de experiencias que permitieron atisbar hacia la profunda desazón que la invadía; en efecto y pese a sus reiteradas afirmaciones en el sentido de que ella podía controlar sus emociones, su pensamiento, etc., detalles en apariencia insignificantes fueron el detonador de un par de conflictos emocionales. Veamos someramente en qué consistieron estos momentos difíciles.

La primera situación de (relativa) crisis emocional tuvo como contexto la pérdida de su tarjeta de transporte.¹⁰⁶ Un accidente que podría parecer banal provocó que L reaccionara de manera quizás desmedida con llanto, coraje y una sensación de enorme soledad. Estas fueron sus palabras:

L: Más me acuerdo y me dan ganas de llorar; me da mucho coraje [...] y has de cuenta que me siento sola en el espacio, pierdo algo y me siento tan sola, tan abandonada, ¡horrible, es horrible! No sé por qué, cuál es la conexión, no sé por qué pierdo algo y me siento así perdida en el infinito, o sea no sé qué pasó con la puta tarjeta de mierda. Ya revolví todo, toda mi ropa, todas las chamarras, todas mis bolsas, todos los cajones, todo. Llegué al circo, en el circo no está, en mi locker, no, no está, me sentí así tan mal. Me regreso ca-

¹⁰⁶ El costo de la tarjeta mensual para hacer uso del sistema de transporte en común (metro y autobuses) era de 52 dólares. L perdió su tarjeta al inicio de la segunda semana del mes de marzo.

minando porque no quiero comprar otra tarjeta, ¡52 dólares, me hubiera comprado unos zapatos, o unas botas, o una ropa, pero perfectamente bien!

Como acotación al margen, O apuntó que otros compañeros del elenco también habían perdido objetos, como la misma tarjeta de transporte.

La segunda situación difícil que L debió afrontar fue desde luego más profunda, intensa y con muchas implicaciones con su historia personal, por lo que me permití hacer alguna conjetura al respecto. Recuperemos la experiencia de L, no sin antes recordar que su lengua materna no es el inglés y que su conocimiento de este idioma es más bien incipiente (las últimas palabras las he introducido a fin de sintetizar e hilvanar el hilo narrativo). A propósito de una junta de trabajo, L comentó:

L: Yo casi no entendí en la junta, entonces con la presión, el cansancio y la desesperación yo pedí un traductor para las juntas, no para los ensayos a lo mejor, para las juntas, porque siento que está hablando juntas donde estamos hablando del futuro y no entiendo bien [...] Yo en las juntas casi no hablo por el problema del idioma y porque, bueno, realmente soy como más reservada y trato de entender más el proceso creativo, el espacio coreográfico, etcétera; entonces ayer, C, generalmente, bueno, ha habido momentos en los que yo trato de hablar con ella y le hago una pregunta y me dice, “¡ay qué lindo tu inglés! ¡ay, qué simpático! ¡Me encanta cuando hablas inglés!” [...] Ayer en la junta cuando le digo en inglés que yo estoy tratando de entender el proceso creativo, entender al couch, entender al coreógrafo, a mi equipo y demás (ella) se empezó a reír de mí, de mi inglés, se empezó a reír de mí y (me molesté muchísimo), yo siento que no era el momento ni la manera. Lloré, bueno, ayer, hasta que me cansé, tenía mucho sentimiento, mucho, mucho, mucho sentimiento. Era lo que platicaba hace rato, no estoy enojada con ella, tal vez no se burló de mí, pero aunque mi inglés le parezca muy gracioso [...] yo estaba hablando de algo serio y hay momentos para todo, o sea, yo sentí que ese no era el momento para hacer una broma...

Al momento de contar aquella anécdota el rostro de L ensombreció y pareció perturbada. En ese momento consideré oportuno expresar la conjetura que había yo hecho durante su narración: me parecía, y me sigue pareciendo, que el dolor que L sintió obedeció a una identificación con su abuela paterna, aquella mujer autóctona que nunca conoció en persona pero que jugó un papel muy importante en la estructuración de su *novela familiar*. El siguiente diálogo ocurrió cuando le sugerí la hipótesis de la identificación con su abuela:

A mí me parece que cuando te pasa eso por el idioma es como una reedición de la historia de tu abuela [...] no es porque ella (C) te tenga mala ley por ser tú, no tiene absolutamente nada que ver [...] ni tu capacidad artística ha estado en tela de juicio.

L: ¡No! [...] Después de eso yo tuve ensayos de mi número con ella y con todos los bailarines [...] terminé yo medio muerta, pasa junto a mí y me dice “good work, thank you very much”.

Te sentiste identificada con la historia de tu abuela, porque finalmente no es un asunto de personas, sino es un asunto en donde tú te sientes excluida por tu condición ¿cómo decirlo?...

L: Tal vez no excluida pero sí señalada.

Señalada, pero no es por tu condición ni como mujer, ni como artista, ni como L, ni como nada, sino porque hablas un inglés que a oídos de esta mujer le pareció gracioso.

L: Mhmh [asiente], claro.

Hasta aquí el par de anécdotas. Para cerrar la información recabada en el mes de marzo quisiera referir dos aspectos más que aparecieron en nuestras conversaciones. El primero tiene que ver con las fantasías que ellos tejían en torno a lo que sus respectivas familias y amigos dirían cuando vieran el espectáculo que estaban montando (en caso de verlo, por supuesto). Cuando les pregunté qué dirían sus familiares (padres, hermanos, abuelos, etc.) cuando los vieran en el espectáculo, ambos dudaron en su respuesta, titubearon, dijeron que en efecto era un tema que habían estado pensando recientemente y finalmente L dijo que pensaba

que a su papá no le gustaría el espectáculo, a su madre y hermanas sí y a su abuela quién sabe. O, por su parte, comentó que él pensaba que les gustaría el espectáculo como tal, pero que se sentía personalmente un tanto insatisfecho por su desempeño, o más bien dicho, por el desempeño a que estaba obligado en función del concepto, el estilo y la estética del espectáculo.

Otro de los aspectos a destacar es el relato que hicieron de los cuidados que debían hacer a su cuerpo para cumplir con las exigencias del espectáculo. Los cuidados se referían a cuestiones estéticas difícilmente imaginables: la depilación del cuerpo y la prohibición de cambiar el tono de su piel. Las siguientes fueron sus palabras al respecto.

O: La parte desagradable es que te tienes que rasurar hasta el... espíritu, entonces eso no es muy bonito.

No sé.

L: Prueba un día.

O: Tenemos que rasurarnos todo, absolutamente todo, menos la cabeza [...] piernas, nachas, brazos, pecho, todo.

¿Las mujeres también?

O: No, ellas ya están peloncitas.

L: Brazos no. Te tienes que depilar lo tradicional pues, lo normal.

O: A mí ya me dijeron “cuando ya especifiquemos tu color de vestuario y todo, no te puede dar el sol, en dos años no te puedes asolear”. Imagínate, cambias un poco y entonces te tendrías que maquillar todo el cuerpo.

¿Por qué?

O: Si te ponen por ejemplo una parte con una tela especial al color de tu piel para que dé un efecto o una tonalidad específica y tú cambias esta tonalidad con la parte real de tu piel, pues ya salta, entonces tendrías que maquillarte el resto de tu cuerpo a ese color o no te asoleas y ya nada cambia.

L: Sí, por ejemplo para las mujeres hay un vestuario que se supone que el escote es hasta aquí, pero de aquí a acá hay tela que es color piel, entonces si tu cambias de tono de piel se va a ver una tela de un color y no va a quedar con el escote y luego otro color.

Entonces no podrán salir mucho al sol y listo.

L: Quién sabe. Digo sí igual [...] ¿No vas a poder ir a nadar ni a nada? no, icoman caca!

O: Cualquier mínimo cambio te parte el... no, pues de repente tienen por ejemplo una tabla para checar cuál es tu color de piel, tienen como 40 tipos diferentes. A ver cuál es, y sí ves diferencia de una a otra.

L: Tienen un muestrario.

Como en las pinturas que tienen así muchos colores.

L: Exacto.

O: Pero son pedazos de tela, retazos de tela.

L: Y de todos esos colores no hay uno que sea del tono de mi piel, dicen que mi piel, mi color es muy rosa, yo no sé por qué. Entonces me van a hacer un tono específico, una combinación de dos tonos para que se asemeje al tono de mi piel.

Hasta aquí el recuento de los sucesos del mes de marzo. Luego de nuestra última sesión el 29 de marzo, hubo una interrupción de algunas semanas debido lo mismo a su enorme carga de trabajo como a mi indisposición ocasionada por una enfermedad. Nuestro siguiente encuentro sería casi un mes después.

4.5 Tercera etapa: abril-mayo 2003

El sábado 20 de abril tuvimos la siguiente sesión, nuevamente en su departamento y con algunas interrupciones por la entrada de sus compañeros que llegaron a dar los buenos días (aunque era más de mediodía), a preguntar cualquier cosa, a ponerse de acuerdo para ir juntos al supermercado o a divertirse por la noche. Aquellas entradas inesperadas (ocurridas desde alguna sesión de marzo) me permitieron conocer a X (una verdadera montaña de músculos) y su familia (esposa e hijo), a T y su maravilloso y afiladísimo sentido del humor, a G, dueña de una extravagante apariencia y una cálida mirada, a J, uno de los veteranos que han participado en otros espectáculos del circo; lejos de perturbar, las fugaces apariciones dieron color y calor y no

pocas veces ayudaron a L y a O a recordar un diálogo, a precisar una situación, a ubicar un contexto.

La sesión inició con la respuesta que L dio a mi pregunta en torno a qué había sucedido luego de aquella crisis emocional sufrida a causa del idioma. “Nada, no pasó nada” y añadió que le quedaba claro que la coreógrafa no se había burlado intencionalmente de ella, que en todo caso aquella observación acerca de su forma de hablar inglés había llegado en un muy mal momento, pero que en definitiva entre la coreógrafa y ella no había ningún problema e incluso mencionó que su trabajo gustaba mucho; asimismo, L apuntó que la actividad con C (la coreógrafa) le parecía positiva y los resultados comenzaban a aparecer. Específicamente, L señaló que había estado trabajando en un número de danza que gustaba mucho entre sus compañeros y los creadores, y eso le tenía satisfecha. No obstante, muchas dudas la asaltaban y quiso aclararlas con el director del espectáculo. Esto fue lo que sucedió.

L [Hablando con el director]: “Bueno, yo quería saber para el número W qué es lo que tú quieres, qué es lo que tú ves, qué es lo que tú esperas, qué es lo que pasa en tu cabeza, porque yo trabajo con mi coreógrafa y no tengo ningún problema pero pues tú eres el director y pues yo quería saber”. Me dijo: “Mira, yo lo que quiero es que sea un número super poderoso, super fuerte, porque el espectáculo empieza y queremos llamar a la noche [...] entonces es como llamar y poner toda una atmósfera necesaria para empezar ¿no?, por lo mismo quiero que sea como un ritual, como chamán, como no sé qué, que es lo que llama, lo que da la fuerza y que da la energía y el sustento para todo lo demás”. Entonces yo le decía: sí, OK, sí, y de pronto me dijo: “pero, ¿sabes qué? tú eres maravillosa”, se volteó y se fue.

Una vez aclarado el punto de la relación de L con C, las sorpresas comenzaron a aparecer. No sin pesadumbre, L y O dijeron que uno de sus compañeros, B, había sido despedido. Relataron que luego de un ensayo que les dejó con mucha energía –aunque

cansados— el elenco fue llamado a una junta. Allí los responsables del espectáculo les informaron que por motivos artísticos se había tomado la decisión de separar de la compañía a B y que él ya había sido notificado de la decisión. La noticia cayó mal en el elenco que aprovechó la junta de trabajo para expresar sus dudas e inquietudes con respecto a las improvisaciones, los constantes cambios en la creación del espectáculo, etc. En la junta, L hizo el siguiente comentario:

L: Pero entiendo que el proceso artístico es como estar perdido en un bosque en la noche y pues lo único que yo quisiera compartir o decir es que hay que mantener el humor, el buen humor para trabajar.

L dijo que, después, había llorado:

L: Llegamos aquí, fuimos a ver a B, bueno yo lloraba y lloraba y lloraba, ya cuando lo fui a ver estaba como bastante más tranquila, tomándome una cerveza, etc., pero B estaba súper triste...

Días después les comunicaron la salida de *la jaula* del espectáculo. Antes de referir este punto es necesario recordar que desde su llegada a Montreal comenzaron a trabajar en *la jaula* junto con otras compañeras (dos, mujeres ambas), que al cabo de unos cuatro meses habían logrado “ablandar al acero” a través de muchas horas de trabajo creativo, de improvisaciones, de búsquedas individuales y grupales, de coordinación de movimientos, de integración, de errores técnicos, de dolor físico¹⁰⁷ y angustia emocional. Aquella jaula era, incluso, parte muy importante de su identidad dentro del espectáculo y de la empresa:

¹⁰⁷ Recordemos el hallazgo de O producto de un error en la técnica gimnástica y de la adrenalina.

O: *Pues yo desde el principio dije qué vamos a hacer allí adentro. Pero poco a poco, después de tanto tiempo las cosas estaban saliendo, algo estaba saliendo ahí y de alguna forma era nuestro número.*
L: *Sí, nosotros éramos los de la jaula.*

Comentaron que durante muchas semanas de trabajo en *la jaula* habían logrado ciertos momentos interesantes: algunas secuencias de movimiento, energía en sus desplazamientos pero con un ritmo equilibrado para no golpearse, deslizadas por los tubos, cadencia en sus desplazamientos... y todo con una coreografía que poco a poco iba cobrando forma. L apuntó que “para llegar a súper poder faltaba obviamente, pero yo creo que sí lo íbamos a lograr”. También dijo que en las últimas semanas sus piernas habían quedado destrozadas.¹⁰⁸

Algunos comentarios de sus compañeros les permitían albergar buenos augurios con respecto al número de *la jaula*. Por ejemplo, O mencionó que una de las cantantes, luego de ver su pequeña presentación en *la jaula*, le había dicho que “había sido lo mejor que había visto hasta ahora en el *show*”; además, sus compañeros habían aplaudido con entusiasmo su presentación y los habían colmado de comentarios elogiosos, por lo que la noticia de la exclusión de *la jaula* les sorprendió sobremanera.

El relato de la salida de *la jaula* les llevó mucho tiempo porque describieron con todo detalle el contexto en el que se les dio la noticia, los incidentes posteriores, las reacciones emotivas, las anécdotas paralelas. Quizá el aspecto más interesante a rescatar es el hecho de que en el momento en el que les dieron la mala nueva, L no estaba presente debido a que justo en ese instante había salido a fumar un cigarro. Cuando les iban a notificar, O buscó a L:

¹⁰⁸ En efecto, en la sesión del 29 de marzo me había mostrado los enormes moretones que tenía en sus piernas, resultado de los golpes en el acero de *la jaula*.

O: *Salí a correr, te fui a buscar a fisio, al salón de ballet, grité, me metí al baño de mujeres gritando ¡L! Corriendo porque ya íbamos a empezar.*

Nunca imaginó encontrar a L en el salón de fumadores. El siguiente pasaje reconstruye el momento en el que L recibe la noticia de la salida de *la jaula*:

L: *Me voy a fumar el cigarro, llego a la jaula y están sentados [...] agarrados de las manos con A, Q, los couches, K, la asistente de la coreógrafa, C y WS y me dicen: “Ayy L, no te pudimos esperar”. Y yo dije, “O ¿me lo puedes traducir?”. Sí, pues que la jaula ya no va.*

O: *Nadie está corrido, la jaula no va.*

Y a llorar.

L: *Yo sí, así: ¡buuuu! [hace como que llora a mares].*

O: *D estaba hecha mierda.*

¿Y tú?

O: *¿Yo?, pues... A nos preguntó: “¿cómo se sienten?”. Y yo la verdad le dije “me siento triste pero entiendo per-fec-ta-men-te qué es esto y la verdad me siento muy contento por haber intentado hacer algo que la verdad nunca había hecho, por haber aprendido lo que aprendí, pero entiendo perfectamente lo que está pasando y ahora hay que enfocar la energía a donde tiene que estar, agradezco mucho lo que se aprendió, no estoy molesto, solamente triste, obviamente, y eso es todo, agradecido por el aprendizaje y por toda la convivencia.*

La exclusión de *la jaula* fue resentida también por los entrenadores y por los técnicos, quienes también se sintieron apesadumbrados debido a que, según dijo O, “se habían involucrado emocionalmente”. L mencionó que Q (una de las entrenadoras) incluso había llorado.

De acuerdo con su relato, la decisión de excluir a *la jaula* del espectáculo los tomó completamente por sorpresa porque hasta sus mismos *couches* les dijeron, unos días antes, que había “ciento cincuenta por ciento de posibilidades de que *la jaula* esté dentro del espectáculo”. Las razones esgrimidas por los creadores fueron que ese número era muy parecido a otro, que chocaban

entre ambos, que tener dos estructuras de metal similares en el mismo espectáculo era demasiado, por lo que decidieron quitar una, justamente, *la jaula*. Un dato muy importante es que la decisión de sacar *la jaula* se tomó después de la presentación de los números del espectáculo ante la alta dirección de la empresa.

El incidente de la salida de *la jaula* fue el detonador de muchos miedos que hasta el momento no se habían manifestado o que simplemente no existían. El principal, y luego del despido de B, era sin duda el temor de también quedar separados de la compañía. Su temor no era infundado porque –refirieron– ellos habían sido contratados específicamente para *la jaula* por lo que si ese número salía, su contrato carecía de validez. Ese era su miedo, sin embargo, su profesionalismo y su desempeño artístico de alguna forma les permitía tener un margen de confianza que a la postre se revelaría como bien fundamentada. Pero el miedo era no sólo, y ni siquiera fundamentalmente, a quedarse sin empleo. Era miedo a dejar insatisfechas las enormes expectativas tejidas en torno a ellos: en primer lugar, por ellos mismos, pero también las de sus familiares, amigos, parejas, compañeros de profesión, maestros e incluso los de un sector del medio cultural y artístico de su país, que había estado muy atento de su partida a Montreal. Cuando B fue despedido, L hizo un comentario más que elocuente de los miedos que rondaban por su cabeza:

L: ¿Regresar a tu casa? Yo, imagínate, ¡con qué cara regreso a mi casa! No de mi familia, sino de mi país, con todo lo que se dijo de que venía al Circo del Sol y de repente llegar y “hola” ¡ayy! ¿Tú que haces aquí? Y después de eso, yo también así lo sentí muy cercano, no sé si te dije por teléfono, porque nosotros todo el tiempo desde que llegamos con el número de la jaula hemos estado en la incertidumbre ¿no? Si esto va a funcionar, si no va a funcionar, si ya lo rebotaron, si no...

Asimismo, L señaló que tenía miedo de perder el trabajo porque le afectaría en lo económico debido a que “aquí finalmente tienes

un ingreso asegurado”, en cambio en su país volvería a la incertidumbre de no saber si tendría o no funciones. Si bien les dijeron que no estaban despedidos, también les aseguraron que nadie tenía el trabajo garantizado, ni los mismos creadores ni los productores. El mensaje que se les daba era el siguiente: “nadie está corrido, pero nadie tiene el trabajo asegurado”. Comprensivo, O apuntó: “realmente es un negocio: funcionas, adelante, no funcionas pum pum [...] es muy entendible, es muy entendible”.

Conforme fueron hilvanando su relato, los miedos parecieron disiparse, al menos momentáneamente, de tal forma que ambos coincidieron en señalar que si los corrían de la empresa regresarían a su casa satisfechos de haberse entregado por completo, con muchas nuevas experiencias y con un invaluable aprendizaje. Sobre el particular comentaron:

O: Hay gente que incluso por haber venido al work shop, regresó a su país y en su academia... “estuve en el Cirque du Soleil” y cobran al doble sus clases.

L: Yo conocí a un argentino que lo llamaron para el work shop y empezó a cobrar el doble y a tener fama. No supe en que acabó pero no más por haber estado en el work shop se sentía mucho.

Por su parte, O comentó que si lo despedían no habría ningún problema ni con su familia ni con sus amigos porque ellos sabían que estaba trabajando bien, con dedicación y entrega, aunque sí sería un golpe porque en el medio del *performance* de su país, él —O— era la envidia de todos ya que estaba viviendo una especie de “sueño dorado”. A diferencia de L, para O lo económico no sería la pérdida principal debido a que él en su país ganaba más dinero que contratado en el CdS; para él lo más difícil sería “regresar a ser nómada”, es decir, ir de un lado a otro vendiendo funciones de su *show*, perseguir a los clientes para que le paguen, instalar él mismo la infraestructura técnica necesaria para su espectáculo, maquillarse solo, diseñar su vestuario, etc. En pocas palabras, ser

empresario, productor, artista, técnico, promotor, publicista. O también agregó que para él, el problema principal no era el miedo a quedarse sin trabajo, sino la incertidumbre generada por el despido de otros compañeros:

O: [La pérdida del empleo] eso es como preocupación, temor así como temor... es ir sintiendo los putazos de que ¡ayy, ya corrieron a este, ayy ahí viene el putazo, ayy!” ... no sé, pero es parte de... temor no...

L: No, yo creo que no.

O: Ya no hay sorpresas, mañana nos dicen gracias o ni siquiera las gracias, ya no va a ser sorpresa... pero es que siempre ha funcionado así y así funciona en alguna forma en todo.

Asimismo, su preocupación más angustiante (literalmente) era que habían trabajado durante prácticamente cuatro meses en *la jaula* y a escasas semanas de dejar El Estudio en Montreal, no tenían ningún otro número preparado, ni tiempo suficiente para crearlo.

O: Ya tenemos muy poco tiempo y qué es lo que vamos a hacer. O sea es así como “propónganme, yo tengo tiempo de decirles qué es lo que tenemos que hacer”, pero por muy general que sea la idea ¡ya no hay tiempo para desarrollarla! Entonces sí me preocupa [...] ya no quiero relajarme, quisiera participar, mientras me divierta lo que estoy haciendo, no me importa si me veo o no me veo, pero sí es una presión extra saber que tienes que hacer algo por sustituir eso, como que nos lo dejaron saber, pero por otro lado no nos dicen qué. Y el tiempo está muy comprometido, muy comprometido, y eso es para todos los números no sólo para nosotros, para todos.

¿Qué es lo que te preocupa?

O: ¿Qué es lo que me preocupa?, no me preocupa, más bien lo que me toca es ocuparme. Bueno, todavía están abiertas las posibilidades, pero qué proponer está difícil. Y de lo poco que nos pongan a hacer, si es nuevo, ya tenemos poco tiempo, no tenemos el tiempo para desarrollarlo.

¿Cuánto tiempo tienen?

O: Tenemos aquí efectivos en Montreal veintitantos días, eso no es nada, para desarrollar lo que sea, si va a ser nuevo, al menos uno quiere hacerlo bien, eso no es muy comfortable.

Así, a la vacilación laboral se sumaba la enorme presión por crear nuevos números, o al menos alguna propuesta incompleta, en un periodo sumamente reducido.

El hecho de haber sacado *la jaula* del espectáculo no representaba que el tiempo efectivo en escena se redujera debido a que aún no se tenía conformada una estructura definitiva y, en cambio, había muchos números hasta “de sobra”, como O refirió. En aquel momento –tercera semana de abril– no se tenía el espectáculo armado de principio a fin, si bien había una gran cantidad de números y una idea conceptual más o menos precisa. Aquel proceso de improvisación y búsqueda que había iniciado en enero, lejos estaba de haber concluido aunque poco a poco se habían ido conformando los números, los personajes, la música, la cadencia general del espectáculo y los conceptos que le daban un perfil, una identidad propia. En esa dinámica de exploración y creación continua, L debió ensayar un pequeño número en zapatillas (puntas) de *ballet* (que finalmente no entraría en el espectáculo) y O un ejercicio con antorchas (que nunca antes había practicado y que igualmente a la postre no se integraría al espectáculo).

También se incorporaron nuevos compañeros al elenco, algunos de los cuales ya tenían números preparados y “solamente” fue necesario afinarlos y reorientarlos en términos de los conceptos y la estética que comenzaba a regir el espectáculo. Así, según relataron L y O, se integraron artistas que habían hecho audición hacía varios años y que por diversas razones (artísticas fundamentalmente) no habían sido llamados antes. La integración de nuevas personas al elenco en ese momento era indicio de que el proceso de creación aún no concluía, al contrario, la búsqueda continuaba, si bien bajo conceptos, ideas y secuencias mucho más acabadas.

La salida de *la jaula* tampoco significó que su carga de trabajo disminuyera, al contrario, puesto que O se prestó a ayudar a D a

crear un número nuevo. En el caso de L, el tiempo que antes destinaba a *la jaula* ahora lo orientaría a perfeccionar el número de baile que había estado practicando. También, ambos dijeron que sin *la jaula* tendrían un poco más de tiempo para dedicar a su preparación física y añadieron:

O: Tenemos que volvernos bien fuertes y bien flexibles.

L: Sí. Bien fuertes, con un súper cuerpo, con súper flexibilidad, o sea estar listo para... que tienes que hacer triple salto mortal con vuelta... OK, si me preparan, yo lo hago, o sea estoy lista para cualquier cosa.

En aquellas circunstancias y con la presión del tiempo encima, ambos se volcaron al trabajo al grado de rechazar la propuesta de uno de sus compañeros de viajar a Nueva York a una presentación y fiesta con el elenco de *Varekai*, otro de los espectáculos de la empresa. Aunque no tenía invitación expresa para asistir, O mencionó que el compañero que les había invitado hizo hincapié en que mejor viajaran porque de otra manera se quedarían trabajando. “Sí, ya sé que nos vamos a quedar a trabajar y eso es lo que queremos” respondió O. Luego entonces, el trabajo continuó con un ritmo muy intenso.

A fin de estar en condiciones de establecer una comparación entre su jornada de trabajo de ese momento y la que tenían en los meses de enero y febrero, pregunté por sus horarios y actividades. He aquí parte de su respuesta:

O: Salimos de aquí a ¿qué horas? ¿Como a las nueve de la mañana?

L: Nos levantamos tarde por cansancio.

O: Suena el despertador y dices “otros veinte minutos más”, ¡Cuál! Otra media hora.

L: Nos paramos al baño y nos volvemos a dormir ¿verdad? Yo me paré, oí que O se levantó y dije, a lo mejor él se va a bañar, no se qué, y yo: no, hoy no, me dormí y oí tatatata... se fue a dormir otro rato, hasta las siete, siete y cuarto.

O: Pero no es por flojos, simplemente el cuerpo dice ¡no puedo!, ¡no puedo!

El cansancio no significaba fastidio, esto es, pese a que su cuerpo se resistía (relativamente) a continuar con aquellas extenuantes jornadas de trabajo, mantenían el mismo interés y entusiasmo que en los primeros días. Su jornada de trabajo comenzaba alrededor de las nueve de la mañana –o más, si llegaban tarde– y a diferencia de la rutina de los meses de enero y febrero, para abrir raramente realizaban completo el trabajo de acondicionamiento físico. Un comentario de O permite advertir la carga de trabajo a la que estaban sometidos. Dijo que había ocasiones en que durante un ensayo de cuatro horas solamente les daban cinco minutos de descanso.

Una de las consecuencias del cansancio físico era que de pronto, en ciertas actividades, el sueño les vencía. Aquí parte del relato:

L: En el ensayo de la tarde, una vez, me quedé bien dormida. Pero la onda es que tú tienes los ojos abiertos y cuando tomas conciencia, te estás despertando, o sea, no sabes cuál es el proceso donde decidiste cerrar los ojos y empezar a dormir.

O: Es como cuando estás en la escuela y sabes que la maestra te está viendo y no puedes hacer nada... y sabes que te están viendo y todo y no puedes hacer nada, ¡es horrible!

L: En la prueba que tuve la semana pasada, empezó a las tres y media, fueron dos horas y media de prueba [de maquillaje] y yo cabeceando, yo estaba cabeceando. Imagínate que me está haciendo cosas en la cara y yo así [entrecierra los ojos] “ah, sorry”, entonces la asistente me dijo que me recargara, me recargué en la silla y ya, pues ya, te juro ella está aquí, obviamente el mínimo movimiento que haces yo le hacía así [hace cara de dormida].

Según contaron, otros de sus compañeros también solían quedarse dormidos, vencidos por el agotamiento. Tal fue el caso del mismo O, quien relató que había ido a fisioterapia porque tenía una molestia en la espalda, se acostó en una cama de masaje, se

puso un cojín de agua caliente “por diez, doce minutos, máximo quince porque luego pierde temperatura” y se quedó dormido durante casi una hora. L apuntó que ella estaba en el gimnasio y de pronto lo vio llegar amodorrado, con cara de dormido.

Pese al agotamiento, las fiestas de fin de semana no cesaban. En una de ellas, en la que estaban presentes compañeros veteranos en el circo y a propósito de la proximidad del estreno del espectáculo en el que L y O participaban, alguien contó cómo solían ser las semanas y los días previos al estreno. L relató aquella plática en los términos siguientes:

L: En la fiesta que fui [...] dijeron que las últimas cuatro semanas son la muerte, no puedes comer, no puedes esto porque entonces la presión y no sé qué y no sé cuántos.

Pese al gran trabajo físico al que estaban obligados, L comenzó a acusar ciertos problemas de peso ya que a su llegada a Montreal pesaba cincuenta y dos kilos y para abril había subido a cincuenta y cinco. Para una bailarina y atleta, tres kilos en cuatro meses desde luego eran muchos. Pregunté a qué atribuía el incremento de peso y dijo que posiblemente a la cerveza porque solía tomar una diaria por la noche y los fines de semana de fiesta, tres o cuatro. Intervino O para apuntar que también se había dado cuenta que ella estaba cenando un poco más que antes, sobre todo queso, pasta en ocasiones y pan, por lo que no debería sorprenderle que hubiese aumentado de peso. Sin embargo, L no estaba en lo absoluto preocupada porque sabía que podía bajar esos kilos de más en las siguientes semanas, sobre todo conforme se acercara la fecha de estreno y aumentara la carga de trabajo (y la tensión). O, por su parte, físicamente se encontraba en muy buen estado y aunque también había aumentado un poco de peso, se debía básicamente al incremento de su masa muscular. Algún resfriado pasajero, un músculo adolorido y alguna molestia por el exceso de

trabajo habían sido los únicos malestares corporales padecidos. Los pequeños trastornos que O había sentido en su muñeca y en la espalda, en general habían quedado en el olvido.

Por cuanto al proceso de creación se refiere y como se ha señalado anteriormente, la búsqueda continuaba, las improvisaciones no cejaban, las clases (de *ballet*, de danza contemporánea) seguían ocupando buena parte de su tiempo (cuatro horas diarias en promedio), los juegos y ejercicios de creatividad eran frecuentes. La intensidad y la intención del trabajo de creación poco a poco iban dando resultados, particularmente en el descubrimiento de cualidades y habilidades en cada persona y en la conquista de momentos de alta expresividad realizados tanto en lo individual, como en lo colectivo.

El proceso de creación seguía realizándose en privado, casi en secreto, oculto a ojos intrusos así fuesen los de los mismos empleados y artistas de la empresa. Trabajando en absoluta intimidad, la búsqueda, la exploración, la improvisación, se facilitaban debido a que los fuertes lazos tejidos en ese ambiente bien podían devenir signos de complicidad, señales compartidas en la confabulación creativa. No obstante, por momentos la intimidad era un tanto sofocante por lo que ciertos ensayos fueron realizados a ojos vistas, a fin de contar con espectadores que ofrecieran un punto de vista ajeno a los involucrados en el proceso creador. El mismo objetivo tenían las presentaciones que eventualmente se hacían ante los directivos de la empresa, si bien en éstas la mirada tenía el agregado de muchos años de experiencia y el severo filo de la crítica. Los días previos a las presentaciones ante los directivos, la tensión y la angustia aumentaban, situación que lejos de inhibir a los *performers* (al menos a L y a O), era un acicate para el trabajo creador.

Como parte del proceso de creación hubo ejercicios de improvisación que al menos a L y a O les parecieron desmedidos, exa-

cerbados, incluso irritantes. Una actividad en particular les pareció excesiva, si bien la realizaron a la par de sus compañeros. L mencionó que el día en que realizaron ese ensayo-improvisación, ella se había sentido molesta por algunas situaciones que a su juicio fueron desagradables; por su parte, O señaló que había descansado al finalizar aquella experiencia y al caer en cuenta de que no se repetiría, su alivio fue mayor. El relato del ensayo estuvo colmado de adjetivos y expresiones como “horrible”, “estuvo muy fuerte”, “estaba asqueroso”, “no era nada fácil”, “este cabrón se veía horrible”, entre otras. No es el caso describir en qué consistió ese ensayo,¹⁰⁹ baste señalar que duró más de una hora, tuvo una muy fuerte carga erótica, estuvo centrado en la inducción de los artistas a un “estado primitivo”, y en más de una persona suscitó comentarios y reacciones desfavorables.

De acuerdo con L, al día siguiente de esa experiencia el grupo logró momentos plásticos y emotivos de gran intensidad y belleza:

L: Yo creo que al día siguiente [...] fue un muy buen ensayo porque se encontró una imagen donde al principio estamos girando todos como satélites, las mujeres traen una flor en la mano y ven a un hombre y lo escogen y le dan la flor [...] Fue muy bueno, fue como encontrar un poco el principio, el tono del principio.

De lo grotesco a lo sublime, fue el comentario que L y O construyeron durante la conversación para señalar las diferencias entre el ensayo de un día y el del siguiente. Y a manera de colofón, O apuntó:

O: Por eso se van al extremo.

¹⁰⁹ Además, me parece necesario preservar el carácter íntimo del proceso de creación.

Sin embargo, acotó L, “no seguimos trabajando con esa idea de lo sublime”, situación que a su parecer causaba desazón en el grupo.

Posterior al relato de aquellos ensayos que fueron de lo grotesco a lo sublime, nuestras reuniones se espaciaron debido fundamentalmente a que comenzaron a trabajar los sábados por la mañana, por lo que prácticamente sólo tenían el domingo para descansar, hacer compras, arreglar asuntos personales, lavar ropa, etc. Así pues, luego de la sesión del veinte de abril pasó un mes hasta nuestro siguiente encuentro, si bien en ese lapso tuvimos un par de conversaciones telefónicas.

La última sesión de entrevistas fue el diecinueve de mayo y a diferencia de todas las anteriores, en esa ocasión la reunión fue en mi casa. La poca distancia entre Saint Michel (donde vivían) y Saint-Léonard (*quartier* donde estaba mi departamento) y el agradable clima de mediados de mayo facilitaron su puntual arribo. Eran los últimos días de L y O en Montreal, su agenda estaba muy apretada (tanto por los ensayos como por la intensa vida social que llevaban) y me interesaba que nuestro último encuentro no fuera interrumpido por visitas o llamadas telefónicas, por lo que decidí invitarles a platicar y a comer a mi casa. Cabe puntualizar que en esa última sesión –realizada en un sábado tibio y un poco nublado– la intención era hacer una especie de balance general de su estancia en Montreal, sobre todo en El Estudio, y particularmente de los momentos más emotivos, las situaciones difíciles y de las experiencias a su juicio más significativas.

Para entonces yo había revisado una y otra vez los relatos y los soportes materiales de su *novela familiar*, por lo que tenía una idea un poco más clara de lo que para ellos representaba trabajar en la empresa; también había estudiado con detenimiento su trayectoria socioprofesional (de igual forma a través de los relatos y los soportes materiales) y ya comenzaba a tejer algunas hipótesis de trabajo. No obstante, conjeturas e ideas fueron dejadas de la-

do y continuamos las entrevistas con la misma metodología que hasta el momento habíamos utilizado y que, si bien no impedía “devolverles” en forma de hipótesis la información proporcionada, sí implicaba cierta mesura de comentarios y observaciones de mi parte.

Aquella última reunión tuvo mucho de catártico puesto que puso de manifiesto cierto malestar y sobre todo, resignación por el curso que habían tomado las cosas, específicamente por el desempeño que tenían en el espectáculo. He aquí el recuento de los aspectos más relevantes, comenzando con la pregunta que planteé de inicio:

¿Cuáles serían los momentos más significativos, más emotivos en su estancia en Montreal en la empresa? Lo que ha sucedido recientemente pero también la parte emotiva.

L: No sé yo. Emociones fuertes así durante este tiempo aquí en Montreal, porque cuando ya estás aquí pues ya como que, o sea, ya no hay... Sí hay emociones de cómo pasan las cosas pero ya es como el día a día, ya no vives en la exaltación, ya es “¡ah!, pues ahora esto” o sea como que todo lo vas aceptando. ¿Así, fuerte? Pues el de la jaula.

O: Sí porque a partir de eso como que todo ha sido muy lineal, pasamos muchas horas en el escenario pues buscando pero más bien a ver esto con esto, a ver estos movimientos, no mejor tú sales de atrás, no mejor esta persona con esta persona... pero ya estamos trabajando sobre lo mismo porque tuvimos una presentación este sábado, entonces más o menos ya se quería presentar algo más estructurado, entonces pues ya no se están inventando mil cosas, o sea ya no es de “¡ah!, salió esto y esto” sino más bien lo que se tenía, trata de ver; se escogió más o menos qué es lo que se quería y a ver de qué forma ya están presentando como la primera idea, a ver qué va a pasar, mañana o pasado ya nos dirán qué quieren, qué no quieren y cómo lo quieren, pero ya ha sido así como todo muy lineal, todo muy lineal, entonces no ha habido nada nuevo.

El momento en el que se encontraban, creativamente hablando, O lo caracterizó como “de estancamiento y reajuste. No pasa nada in-

terésante, pero seguimos trabajando”. Y pese a que “todo había sido muy lineal” refirieron también que la búsqueda creadora continuaba y que habían seguido trabajando en la construcción de nuevos números y en el temple de los personajes que les habían sido asignados, aunque sabían que no eran definitivos y que podrían tener cambios. Conscientes de que el momento de mayor intensidad creadora había pasado –no del todo, cabe aclarar– la vida cotidiana en la empresa, los ensayos, el trabajo de acondicionamiento físico, las improvisaciones, los juegos, etc. comenzaban a hacerse un tanto pesados, rutinarios quizá. Particularmente comenzaron a sentir los ensayos más pesados y aburridos:

L: Ahora lo que pasa es que los ensayos son muy tediosos porque de pronto tú no estás haciendo nada, pero todos tenemos que estar en el stage y si tú te sales del stage tienes que avisar a dónde vas, porque si de pronto te necesitan, necesitan que estés ahí [...] La semana pasada salí al baño y alguien me pidió un CD que tenía en el locker, salí y cuando regresé uno de los técnicos, me dice “¿vas al stage verdad?” Sí, le dije, “ahí tienes que estar, no te muevas de ahí”. Y llevaba dos horas sin hacer nada.

O: Es que sí ha pasado de repente: “a ver, tal persona” y tiene la mala leche que esa persona fue al baño, a cualquier cosa y están perdiendo tiempo, entonces nadie sale.

L: Todos se comunican por radio. Y por radio empiezan los técnicos: “dónde está Fulano, dónde está Fulano”.

Comentaron que mientras esperaban a ser llamados, ellos y algunos otros compañeros solían hacer ejercicio, estiraban los músculos, aflojaban un poco, pero sin moverse del lugar. Añadieron que había números que tardaban un par de horas ensayando, pero en otros tardaban aun más “por eso de repente volteas y ves a tres o cuatro roncando ahí”. El tiempo que pasaban en el *stage* era de cuatro a seis horas diarias, aparte del tiempo que cada quien necesitaba para hacer su trabajo preventivo y cardiovascular personal. El tedio era también porque:

O: A veces ya todos se fueron y a nosotros nos dejan nada más ahí parados, como que cantando, entonces ya todos se fueron y ahí estamos nada más.

L: Con tu cara de palo.

O: Y al terminar entonces es cuando quieres empezar tu entrenamiento personal, como que medio a hacerlo porque ya te das cuenta que es de noche y mejor ya vámonos. A mí me ha pasado eso.

Con relación a su entrenamiento personal, L señaló que había dejado de correr por falta de tiempo pero que luego de subir de peso había vuelto a correr. Añadió que incluso en el *stage*, mientras no hacía nada, utilizaba unas escaleras que allí había para hacer un poco de ejercicio. “Así es”, acotó O, “hemos acondicionado pequeños gimnasios en el *stage* para trabajar en lo que realmente quieres”. Pero aquel trabajo extra no era compartido por todo el elenco, sino solamente por aquellas personas que deseaban desarrollar alguna propuesta o simplemente para mantenerse en condición. Sobre el asunto, O puntualizó:

O: Hay gente que sí busca pero sobre lo mismo, lo mismo, lo mismo. Y la mayoría es de “¿ya?, ¿cortaron?”. Señores los localizan en los cuatro próximos minutos porque a los cinco ya están afuera del circo.

Según su relato, ellos (L y O) eran de los pocos que solían trabajar extra en el *stage*, se quedaban más tiempo por la tarde-noche, procuraban hacer todas sus rutinas de acondicionamiento, si bien en muchas ocasiones el agotamiento se los impedía. Aquel intenso trabajo, evidentemente, daba resultados y ambos habían estilizado y fortalecido sus ya de por sí bien formados cuerpos (incluso L, a quien los tres kilos de más no se le notaban en lo absoluto). El tema dio pie para hablar de la seducción, o mejor dicho de la atracción física entre los integrantes del *show*, dando lugar al siguiente diálogo:

L [Aludiendo a O]: Tiene cada vez más enamoradas.

O: ¿A ver, méncioname a dos?

L: ¡Jajajaja! ¡Cállate idiota, te voy a mencionar cuatro! Mira: D, L bien que se quisiera cenar a O, iuyy, se le van los ojos!

O: Está fea y chaparra.

Y al revés ¿cuántos enamorados tiene L?

O: Con el mismo nombre, como tres.

L: ¡Jajajajajaja!

O: Todos los músicos.

¿Con cuál mismo nombre?

L: Jean-Francois. Es típico, ¡jajajaja!

O: El otro día estaba haciendo la cuenta, como siete, ¿verdad? Y hay un amigo que quiere invitarlos a todos a la misma fiesta.

Además tiene éxito con los músicos.

O: Claro, como que se siente a gusto... y con payasos y con artistas.

El tema no era en absoluto banal puesto que en el espectáculo en preparación, justamente la estética de los cuerpos, la belleza y la seducción resultaban de enorme importancia. Así, sin más ambages, pregunté cuál era su fantasía por cuanto a sentirse “objeto del deseo”, es decir, de sentirse deseados por el público que vería el espectáculo. Su respuesta coincidió: no sentimos nada, es más, dijeron que no les importaba. L hizo un comentario muy interesante que abrió paso a la siguiente conversación:

L: Es que ¿sabes qué?, todo es producto de tu imaginación porque...

O: Cuando llegue una mujerzota y me diga “oye, me sobra dinero, te doy un millón de dólares”, ¡qué se siente decirle: no!

L: Y cuando te vea en la calle... porque que te vea en el stage, traes un maquillaje así de grueso y el vestuario, la peluca, ojos verdes, todos traen ojos verdes [...] no eres tú ¿me entiendes?

O: No se conforman con los ojos azules que tengo, no, verdes.

L: Por ejemplo hemos notado muchas veces que saliendo del stage tú ves a la gente y dices “a poco ese es el que se ve tan bien”.

Y haciendo alusión a uno de los artistas estelares, quien en escena se ve muy fuerte y poderoso, agregó:

L: ¡Es enano!, me lleva diez centímetros, es la mitad de ti [señala a O], pártete por la mitad ¡es así! [muestra su meñique]. Claro, le ves la cara y dices “sí es él” porque está feo, en persona es feo, tiene la cara muy extraña, así como muy rara [...] Cuando lo vi, dije: “ahí está”, fui y le dije “hola, qué tal, muchísimo gusto, felicidades, tu trabajo es súper [...]” pero le di la mano y le agarré el brazo y dije “¡qué es esto, jajajajajaja!

El tema que estaba en el aire, además del de la seducción, era el del personaje y un contundente comentario así lo demostró: “lo que importa es el personaje, no la persona”. Otro comentario de L hecho a propósito de un personaje que tenía en uno de los números fue aún más tajante:

L: Es el vestuario, en ese número es el vestuario [...] no soy yo.

A propósito del vestuario, O señaló que aún faltaba mucho pero que él había escuchado que se llevaban gastados casi dos millones de dólares; también apuntó que un día mientras estaba en fisioterapia escuchó decir que cuando se estrenó otro de los espectáculos el vestuario no estaba listo y que la primera función había comenzado con un poco de retraso porque estaban haciendo ajustes.

Al replantear la pregunta acerca de las fantasías bordadas en torno a ser objetos de deseo y luego de haber trazado la diferencia entre la persona y el personaje, comenté que L había dicho un concepto a mi juicio clave: la imaginación. A continuación reproduzco en extenso la conversación que sostuvimos al respecto porque me parece uno de los momentos más interesantes e importantes de nuestros encuentros:

Tú dijiste la palabra que para mí es central, clave, para comprender lo que es Soleil: imaginación. Y podemos estar de acuerdo en sus productos o no estar de acuerdo, te gustarán o no te gustarán, y a veces sus productos de la imaginación son así de “¿qué fumaron?!” y otras veces son magníficos, pero es eso, un producto imaginario, así como

bien dices “mi pelo, pues no es mi pelo”, “ni mido tanto, lo que pasa es que tenía treinta centímetros de tacones, yo no soy así...”

O: Y a mí me quitan los tres de los zapatos.

Eso justamente, ser parte de una... ser imaginación pues, ¿qué significa?, ¿tiene que ver con su experiencia pasada en el escenario?

L: Yo creo que siempre que estás en escena eres producto del deseo y de la imaginación [...] yo casi nunca salgo a escena con cara lavada, ni con el peinado que me hago diario, siempre hay cambios para estar en escena, pero aquí es el cambio a su máxima expresión porque en otras partes sí sales con un vestuario, con un personaje, pero nunca va a ser comparable con la producción que traes ahora, con el entorno del espectáculo girando. Por ejemplo, mi entrada es del piso ¿no?, no entro caminando a escena.

O: No, entra arrastrándose... no es broma, es un cilindro, un pistón que sube [...] pero no te preocupes, termina el show y a tu casa, no te vas a quedar a socializar ni a putear.

No hay una gran ruptura con tu experiencia anterior, más que la producción, que es mucha.

O: Yo nomás siento que no hago nada en mucha producción... ¡está bien! Vamos a buscar hacer algo bien hecho.

Lo que dijiste es muy importante; mucho de lo que se maneja y de lo que trabajan es el deseo y el deseo es algo que no tengo, es decir, yo deseo eso porque no lo tengo, porque no es mío, porque no soy yo, porque representa lo que yo quiero ser, o lo que sueño que puedo ser y finalmente ustedes y sus compañeros pueden encarnar los deseos de mucha gente, deseo de alguien que quiere tener una chava así, o yo quiero ser así, o yo fui así. Eso ¿qué les da?

O: A mí, como que igual.

L: Sí, porque en realidad qué, o sea, no te puedes poner a pensar que “yo soy el deseo con lo que la gente sueña” porque pierdes piso, te vas, te vuelas, o sea... “es que yo quisiera ser como tú”, ¿quieres ser como yo?, si yo no soy nada extraordinario.

O: Yo creo que ahí sí hay quienes les mueve eso, hacer sentir eso [...] he oído a gente del elenco: “yo lo que quiero es estar ahí para el público y ser muy buen performance y quiero sobresalir” y está bien, es muy válido.

Comentaron algunas ideas más en torno a la fantasía e incluso L mencionó que a ella “sí le gustaría ser famosa”. Por mi parte recordé que en una ocasión la misma L había dicho que la gente (el

público) se imaginaba muchas cosas acerca de los artistas y en especial de las bailarinas, como que no “sudaban, ni les crujían las tripas, ni se tiraban pedos”. Del anterior fragmento de conversación es pertinente rescatar dos ideas fundamentales a fin de integrarlas con otras partes de la entrevista que sostuvimos aquel 19 de mayo. En primer lugar la referencia a la enorme producción que rodeaba a todo su trabajo y en segundo término (y no por ello menos importante), la sensación de estar haciendo nada, o muy poco, en una gran producción.

Por cuanto al primer punto hay que decir que en los juegos e improvisaciones que realizaban constantemente, se utilizaban diferentes recursos de producción (flores, frutas, barro, mobiliario diverso, etc.) para construir o afinar algunos de los números que comenzaban a integrar en definitiva el espectáculo. Al aludir a los recursos de producción que se desplegaban durante los ensayos, comentaron que era impresionante la cantidad de objetos que súbitamente aparecían y que era difícil de creer la rapidez con la que llegaban a escena los requerimientos del equipo creador. En pocas palabras, dijeron que la producción era, amén de expedita, abundante, es decir, que los recursos llegaban a tiempo y en grandes cantidades. Aquí parte de la conversación sobre el tema:

*O: No podíamos creer eso [...] ¡una fuente con chocolate! Y hay que verlo de la arcilla... ¡no, no, no, dos cosas con diferentes colores de arcilla para ver cuál se ve más bonito! “Ayy se me ocurre algo con tinas”, ¡ocho tinas con veinte mil litros de leche!*¹¹⁰

L: Porque aparte es muy raro [...] nosotros no conocemos cuál es el mecanismo porque llegamos a los ensayos y de pronto: “a ver, por parejas, se quita la luz y cada pareja tiene un encendedor, necesitamos encendedores.” ¡Y llegan ocho Zipos, o sea, no creo que en la

¹¹⁰ Evidentemente es una expresión, un decir, no hay que tomar sus palabras literalmente.

bodega de aquí abajo, porque al minuto llegan los Zipos! [...] ¿Qué se les ocurrirá hoy?: sábanas... ¡y sacan ocho sábanas del mismo tamaño, del mismo color, de la misma medida!

O: OK, no funcionó lo de los encendedores...

L: ...Quita los encendedores, ahora vamos a probar... como si estuvieran en una oficina: camisas y corbatas, ¡y salen cincuenta camisas y cincuenta corbatas!

O: Para romperlas.

L: Para romperlas. ¡Ah! pero para el número de las camisas y las corbatas, primero llegas y le vas a hacer un corte con unas tijeras... y ¡tijeras! Haz de cuenta que truenan los dedos y aparecen.

O: Me dicen: “¿Puedes estar allí un momento con almohadas?” Y aparecen dos bolsas llenas de almohadas, entonces son tantas almohadas que no sabes cuáles utilizar [...] Yo que soy bien curioso, me he metido en todos los talleres y tienen como veinte televisiones arrumbadas, dieciocho videocaseteras, aparte que cada cubículo tiene su propio equipo de sonido, su propia tele, su propia video, su propio... todo, tienen allí de reserva como para vender, para regalar y así es allí [...] Que no tenemos destorcedores, sólo tenemos tres de reserva, necesitan, no importa compra otros treinta... ¡y encargan treinta!

Dijeron que ellos habían debido ahorrar durante cierto tiempo para comprar sus respectivos destorcedores¹¹¹ (rudimentarios, por supuesto) por lo que más les sorprendía la cantidad y la calidad de los que había en la empresa.

He querido dejar sus comentarios en extenso porque más adelante, en la etapa del análisis y la interpretación, será de gran utilidad recuperar sus palabras tal como fueron expresadas. Volviendo al tema de la producción, ambos coincidieron en señalar que nunca antes habían trabajado con tantos recursos ni con tanta eficiencia, lo cual por una parte les resultaba agradable, sin embargo, al mismo tiempo se sabían parte pequeña de un todo

¹¹¹ Aparatos que, como su nombre lo indica, sirven para destorcer las cuerdas que se utilizan para acrobacia. También suelen utilizarlos los alpinistas.

muy grande. “Somos un producto” fue la lacónica (y literal) expresión que utilizaron para caracterizarse.

La enorme producción tenía también sus paradojas, tal y como L lo refirió. Relató que había estado ensayando con una peluca y que había pedido un cepillo de plástico para acicalarla de vez en cuando. Hacía unos cuantos días le habían pedido el cepillo, ella lo devolvió y dijo que lo volvería a necesitar porque luego del ensayo la peluca quedaba muy empolvada; para su sorpresa, la respuesta que le dieron fue la siguiente: “déjame pensar, necesitamos hablar con mi supervisor porque creo que no te tenemos que dar un cepillo”. L apuntó que le parecía un tanto absurdo que por un lado había enormes recursos de producción, al tiempo que le escamoteaban un simple y barato cepillo de plástico. A su vez, O señaló que un día, al terminar un ensayo, les dieron toallas para secarse el sudor y limpiarse el chocolate que habían usado durante la improvisación... al día siguiente les reclamaron porque faltaba una toalla, que si alguien sabía dónde había quedado.

Para sus ensayos disponían de todo el vestuario necesario, varios pares de zapatos (dependiendo del número que realizarían) y en el caso de L, habían mandado traer unos zapatos de flamenco desde España, además de zapatillas de *ballet* por si se daba el caso de que hiciera un número “en puntas”. No obstante ese despliegue de recursos, paradójicamente había ciertos resquemores por una toalla y por un cepillo para el pelo.

En relación con el segundo punto, la sensación de estar haciendo nada, o muy poco en el espectáculo, es importante mencionar que las referencias al respecto ocuparon buena parte de la sesión (al menos una hora) y que en general sus palabras permitían atisbar un estado de ánimo un tanto pesimista, quizás resignado, pero al mismo tiempo esperanzado.

Hablaron de los personajes que representarían y que sintéticamente podemos decir que se trataba de personajes como tantos

otros más, quizás salvo uno de L, que al parecer sería un poco más relevante.¹¹² En ese espectáculo en particular, según dijeron, el concepto era más importante que las proezas acrobáticas o las destrezas coreográficas, de allí que no se sintieran muy exigidos. En palabras de L:

L: Nuestro espectáculo no está basado en números extraordinarios y es mucho más teatral.

Por eso mismo, adujeron, sentían que estaban desperdiciados al igual que muchos de sus compañeros quienes, según L y O, podían desarrollar mucho más en números con mayor grado de dificultad. En la medida en que el espectáculo era más teatral y se buscaban imágenes y emociones que estimularan la sensualidad del público, más que audaces evoluciones acrobáticas, el sentimiento de “hacer mucho de nada” era muy poderoso. Hablando de los números en los que al parecer participarían, comentaron:

O: Yo estoy haciendo mucho de nada. Todo el tiempo haciendo nada. Salgo al principio nada más caminando, después yo soy el que amarro a la chava que sube a los straps¹¹³ y la jala y la baja, la sube y la baja, después estoy en lo de los arneses que subes y que bajas [...] estoy en el final [...] o sea todo va ahí, todo el tiempo ahí, haciendo no mucho, el único momento que te digo que somos menos personas en el escenario, estoy haciendo nada.

¹¹² No está por demás recordar que el espectáculo aún estaba en proceso de creación, por lo que, a decir verdad, eran más las dudas que las certezas en cuanto a los personajes que representarían. No obstante, independientemente del resultado final, es menester dar cuenta de las expectativas, emociones, frustraciones y fantasías que tenían en aquel momento.

¹¹³ Cintas o correas.

L: Yo tengo un número en el que bailo con la peluca y un vestuario lleno de pelos; está bien ese vestuario [...] Camino en cuatro patas, ¿qué más?, salgo de sombra ¡jajajajaja!

O: Yo también soy sombra.

¿Cómo es ser sombra?

O: Sombra con la luz que se refleja en una pantalla y se ven las sombras. Sombra tres que pasa...

L: Sí, sombra dos, árbol uno, nada.

No obstante esa suerte de desilusión, señalaron que para ellos era muy difícil percatarse cabalmente del resultado de su trabajo porque “desde dentro” no podían tener la perspectiva “de fuera” de los creadores y el público. Entonces, agregó L, “ya cuando el público vea eso terminado, con el vestuario y con todo, no sé cómo se vea”. Siempre de acuerdo con su relato, una diferencia que había entre artistas del CdS que participaban en otros espectáculos y ellos, era que aquellos en su mayoría eran contratados para un número en particular y si bien podían intervenir en diferentes momentos durante el *show*, su responsabilidad esencialmente era en su número. De esta manera, apuntaron L y O, llegaba gente al Estudio de Montreal por un par de semanas para entrenarse en un número específico y luego se iba, por lo que (según les comentaron) en un año había en promedio ciento veinte artistas en constante movimiento (entre los que estaban en preparación de nuevos espectáculos y los que suplían a compañeros en los *shows* ya existentes).

La situación de L y O, en cambio, era un tanto diferente porque si bien habían sido contratados para un número en especial, éste ya no existía, de donde debían integrarse al espectáculo haciendo un poco de todo; además, como lo señalaron en repetidas ocasiones, las características del espectáculo que preparaban¹¹⁴

¹¹⁴ Teatralidad, búsqueda de imágenes sensuales, de momentos de éxtasis y de atmósferas insólitas, más que asombrosas acrobacias, contorsiones imposibles o evanescentes equilibrios.

les obligaba a permanecer mucho tiempo en el escenario pero sin que fuesen exigidos en extremo. Las siguientes palabras de O fueron elocuentes para expresar su sentir con respecto a su desempeño en el espectáculo: “puras cosas extremas, a mí me mueve más eso”.

Al tenor del estado de ánimo que les invadía, la pregunta obligada era cómo se sentían con respecto a las grandes expectativas que tenían en enero, es decir, justo a su llegada al Estudio. La conversación al respecto tomó el siguiente derrotero:

Quando te contrata Soleil te emocionas mucho y tienes grandes expectativas ¿y ahora? Lo digo por tu expresión: “estoy todo el tiempo haciendo nada”, ¿cómo te sientes?

O: *Te voy a decir cómo me siento: lo estoy tomando por el lado positivo y no dejo derramar la mente diciendo “yo tenía esta expectativa, yo quisiera hacer eso, no sé qué” [...] Es un momento en que te cuidas, no tienes por qué tener lesiones y tienes el tiempo, porque mucha gente lo ha hecho, de realmente agarrar a dos, tres personas que tengan las ganas, e ir preparando poco a poco lo que realmente tú quieres, ¿por qué? porque ya no tienes la presión de que tienes que trabajar porque te falta el dinero, por esto y por lo otro y sí la verdad yo siento que yo voy allá y entreno pero no hay algo que diga realmente quiero hacer eso o me mueve hacer esto, no hay un solo instante, no hay un solo instante en el show que yo sienta que esto realmente está exigiendo algo de lo que me gusta dar, no lo hay; entonces, como hago de todo, pero por ejemplo si estuviera sacando un número que realmente me mueve, yo estaría los siete días de la semana, porque así era yo.*

Claro, tú eres obsesivo.

O: *Pero si me mueve, si no me mueve no me hago idiota, hago lo que tengo que hacer. Pero sí quiero buscar eso que me mueva, no quiero que se consuma esa energía, “ayy, sí ya me amodorré aquí, vamos a hacer ejercicio nada más dos veces por semana para mantener el cuerpo más o menos, cuidando tu alimentación y ya me amilano.” ¡Ahhh! (hace un gesto de desagrado).*

Al referirse a que “muchacha gente lo ha hecho” O explicó que algunos de los números y de los trucos escénicos eran resultado del

empeño de artistas que de manera individual y un tanto al margen de los espectáculos habían trabajado —a veces durante años— en la búsqueda y la creación de nuevas evoluciones. Tal era el caso de un artista ruso que había desarrollado un número aéreo y que sería fuente de inspiración y modelo a seguir por O. “Mi maestro”, le decía.

La intención de crear nuevos números y sobre todo, más estimulantes para él, llevaron a O a platicar con algunas de sus compañeras y compañeros para reunirse a trabajar juntos, una vez que el *show* en gestación estuviese terminado y funcionando regularmente. Aquí sus palabras:

O: No lo vamos a ver en dos, tres semanas, pero si realmente trabajamos en ello podemos hacer algo y pues algo que realmente sintamos porque estar volando iguau!, me encanta, me encanta y puede ser algo que te motive a darle otro empujón más, un tiempo más, que te despierte más ganas para seguir buscando. Yo siento que muchos de los bailarines, muchos ya están amodorrados, están tranquilos, yo sé que me aguantó en esto unos cuantos años y me van a seguir pagando más y más y más... no sé, yo no voy por ahí [...] sí estoy siendo útil pero para ellos y yo no me siento útil para mí.

Hacer un número implica no solamente la imaginación, la habilidad, etc., implica también tecnología, implica cuerdas, implica equipo, infraestructura.

O: Si tú en Soleil propones una cosa que digan “va”, que te den luz verde, lo único que requieres es a un técnico que esté sentado ahí y te eche la mano en operar el motor, en un número aéreo es todo lo que se necesita, es todo lo que se necesita... aquí presentaron las del fuego una idea con las telas eléctricas y les gustó y yo estuve allí y lo oí, dijeron “no se preocupen por el presupuesto, adelante, busquen lo que quieran buscar”. Les gustó una idea, luz verde [trueno los dedos], adelante...

L, por su parte, coincidió en la perspectiva de O en cuanto a la necesidad de trabajar por su cuenta para crear números nuevos o al menos para continuar desarrollando las habilidades y

los conocimientos adquiridos. Ella se expresó en estos términos:

L: Hablé con mi maestro y le dije ¿sabes qué? estoy perdiendo el tiempo aquí, estoy harta, no estoy haciendo nada, o sea no estoy evolucionando en lo que yo quiero, yo voy a perder mi truco escénico porque no lo estoy entrenando y un truco lo necesitas estar entrenando para tenerlo, aquí lo que nos puede salvar es la autodisciplina, nada más, si tú quieres hacer algo, hazlo y en serio.

Y de manera casi lapidaria, O remató diciendo:

O: Es lo único que nos va a mantener vivos, esas energías. Yo sí quiero meterme a estudiar otra cosa, tampoco como manda, pero sí quiero estar haciendo, sentirme útil conmigo mismo, porque va a llegar un momento en que ya vas a hacer tu show como un trabajo válido, pero está cabrón. Hay mucha gente que con tal de seguir trabajando [...] siguen los años y los años y ves que ya están hartos pero ahí siguen, ahí siguen, ahí siguen. Yo no quiero, digo, si me gusta yo le voy a seguir, pero quiero seguir por eso, porque sigo vivo.

Según dijeron, no tendrían ningún problema para hacer uso de la infraestructura y la tecnología de la empresa e incluso podrían contar con el apoyo de algunos técnicos en su afán por seguir entrenado y buscando desarrollar nuevas propuestas. A su juicio, dependía absolutamente de su autodisciplina.

Finalmente señalaron que sabían lo que iban a ganar en los dos años siguientes, sabían sus obligaciones, sabían sus derechos, sabían que podrían ganar más e incluso cambiar de espectáculo... al cabo de dos años y luego de demostrar con resultados tangibles su capacidad y entrega. Uno de sus últimos comentarios fue el siguiente: “tienes derecho a disfrutar, si quieres”.

Hasta aquí el somero recuento de sus experiencias vividas entre enero y mayo de 2003. Luego de su partida de Montreal tuvimos algunos intercambios de ideas por correo electrónico y al-

guna llamada telefónica. Por la prensa me enteré del gran éxito que estaba teniendo su espectáculo. Por ellos me enteré que se sentían contentos, pero insatisfechos. Intentemos ahora comprender su fugaz, intenso y, sin duda, decisivo paso por El Estudio de Montreal. Para ello es ineludible echar mano de la teoría a fin de trascender “la vida sin concepto”.

5. CONCEPTOS Y RELATOS: ANÁLISIS

El espectáculo no es un conjunto de imágenes, sino una relación social entre personas, mediada por imágenes.¹¹⁵

Debord 1996

Este capítulo está dedicado al análisis e interpretación de los relatos de vida, sin que ello obste para incorporar información de las entrevistas y de la investigación documental. En la primera parte describo someramente los dispositivos desplegados por la organización en el proceso de creación, toda vez que éstos constituyen los soportes de las actividades de L y de O (y de los demás artistas) y son también los instrumentos de los que se vale la organización para la consecución de sus objetivos. En la segunda parte del capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los relatos de vida y las entrevistas.

5.1 Los dispositivos desplegados por la empresa

La creación de un espectáculo del CdS pone en juego un conjunto de dispositivos (artísticos, técnicos, lúdicos y organizacionales, entre otros) que, en síntesis, facilitan, encauzan y orientan la movilización del imaginario de creadores, artistas y *performers*. Por

¹¹⁵ Le spectacle n'est pas un ensemble d'images, mais un rapport social entre des personnes, médiatisé par des images.

dispositivos entiendo un conjunto de recursos materiales, sociales y simbólicos desplegados por la empresa, voluntariamente o no, durante el proceso de creación y producción de un espectáculo.

Los principales dispositivos identificados fueron:

- a. Dispositivos artísticos. Derivan de la idea o el concepto que rige a un espectáculo, por lo que varían en función de la propuesta escénica de que se trate. Como dispositivos artísticos principales encontramos la estructura del espectáculo (es decir, los “números” que lo componen), los personajes, la escenografía, los decorados y la música. En la construcción de los personajes intervienen un conjunto de elementos que también constituyen dispositivos de orden artístico, tales como vestuario, maquillaje, pelucas, zapatos, máscaras, etcétera.
- b. Dispositivos técnicos. Desplegados en función de las necesidades artísticas y de la estética del espectáculo. Constituidos básicamente por las tecnologías de la escena (cuerdas, telas, motores, trampas, luces, etc.) y la utilería (todos los objetos utilizados en los ensayos, como encendedores, televisiones, chocolate, barro, etc.). En los relatos de L y O identificamos un dispositivo fundamental en su trabajo: *la jaula*.
- c. Dispositivos lúdicos. Constituidos esencialmente por los espacios de juego y las improvisaciones. Como hemos visto a través de los relatos, jugar e improvisar fueron actividades que ocuparon mucho tiempo durante la creación del espectáculo y constituyeron actividades fundamentales en el proceso para arribar a “los momentos de gracia” como el creador Dominic Champagne los llamaba.
- d. Dispositivos de gestión del cuerpo. Establecidos para modelar e instrumentar el cuerpo de los artistas del escenario (*performers*); se trata básicamente del gimnasio y todos sus aparatos, el área de fisioterapia y, fundamentalmente, de

los recursos para llevar el control de los ejercicios realizados (en hojas de control): los minutos corridos, el peso levantado, etc. Otros dispositivos de gestión del cuerpo son los moldes en yeso de la cabeza de los artistas, los muestrarios con diferentes tonalidades de piel, entre otros identificados.

- e. Dispositivos organizacionales. Integrados por todos los anteriores y por las diversas categorías de trabajadores que participan en el proceso de creación y producción de un espectáculo: técnicos, personal administrativo, personal de apoyo, directores, entrenadores, etc. Además, las rutinas de trabajo y los recursos que la empresa pone a disposición de los actores, desde el departamento amueblado hasta el comedor, la video y biblioteca, recursos de informática, departamento jurídico, de recursos humanos, etcétera.

Como podemos percatarnos, los dispositivos son elementos de carácter “objetivo” (con todo lo relativo que esto significa), es decir, están integrados por objetos materiales, por recursos tecnológicos, por estructuras jerárquicas de trabajo, por espacios para actividades legitimadas en función de la creación, por instancias organizacionales plenamente institucionalizadas. A través de estos dispositivos se posibilita la movilización de afectos, de emociones, de pensamientos, de energía psíquica, en pocas palabras, los dispositivos desplegados por la empresa son el vehículo para la movilización del imaginario.

5.2 Categorías de análisis

Las categorías para la interpretación y el análisis han sido abstraídas de los relatos de vida a partir del marco teórico y del apunte metodológico esbozados en capítulos anteriores. Son, valga la redundancia, categorías analíticas más que categorías des-

criptivas, por lo que remiten lo mismo a un objeto empírico (las experiencias relatadas) como a uno conceptual (la teoría); en otras palabras, es en el diálogo entre “la vida” y “el concepto” que las siguientes categorías adquieren estatuto epistemológico, validez analítica y potencialidad creadora (puesto que esta investigación es, a fin de cuentas, una creación intelectual). No está por demás señalar que las siguientes categorías son, a mi juicio, las más importantes y, sobre todo, las que permiten comprender el proceso de movilización del imaginario que ocurre durante la creación de un espectáculo.

a. Ambivalencia

Somos una época fáustica decidida a encontrar a Dios o al Diablo antes de irnos, y la esencia ineluctable de lo auténtico es nuestra única llave para abrir la cerradura.

Norman Mailer en Berman 1989: 28

Desde su ingreso y durante los cinco meses de estancia de L y O en El Estudio de Montreal constatamos la gestación y el desarrollo de un sentimiento de ambivalencia hacia la empresa, exactamente en los términos descritos por Aubert y de Gaulejac (1993: 107-118) para los gerentes sujetos al sistema managinario. La ambivalencia es el correlato al conjunto de paradojas (y tensiones) que atraviesan al CdS, es decir, las evidentes paradojas o contrasentidos de la empresa, en los actores (L y O) se expresan como emociones encontradas: pasión y odio, adhesión y rechazo, idealización y desencanto. “Pasión bajo vigilancia, obligación de ser libre, condena al éxito... son algunas de las órdenes paradójicas que jalonan el funcionamiento interno de las empresas” (Aubert y de Gaulejac 1993: 107).

Por ambivalencia hay que entender la “presencia simultánea, en la relación con un mismo objeto, de tendencias, actitudes y sentimientos opuestos, especialmente amor y odio” (Laplanche y Pontalis 1971: 20). En efecto, a lo largo de su narración L y O manifiestan amor y hasta pasión por Soleil, sentimiento que, sin embargo, va acompañado de recelo, de molestia e incluso odio.

Ahora bien, la generación de paradojas es inherente al funcionamiento de la empresa. Veamos un ejemplo. Las producciones del CdS son millonarias y prácticamente no se escatima en gastos para la creación de sus espectáculos; sin embargo, y como pudimos percatarnos en los pasajes referidos a las toallas y al cepillo para el cabello, hay criterios diferenciales que, hipotéticamente, responden a las asimetrías en la estructura jerárquica de la organización, toda vez que mientras los creadores disponen prácticamente de recursos casi ilimitados (acotados por los productores), el personal de *staff* y apoyo estaría sujeto a estrictas y burocráticas normas para el control de los recursos.

Otro ejemplo de las paradojas lo tenemos en la dinámica misma del proceso de creación que, por una parte, es altamente azaroso, imprevisible y espontáneo pero al mismo tiempo está condicionado a parámetros perfectamente bien determinados. La libertad de creación es una libertad acotada y vigilada (por video, incluso, en una suerte de *big brother* empresarial). Como hemos visto, los parámetros básicos de la creación son tiempo, espacio, concepto, historia, personajes y presupuesto y constituyen el marco al que debe sujetarse el trabajo creativo de improvisación, juegos, imaginación y espontaneidad. Es decir, la creación es libre, siempre y cuando responda a los criterios de la gestión por proyecto.

Las paradojas libertad-control, espontaneidad-planeación, azar-previsión, son inherentes a todo proceso de creación pero en el funcionamiento de la empresa managerial (como lo es el CdS) participan en el “sistema generador de paradojas” (Aubert y de Gau-

lejac 1993: 107) que nutre al sistema managinario. La ambivalencia que produce este sistema generador de paradojas se expresa, por ejemplo, en las reacciones que produce la firma del contrato de trabajo. A propósito de la firma del contrato de trabajo, recordemos los siguientes pasajes de las narraciones de L y O:

L: Pues hasta el momento, yo sí me pongo a pensar que es la manera de tener absoluto control sobre ti y tu desempeño para la empresa, pero para mí me da mucha seguridad acerca de lo que voy a ganar, o sea sé las condiciones mínimas de trabajo y del dinero que voy a tener y de beneficios médicos y eso pues sí me da tranquilidad.

En otro momento, comentaron lo siguiente:

*L: Cuando firmamos el contrato le vendiste tu alma al diablo.
O: Ya le vendimos el alma al circo, pero ¿por qué le vamos a vender la mente y por qué le vamos a vender el sentimiento?*

La reivindicación y defensa de espacios de autonomía (¿por qué le vamos a vender la mente y por qué le vamos a vender el sentimiento?) es crucial para que el individuo continúe alimentando de energía al sistema managinario. “La organización se alimenta de la rebelión de los empleados” (Aubert y de Gaulejac 1993: 107). Asimismo, estos espacios de autonomía representan la posibilidad de fantasear e imaginar escenarios diferentes y acaso mejores o más confortables para el individuo, lo que sin duda resulta absolutamente imprescindible para continuar en la relación amor-odio con la empresa.

Por otra parte, la analogía de la firma del contrato con la venta del alma al diablo es absolutamente cristalina en cuanto a la ambivalencia con la que viven L y O su relación con la empresa. Recordemos que Fausto (en la versión de Goethe) al vender su alma, recibe de Mefisto no tanto riquezas, poder, sexo, ni bienes materiales, sino algo mucho más tentador: la posibilidad de desarrollar todas sus capacidades y potencialidades como ser huma-

no, aunque ello implique despertar oscuras fuerzas ocultas. Marshall Berman lo expresa impecablemente:

Paradójicamente, del mismo modo que la voluntad y la acción creativas de Dios son cósmicamente destructivas, resulta ser creativo el afán demoníaco de destrucción. Sólo si Fausto opera con y mediante estos poderes de destrucción podrá crear algo en este mundo: de hecho solamente trabajando con el diablo y no deseando “sino el mal”, podrá acabar del lado de Dios y “crear el bien”. El camino al cielo está empedrado de malas intenciones. Fausto anhelaba explotar las fuentes de la creatividad; ahora, en cambio, se encuentra cara a cara con las fuerzas de la destrucción. Las paradojas son todavía más profundas: no podrá crear nada a menos que esté dispuesto a permitirlo todo, a aceptar el hecho de que todo lo que se ha creado hasta ahora –y desde luego todo lo que él podría crear en el futuro– debe ser destruido para empedrar el camino de otras creaciones. (Berman 1989: 39-40. Comillas en el original).

Preñada de paradojas, la empresa hipermoderna encarna tanto a Dios como al Diablo: haciendo el bien (produciendo, creando riqueza) destruye (el medio ambiente pero también personas a través, por ejemplo, del *burn out*); destruyendo, crea (recordemos la “destrucción creativa” de Schumpeter). Al vender su alma al diablo los empleados de la empresa managerial, verdaderos Faustos de la posmodernidad, pueden explorar, explotar y expresar sus capacidades intelectuales, artísticas, físicas, ya que “los poderes humanos sólo pueden desarrollarse mediante lo que Marx llamaba ‘las potencias infernales’, las oscuras y pavorosas energías que pueden entrar en erupción con una fuerza más allá de todo control humano” (Berman 1989: 32). Sin embargo, vender el alma al diablo, es decir acceder al infierno, puede tener un alto costo: la quemadura interna, que “es la enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales, que sobreviene tras un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin irrealizable, que uno se había fijado o que los valores de la sociedad habían impuesto” (Aubert y de Gaulejac 1993: 141). Como lo demostraron Aubert y de Gaulejac,

la generación de paradojas provoca que algunos sujetos queden enganchados y plegados irremisiblemente en los dispositivos de la empresa debido a que el sistema managinario se articula con el funcionamiento psíquico del individuo, pudiendo disparar reacciones neuróticas y hasta psicóticas en ciertas personas. La ambivalencia consiste, luego entonces, en que el individuo ama a la empresa por cuanto le permite expresar –como Mefisto a Fausto– sus capacidades y potencialidades, pero al mismo tiempo la odia porque ha quedado sujeto, es decir atado, a ella. Dios y el Diablo son uno y son dos y los encontramos “encarnados” en la empresa posmoderna. Así, los artistas de Soleil, en cuanto Faustos de la posmodernidad, están en libertad de explorar sus recursos imaginativos, creativos, estéticos y emocionales, pero en función de las exigencias manageriales que les impone la empresa.

Hoy, la tragedia no consiste en quedar atado a la permanente ambivalencia amor-odio, Dios-Diablo en la empresa, sino en estar excluido de ella, es decir, la tragedia está en deambular como alma en pena en el limbo del desempleo.

b. Gestión del cuerpo: modelación e instrumentación

Lejos de circunscribirse a las relaciones interpersonales, la seducción se ha convertido en el proceso general que tiende a regular el consumo, las organizaciones, la información, la educación, las costumbres. La vida de las sociedades contemporáneas está dirigida desde ahora por una estrategia que desbanca las relaciones de producción en beneficio de la apoteosis de las relaciones de seducción.

Lipovetski 1990: 24

Como se sabe (forma parte de sus relatos míticos) en el CdS no hay animales (como era la tradición circense), sus espectáculos no tienen una narrativa dramática estructurada linealmente (al

estilo del teatro tradicional), no hay fenómenos ni seres raros (como en ciertos circos de antaño), tampoco exhibiciones de magia o funambulismo y justamente en estas “carencias” basa su originalidad y crea su estilo. Por el contrario, el despliegue escenográfico, la música, el vestuario, la tecnología, los recursos multimedia, el maquillaje, el canto, las coreografías, etc. apuntan en un mismo sentido: la exaltación de las habilidades acrobáticas, gimnásticas, estéticas y lúdicas de los artistas. En este juego de misterio, magia, emociones y sensibilidades, una constante aparece: el cuerpo humano y las casi increíbles proezas y destrezas a las que lo llevan los artistas del CdS.

Los relatos de L y O permiten afirmar que buena parte de su estancia en El Estudio de Montreal se orientó a la modelación e instrumentación de su cuerpo a fin de ajustarlo a los parámetros creativos del espectáculo; este proceso (modelación e instrumentación) comenzó desde los primeros días de su llegada a Soleil:

O: Nos sacaron medidas de la pestaña, medidas de la pupila al iris... de todo, o sea nos tomaron 28,573 medidas de todo el cuerpo, nos sacaron un molde de toda la cabeza... eehhh... qué más... un examen médico.

Disponer de moldes de la cabeza y de las medidas del cuerpo de cada actor, evidentemente responde a necesidades de producción en la medida en que implica racionalizar el principal “recurso” de la empresa, los artistas, a fin de hacer más eficiente su gestión. Por ejemplo, para la construcción de los personajes de un espectáculo, tener a la mano y bien organizadas las medidas y moldes de cada persona facilita el diseño del vestuario, los zapatos, las máscaras y los sombreros, elementos clave para la construcción del personaje. El cuerpo de la persona es diseccionado, fragmentado, medido, modelizado, a fin de racionalizar su instrumentación a través del personaje; así, el individuo concreto (histórico,

pasional) queda subsumido en un elemento de ficción: el personaje. Como L lo expresó categóricamente: “Lo que importa es el personaje, no la persona”.

Otra paradoja más se ha consumado: la manifestación plena de las capacidades (artísticas, físicas, emocionales) del individuo es posible sólo y gracias a su negación como tal; la expresión del individuo depende de su silencio, su voz es la del personaje que habla a través de él: “Es el vestuario, en ese número es el vestuario [...] no soy yo”. No obstante, ocurre una especie de retruécano: la paradoja de la paradoja, por así decirlo, porque el individuo debe negarse y hablar a través del personaje, pero en la realidad de la ficción, es decir en el contexto del espectáculo; fuera de allí, en la realidad cotidiana, el individuo retoma la jurisdicción de sí pero el personaje, en voz baja, sigue hablando: su voz está marcada en el cuerpo del individuo, su presencia está a la vista en las piernas depiladas, en los músculos precisos, en la piel y sus tonalidades. El individuo baja del escenario y el personaje va tras él, como una sombra, como un fantasma.

Esta suerte de taylorismo posmoderno apunta tanto al control de tiempos y movimientos para la estandarización del desempeño del actor, específicamente cuando el espectáculo ha sido terminado y por ende es necesario *fixarlo*, como sobre todo al control del pensamiento y la psique a través de la liberación de las potencialidades del cuerpo. En otras palabras, la gestión del cuerpo pasa por la búsqueda de sus recursos y potencialidades ocultas,¹¹⁶ lo que en gran medida se logra a través del desequilibrio (controlado) de la estructura psíquica del actor mediante juegos, improvisaciones y extenuantes ensayos. Encontrar estos “momentos de gracia” se traduce en un reforzamiento de los mecanismos de su-

¹¹⁶ La “caza de los tesoros” en palabras de Guy Caron y “los momentos de gracia” según Dominic Champagne.

jección intelectual: “no estamos allí para cuestionarnos mucho” y psíquica: “no es sólo un desgaste físico, también es un desgaste emocional muy fuerte porque estás dando todas tus emociones para ver qué es lo que les gusta”. Tenemos, luego entonces, una nueva paradoja: la liberación de las capacidades del cuerpo del individuo se convierte en mecanismo de control intelectual y psíquico. Si el individuo quiere liberar sus potencias creativas, debe plegarse a los mecanismos de dominación de la empresa.

La modelación e instrumentación del cuerpo inicia prácticamente desde los primeros años de formación de los *performers*, como lo hemos visto a través de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de L y O. Una vez incorporados en la empresa, la modelación e instrumentación continúan a través del cuidado de la alimentación, de los ensayos constantes, los entrenamientos preventivos, las “clases”, el trabajo en el gimnasio:

L: Como nos entregaron nuestro nuevo programa de cardiovascular y nos dieron otro programa de prevención, ¿no? O sea que son más ejercicios, otros ejercicios, diferentes: para músculo, brazo o pierna, etcétera, entonces si no llegaste a las siete treinta o a las ocho de la mañana para hacerlo antes de que empiece tu día, tienes que hacerlo después [...] Entonces en la mañana corro, me estiro un poco, me voy a hacer todo mi día y luego a las cinco y media tengo que irme a hacer mi entrenamiento y si ya estoy allí y no lo hago con prisa, voy saliendo siete, siete y media, ocho, en calidad de bulto, pero así está más o menos.

La gestión del cuerpo se refinaba, se pulía, en función de los parámetros específicos del espectáculo (tiempo, concepto, personaje, historia, etc.), tal y como lo apreciamos en los siguientes comentarios:

O: Tenemos que rasurarnos todo, absolutamente todo, menos la cabeza [...] piernas, nachas, brazos, pecho, todo [...] A mí ya me dijeron “cuando ya especifiquemos tu color de vestuario y todo, no te puede

dar el sol, en dos años no te puedes asolear". Imagínate, cambias un poco y entonces te tendrías que maquillar todo el cuerpo.
*O: No se conforman con los ojos azules que tengo, no, verdes.*¹¹⁷

Ahora bien, la finalidad de la gestión corporal no es el control o la dominación de los individuos por sí misma, o al menos no es el objetivo principal. El fin es mucho más sutil y a la vez, más poderoso: la seducción del espectador. En una sociedad que ha hecho del culto al cuerpo y el culto a la emoción (Lacroix 2001) una verdadera religión, el espectáculo por supuesto que tiende a la exaltación hasta el límite de lo posible de las capacidades corporales de los *performers*, pero va mucho más allá al incorporar música, vestuario, escenografía, etc. La exaltación del cuerpo no se limita al mero ejercicio atlético o a la ponderación de virtuosismos físicos que rayan en lo imposible puesto que se integran elementos de orden simbólico (máscaras, colores, texturas, atmósferas) que en conjunto seducen al espectador. Para decirlo con Baudrillard (1992: 17): “sólo la seducción se opone radicalmente a la anatomía como destino”.

Así, el movimiento más elemental se convierte en parte de una estrategia de seducción:

O: Para mí el problema es cómo caminar hacia la jaula, cómo hacer ciertos movimientos que parecieran estéticos, que no se vieran como que nomás estás caminando.

La modelación e instrumentación para seducir nos deja ver con toda precisión que el cuerpo es, antes que nada, una construcción imaginaria (Fintz 2000) al menos en tres sentidos:

¹¹⁷ Alude a los lentes de contacto que le colocaron.

- i. En tanto producto de la historia: familiar, profesional, cultural, social. En el cuerpo se condensan proyectos (comenzando por el parental), fantasmas, trayectorias sociales, deseos, fantasías. El cuerpo es una creación imaginaria en tanto es una creación histórico-social.
- ii. El cuerpo de los actores del CdS está subsumido en una construcción eminentemente imaginaria: el personaje. El personaje encarna en el cuerpo del actor, quien a su vez dota de emociones y expresión a aquel. En el espectáculo importa el personaje, más que la persona.
- iii. El cuerpo es un instrumento de seducción, es decir, el cuerpo pertenece al mundo del sentido, de lo simbólico y del imaginario, más que al de la necesidad y la naturaleza.

El CdS antes que producir, busca seducir. La gestión del cuerpo es, entonces, una estrategia de seducción.

*c. Una realidad aparte:
aislamiento y condensación del proceso de creación*

Apenas llegó Zaratustra a los treinta años, dejó su patria y el lago de su patria y se refugió en la montaña. Durante diez años disfrutó allí, sin cansarse, de su espíritu y de su soledad. Hasta que al fin se transformó su corazón, y una mañana se levantó al iniciarse el alba, y plantándose frente al sol le habló así: “¡Oh! ¿Cuál sería tu dicha si no tuvieras a quien iluminar?”

Nietzsche s/f: 25

Dominic Champagne comentó que en su trabajo de creación suele aislarse a fin de estudiar el proyecto en cuestión y dar tiempo a que “eso” que finalmente será la obra comience a cobrar forma. En el proceso creador en Soleil, si bien lejos está de haber un am-

biente relajado, también encontramos esta especie de suspensión de la realidad cotidiana para construir un mundo aparte, tal y como lo podemos ver en los siguientes pasajes del relato de L y O:

O: Y hay cosas que no puedes ver, por ejemplo, nadie nos puede ver a nosotros, ni siquiera la gente de allí, estamos muy en privado... estamos en una etapa de búsqueda, una etapa de exploración.

L: Nosotros estamos en un estudio cerrado con cortinas negras todo.

Podemos apreciar que durante la rutina de creación de un espectáculo hay puntos de ruptura, momentos de quiebre, necesarios para constituir una realidad aparte, indispensable para el proceso de creación. Las siguientes palabras de Anzieu ayudan a comprender esta necesidad de aislamiento:

El creador suspende el actuar por el imaginar; se retira de las solitaciones del mundo, de la sociedad, de la naturaleza, para encerrarse en una habitación, una torre, una enramada, de una manera homóloga a la desinvestidura de la realidad de quien desea dormirse y busca una postura relajada, en un soporte estable, bajo cobertores, al abrigo del ruido y de la luz (Anzieu, 1993:110).

Al menos desde Aristóteles (recordemos *La Poética*) es bien sabido que la obra artística se instala en un mundo artificial que no responde a las exigencias de la vida ordinaria, sino a sus propias leyes y necesidades; así, crear una realidad aparte sujeta a su propia dinámica y a sus leyes es condición ineludible para dar a lugar al espectáculo. Por eso, justamente el personaje se impone a la persona, al individuo, considerando que en la realidad aparte es el mundo artificial, el mundo lúdico, el que reina sobre la realidad ordinaria.

La distancia del mundo ordinario es clave en la creación de la realidad fantástica, esto es en la construcción de la realidad imaginaria del espectáculo, ya que se requiere fracturar la reproducción del orden cotidiano a fin de instaurar un tiempo y un espacio

diferentes: el espacio-tiempo lúdicos, de los que hablaba Huizinga (1972) o el espacio-tiempo transicional, para decirlo con Winnicot (1972). Recordemos brevemente las ideas básicas de ambos autores.

Johan Huizinga señala que el arte se basa en la actividad lúdica por lo que los rasgos que caracterizan al juego pertenecen también a la actividad artística. Así, “El juego se halla fuera de la racionalidad de la vida práctica, fuera del recinto de la necesidad y de la utilidad [...] El juego tiene su validez fuera de las normas de la razón, del deber y de la verdad” (Huizinga 1972: 201-202). La circunstancia de “estar fuera de” necesaria para la creación de un espectáculo, explicaría que los actores trabajen en aislamiento, “*en un estudio cerrado con cortinas negras*”.

Winnicot, por su parte, establece que en el proceso de distanciamiento y separación entre el niño y la madre, en la transición entre el yo y el no-yo, existe una tercer área que no es subjetiva ni objetiva, sino de transición y que permite al bebé superar la dolorosa y conflictiva separación de su mamá y desarrollar el proceso de construcción *yoica*. En relación con esta tercera área Winnicot (1972: 19) señala:

Yo afirmo que así como hace falta esta doble exposición,¹¹⁸ también es necesaria una triple: la tercera parte de la vida de un ser humano, una parte de la cual no podemos hacer caso omiso, es una zona intermedia de *experiencia* a la cual contribuyen la realidad interior y la vida exterior. Se trata de una zona que no es objeto de desafío alguno, porque no se le presentan exigencias, salvo la de que exista como lugar de descanso para un individuo dedicado a la perpetua tarea humana de mantener separadas y a la vez interrelacionadas la realidad interna y la exterior.

¹¹⁸ Se refiere a la realidad interna “subjetiva” del ser humano y a su realidad externa “objetiva”.

Esta tercer área está constituida, esencialmente, por el juego: “El juego es una experiencia siempre creadora, y es una experiencia en el continuo espacio-tiempo, una forma básica de vida. Su precariedad se debe a que siempre se desarrolla en el límite teórico entre lo subjetivo y lo que se percibe de manera objetiva” (Winnicott 1972: 75).

Ese tercer espacio, el del juego, es territorio para la fantasía y, por antonomasia, para la imaginación; este tercer espacio en cuanto lugar de creación se gesta en la trayectoria de vida del individuo:

Advertimos, o bien que los individuos viven en forma creadora y sienten que la vida es digna de ser vivida, o que no pueden hacerlo y dudan del valor de vivir. Esta variable de los seres humanos tiene vinculación directa con la calidad y cantidad de la formación de un ambiente al comienzo o en las primeras etapas de la experiencia vital de cada bebé (Winnicott 1972 :100).

Ahora bien, la constitución de esta realidad aparte que hemos dicho es fundamental para el trabajo de creación, emparenta a éste con el mundo onírico, tal y como Chris Van Alstyne comentó sobre el CdS: “es una máquina de sueños”. Asimismo, en los términos en que Dominic Champagne lo dijo refiriéndose a la fecha de estreno de un espectáculo, en el trabajo de creación está presente, siempre y sigilosamente, la muerte: “la fecha límite representa al peligro, es una metáfora de la muerte”. En este sentido, Didier Anzieu establece (con una lucidez que amerita la cita en extenso) las correspondencias entre creación, sueño y duelo:¹¹⁹

El trabajo psíquico de creación dispone de todos los procedimientos del sueño: representación de un conflicto “en un escenario diferente”,

¹¹⁹ No olvidemos que en la mitología griega el Sueño es hermano de la Muerte.

dramatización (es decir, puesta en imágenes de un deseo reprimido), desplazamiento, condensación de cosas y de palabras, figuración simbólica, transformación en lo contrario. Como el trabajo del duelo, el de creación lucha con la falta, la pérdida, el exilio, el dolor; realiza la identificación con el objeto amado y desaparecido al que revive, por ejemplo, bajo la forma de personajes de novela; activa los sectores adormecidos de la libido, y también la pulsión de autodestrucción (Anzieu 1993: 26. Comillas y paréntesis en el original).

Recordemos una situación narrada por O que pone de manifiesto cómo el trabajo de creación se hermana con el trabajo de sueño. La escena nos remite a una atmósfera absolutamente onírica y fue relatada por O a propósito de cómo hacía para “entrar en el personaje” (es decir, para entrar en el sueño, simbólicamente hablando):

O: Pues poco a poco vas entrando, vas entrando y te lo van diciendo y estás adentro de la jaula y todos al mismo tiempo, la chava se deja llevar y cuando te das cuenta eres un animal, un chango, la agarras y si se te antoja la besas y si se te antoja la muerdes y nadie te decía exactamente qué hacer, nada más las transiciones coreográficas, pero todo lo demás cada quien ponía de su cosecha y todo se veía bien.

“Representación de un conflicto en un escenario diferente, dramatización, figuración simbólica”, en fin, los elementos que Anzieu señala propios del trabajo de sueño pueden identificarse perfectamente en el anterior fragmento del relato. Por cuanto al trabajo de duelo se refiere, en los relatos de vida podemos identificar dos momentos muy importantes: la separación de uno de sus compañeros y la salida de *la jaula* del espectáculo. Las correspondencias entre el trabajo de creación y el de duelo serán puestas de manifiesto en otra categoría central para comprender las características del proceso creativo: la sombra de la muerte. Por ahora, dejemos constancia que la creación implica instaurar *una realidad aparte*, por lo que a la manera del juego, necesita

aislarse de la realidad cotidiana. En esa realidad fuera de la realidad, “uno es creativo porque el ambiente que te rodea te motiva a ello” (Aubert y de Gaulejac 1993: 116).

*d. Metáforas de la creación*¹²⁰

Es sobre todo lo demás importante el saberse servir de las metáforas que, en verdad, esto solo no se puede aprender de otro, y es índice de natural bien nacido, porque la buena y bella metáfora es contemplación de semejanzas.

Aristóteles 1985: 99

Recordemos rápidamente las conversaciones con Dominic Champagne y con L, quienes utilizaron imágenes muy claras y penetrantes para hablar del proceso de creación artística. Dominic Champagne comentó que para él crear es “ir hacia donde nadie ha ido antes”, mientras que L señaló que “el proceso artístico es como estar perdido en un bosque en la noche” y en otra ocasión dijo que “el proceso creativo es estar perdido en la inmensidad de la nada sin saber a dónde vas a llegar”.

En las referencias anteriores encontramos la misma imagen: el viaje, pero con una diferencia importante, en Champagne hay la idea de movimiento, de acción: “*ir* hacia donde nadie ha ido antes”; mientras que en L observamos una actitud pasiva, inmóvil: “estar perdido”. Esta diferencia puede obedecer a su distinta

¹²⁰ En sentido estricto se trata de analogías, más que de metáforas; sin embargo, he preferido utilizar el concepto de metáforas que en el campo de los estudios organizacionales es aceptado, si bien con frecuencia aplicado incorrectamente. Para efectos de esta investigación la diferencia no me ha parecido sustantiva toda vez que ambos conceptos –metáfora y analogía– acuden al lenguaje simbólico, de donde su cercanía.

identidad como artistas: él, creador y director de escena; ella, bailarina. No obstante, más allá de las diferencias, el punto central es la correspondencia que ambos trazaron entre creación y el acto de emprender una travesía.

Así, crear equivale a aventurarse “hacia donde nadie ha ido antes” a sabiendas de que la travesía implica el riesgo de quedar “perdido en un bosque en la noche” o “en la inmensidad de la nada” y sin la certeza de “saber a dónde vas a llegar”. Las referencias a lo desconocido, al bosque en la noche, a la inmensidad, etc. nos sitúan en un escenario muy cercano al de los sueños, con lo que nuevamente queda de manifiesto la estrecha relación entre lo que Anzieu (siguiendo a Freud) denomina trabajo de sueño y trabajo de creación.

Ahora bien, ¿de qué viaje se trata? Evidentemente la pregunta tiene múltiples respuestas, sin embargo, y de acuerdo con los conceptos que vertebran la perspectiva teórica asumida en esta investigación, es posible establecer que el viaje no es sino hacia la psique del sujeto. El “bosque oscuro” o “la inmensidad” de los que L habla, son la simbolización de las profundidades de la psique por lo que el viaje representa una suerte de salto al vacío, una indagación en la nada, una búsqueda en la atemporalidad. Y precisamente porque crear significa pasar por momentos de angustia, dolor y sufrimiento es que pocos se atreven a ir “hacia donde nadie ha ido antes”.

El viaje como metáfora del crecimiento del individuo (y de la creación), está presente en cuentos, leyendas, mitos y rituales. Esencialmente se trata de la odisea del héroe (Ulises, por mencionar al arquetipo) a los confines del mundo, de donde vuelve transformado:

El camino común de la aventura mitológica del héroe es la magnificación de la fórmula representada en los ritos de iniciación: *separación-iniciación-retorno* [...] El héroe inicia su aventura desde el

mundo de todos los días hacia una región de prodigios sobrenaturales, se enfrenta con fuerzas fabulosas y gana una victoria decisiva; el héroe regresa de su misteriosa aventura con la fuerza de otorgar dones a sus hermanos (Campbell 1972: 35. Cursivas en el original).

El contenido profundo de estos cuentos, mitos y leyendas es de naturaleza colectiva, hunde sus raíces en los miasmas primigenios de todas las culturas (de ahí su carácter arquetípico) y no existe ningún argumento de peso para evitar conjeturar que está presente también en la sociedad capitalista contemporánea y específicamente en la empresa, principal “institución proveedora de sentido” hoy en día (Aubert y de Gaulejac 1993: 124).

Si antes el héroe iniciaba su aventura viajando a tierras ignotas y peligrosas, enfrentaba a muerte a toda la corte infernal, volvía a su comunidad para ceñirse los laureles de la victoria y compartir su fuerza y sabiduría con los suyos, el héroe posmoderno de la empresa *managerial* emprenderá un viaje circular que comienza en él y termina en él, los terribles enemigos que deberá enfrentar serán “socios” y “colegas” empecinados en el ganar-ganar y la victoria, indefectible por decreto organizacional, será recompensada con un ascenso (que lo pondrá de cara ante un nuevo viaje en tiovivo)... y tal vez un *tour* a algún paraíso tropical, con guía de turista incluido por supuesto.

Volviendo a la asociación que Champagne y L hicieron entre la creación y la aventura hacia lo desconocido, sostengo que el viaje aludido significa el desplazamiento de energías psíquicas hacia la consecución de los fines de la empresa, es decir, la movilización del imaginario a través de los dispositivos organizacionales desplegados para la creación del espectáculo. Esto significa que sobre procesos psíquicos (que son sociales por antonomasia) absolutamente primigenios, se sobrepone la estructura, el funcionamiento, los recursos, los principios y valores de la organización.

Las organizaciones, y notoriamente la organización hipermoderna objeto de nuestro estudio, sacan una parte de su poder del hecho de que ellas aportan una “respuesta” a las contradicciones psicológicas individuales e interindividuales. Ellas permiten al individuo defenderse contra la angustia, ellas le proponen un sistema de defensa sólido, socialmente organizado y legitimado por la sociedad, con reforzamientos múltiples. Ellas median así no solamente las contradicciones sociales, sino también las contradicciones psicológicas e interpsicológicas. Ellas ofrecen una solución global a los problemas de la existencia (Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre 1998: 54).¹²¹

Finalmente, no hay que olvidar otra de las metáforas proporcionadas por Dominic Champagne para explicar su concepción del proceso creador: “crear es como hacer el amor”. Como hemos visto en el marco teórico, es la sublimación-idealización lo que permite desviar esa energía libidinal hacia otro objeto, específicamente cultural. Sobre el particular, Didier Anzieu (1993: 93) señala: “La posibilidad de crear se relaciona con la de procrear, pero en el orden del fantasma, y se trata aquí del fantasma de la escena originaria. Todo niño está sumergido por la angustia frente a las circunstancias que le evocan esta escena”.

Al alero de esta perspectiva es dable conjeturar que en todo acto de creación hay una reviviscencia fantasmática de la escena originaria (la pareja de padres sorprendida por el niño teniendo relaciones) pero con “una actitud mentalmente activa” (Anzieu, 1993: 93). La empresa hipermoderna, específicamente el CdS, incentiva esa actitud mentalmente activa y proporciona los medios y los fines para canalizar esa energía psíquica.

¹²¹ ... les organisations, et notamment l'organisation hypermoderne objet de notre étude, tirent une partie de leur pouvoir du fait qu'elles apportent une “réponse” aux contradictions psychologiques individuelles et interindividuelles.

e. *La sombra de la muerte*

Es la sombra de la muerte sobre la creatividad
la que efectúa el despegue creador.

Anzieu 1993: 34

La brillante expresión de Anzieu sirve para nombrar esta categoría que alude justamente a la muerte y sus metáforas, presentes durante el proceso de creación. El tema es difícil de relacionar aquí, sobre todo porque en los relatos de vida no hubo alusiones a la muerte (sin contar a los familiares fallecidos de L y O), de modo que resulta necesario leer entre líneas para descubrir su presencia, siempre cercana.

Podemos afirmar que bajo la sombra de la muerte se desarrolló el proceso creador; la muerte, en tanto metáfora, estuvo presente en al menos cuatro sentidos: *i*) como uno de los parámetros de creación simbolizado en el concepto de tiempo límite; *ii*) en la angustia de muerte reforzada por el despido de compañeros de trabajo y por la salida de *la jaula*; *iii*) en la conexión íntima que existe entre el trabajo de creación, el trabajo de sueño y el trabajo de duelo, en los términos descritos por Didier Anzieu (1993: 24- 26); *iv*) en la tendencia del espectáculo hacia la entropía conforme avanzaba en su proceso de consolidación. Esta tendencia estaría presente en toda la organización en los términos señalados por Enriquez (1996: 84-119). Analicemos cada uno de estos cuatro sentidos en los que la sombra de la muerte se proyectó sobre el proceso de creación.

1. El tiempo límite como metáfora de la muerte. Recordemos que el tiempo es uno de los principales parámetros de la creación de un espectáculo y que Dominic Champagne mencionó que “la fecha límite representa al peligro, es una metáfora de la muerte”. Así, en la medida en que la fecha del estreno, es de-

cir, la fecha límite está perfectamente bien determinada, el proceso de creación es acicateado, estimulado. La conciencia de finitud operaría entonces como disparador de eventos de crisis del aparato psíquico, que ante la ominosa presencia (así sea simbólica) de la muerte respondería con una renovada e intensa actividad creadora. La aceptación de la muerte simbólica –la fecha límite– no es opcional, existe como un dato completamente ajeno a los creadores, independiente a su voluntad, a sus deseos y necesidades, por lo que no está sujeta a negociación. De esta forma, el tiempo promueve la conciencia de que el trabajo creador, con toda su vitalidad, intensidad, emoción, dolor y sufrimiento se precipita irremediabilmente hacia la muerte, puesto que después del caos creador sobrevendría la calma contundente que impone el orden, es decir, la extinción de contradicciones (o al menos su reducción).

La aceptación de la muerte presente en nosotros, la conciencia del carácter ineluctable de su trabajo de zapa, la aceptación de la temporalidad irreversible que no podemos sino suscribir y nos impide creernos mortales, parecidos a los dioses, o empeñarnos en la búsqueda de la inmortalidad de los héroes, hace de cada uno de nosotros un individuo empujado a ser inventivo y a dejar huella, por pequeña y furtiva que sea, en el mundo (Enriquez 1996: 116).

2. Angustia de muerte reforzada por la expulsión de compañeros y la salida de *la jaula*. El despido de compañeros del elenco y la exclusión de *la jaula* del espectáculo fortalecieron una angustia en L y en O que simbólicamente quizás pudiera caracterizarse como angustia de muerte, es decir, como el temor de que la organización les retirara su amor, que los expulsara. No se trataba solamente del miedo a perder el empleo sino de la angustia de que el objeto depositario de su amor –la organización como un todo, concretizada en *la jaula*– pudiera rechazarles. La relación con la organización, siempre paradójica, impele al

individuo a comportarse de acuerdo con las expectativas y con la imagen depositada en él, recibiendo a cambio la aceptación, el reconocimiento de sus deseos (narcisistas) y el amor. Ser rechazado en el amor significa no ser reconocido en nuestros deseos y por ende, anulado como ser. El deseo y su reconocimiento por parte de los padres, de la organización, del grupo social, etc. opera siempre en los límites, es decir, el individuo encuentra límites a su deseo en el deseo de otros, y esto es el fundamento del amor:

Que definimos como relación con un ser deseado y sin embargo diferente de sí, mortal, escapando al deseo que tenemos de él. El conflicto amoroso, confrontación con la muerte y con los otros, es el fundamento de la individualidad y de la relación, de la construcción de sí mismo y otros y de su cambio (Pagès, Bonetti, de Gaulejac, Descendre 1998: 226).¹²²

Ahora bien, para el individuo los límites del deseo de la organización resultan amplísimos, informes incluso, puesto que ella –madre devoradora– siempre demanda más y más: pasión, dedicación, tiempo, disciplina, compromiso, emotividad, improvisaciones... en una palabra, entrega, amor. La separación de compañeros del elenco significó para L y O sentir su absoluta vulnerabilidad frente a la omnipotente organización: “Ya no hay sorpresas, mañana nos dicen gracias o ni siquiera las gracias, ya no va a ser sorpresa... pero es que siempre ha funcionado así y así funciona en alguna forma en todo”. La angustia ante el peligro de ser despedidos implicaba la muerte (simbólica) de las expectati-

¹²² ...que nous définissons comme relation avec un être désiré et cependant différent de soi, mortel, échappant au désir que l'on a de lui. Le conflit amoureux, confrontation avec la mort et avec autres, est le fondement de l'individualité et de la relation, de la construction de soi-même et des autres et de leur changement.

vas y los deseos familiares, sociales e incluso culturales, tejidos en torno a ellos por su ingreso a la empresa: ¿Regresar a tu casa? Yo imagínate icon qué cara regreso a mi casa! ¡No de mi familia, sino de mi país...!

3. Conexión de la creación con el trabajo de sueño y el de duelo.

“Sueño, duelo y creación tienen en común el hecho de que constituyen fases de crisis para el aparato psíquico” (Anzieu 1993: 25). Como hemos visto, el proceso de creación artística se enlaza con el trabajo de sueño puesto que dispone de todos los elementos de éste: escenificación de un conflicto, dramatización, desplazamiento, condensación, simbolización, etc. Toda vez que creación, sueño y duelo están vinculados por fases de crisis del aparato psíquico, revisemos someramente rasgos de esta crisis específicamente en el trabajo de duelo: “Como el trabajo del duelo, el de creación lucha con la falta, la pérdida, el exilio, el dolor; realiza la identificación con el objeto amado y desaparecido al que revive, por ejemplo, bajo la forma de personajes de novela; activa los sectores adormecidos de la libido, y también la pulsión de autodestrucción” (Anzieu 1993: 26).

Los relatos de vida de L y O ofrecen muchos pasajes donde se aprecia la falta, el dolor, el sufrimiento, no sólo de ellos sino también de sus compañeros que atravesaron por momentos críticos: “Hacen preguntas y preguntas: ‘¿Y si el espectáculo no camina?’ ‘¿Bajo qué concepto debemos trabajar?’ ‘¿Cuál es la técnica?’ Y entonces yo de repente digo: ¡Ay, ay, ay! ¡Bájate de tu caballo, ya! ¡Cállate! Ponte a trabajar lo que te están diciendo y no más, no pienses en nada más”. El momento más crítico ocurrió cuando *la jaula* fue retirada del espectáculo, hecho sentido como pérdida no sólo del objeto depositario de su amor (meses enteros trabajando para “ablandar al acero”), sino incluso como pérdida de una parte de sí mismos (este

aspecto será desarrollado en la categoría de identificación objetal). Es dable conjeturar que la falta de ese objeto reactivaría recuerdos (conscientes e inconscientes) de pérdidas ocurridas en su infancia, inclusive la misma separación del objeto amado –la madre–, resultando así un sentimiento de orfandad y desamparo que deberían resolver en muy poco tiempo para recuperar –en la fantasía– el reconocimiento y el amor de la organización.

Crear siempre es morir un poco; sin embargo, la muerte creativa en el contexto de una organización adquiere otras connotaciones puesto que el individuo muere, simbólica y efectivamente, pero la organización permanece. El individuo envejece y muere, la organización se renueva y permanece. Así (fantasmáticamente), la inmortalidad de la empresa se alimentaría de la fugacidad de los individuos.

4. Tendencia organizacional hacia la entropía. A lo largo de las narraciones y las entrevistas hemos observado que la creación de un espectáculo es un proceso que va de lo informe a lo definido, de las improvisaciones constantes a los ensayos rutinarios, de la búsqueda de los “momentos de gracia” a la estandarización de los números, del caos creativo a la estabilidad necesaria para representar el espectáculo durante diez años. En el proceso de creación de un espectáculo, la gestión es por proyecto, es decir limitada a uno o dos años; cuando el espectáculo ha sido terminado y dejado más o menos fijo, su gestión obedece a parámetros de largo plazo. La creación del espectáculo implica una intensa actividad creativa, su representación ante el público exige un nivel tal de precisión que sólo la rutina puede asegurar. La creación responde a las características de un sistema abierto, la representación a los de uno cerrado. La creación obliga a improvisar para movilizar el imaginario de los actores, la representación demanda reproducir con exactitud el

trazo artístico del espectáculo para movilizar el imaginario del público.

Como anécdota que evidencia la presencia de la muerte en la organización, de acuerdo con Losson-Espiard (1993: 6) en el CdS hay una herramienta de gestión llamada *post mortem* que no son más que reuniones de evaluación de proyectos cuando éstos han finalizado. Sin comentarios.

Esta tendencia hacia la entropía,¹²³ necesaria e ineludible, significa que “asegurar el trazo creativo del espectáculo”, como decía Stéphane Mongeau, implica reducir las tensiones propias del proceso de creación, aumentar los actos repetidos, la automatización de movimientos, de gestos, de actitudes. El proceso de creación es un viaje desde los dominios de Eros hacia el reinado de Tánatos, sin que éste llegue a gobernar por completo porque eso sería, simplemente, la muerte llana y lisa.

f. (Re) construcción de identidades

Soy yo, soy él. Somos, pero soy yo, primeramente soy yo, defenderé ser yo hasta que no pueda más. Atalía, soy yo. Ego. Yo. Diplomada, argentina, una uña encarnada, bonita de a ratos, grandes ojos oscuros, yo. Atalía Donosi, yo. Yo. Yo-yo, carretel y piolincito. Cómico.

Cortázar 2003: 369

A lo largo del relato de L y O hay un continuo ir y venir de imágenes que se funden, se contraponen, se difuminan, se mezclan. Como en un espejo quebrado, las imágenes reflejadas se multipli-

¹²³ Subrayo que se trata de una tendencia porque el espectáculo siempre está vivo, dinámico, cambiante, alimentado por la mirada y el deseo del público y por el deseo mismo de los artistas.

can: informes, exaltadas, crispadas a veces, otras nebulosas, algunas más nítidas, muchas opacas, transparentes, fantasmales. Juego de caleidoscopios infinitos, el proceso creador es, al tiempo, un proceso de re-construcción de identidades.

Contra el sentido común y las teorizaciones que conciben la identidad del individuo de manera homogénea, inmutable, coherente y en correspondencia con el Yo (lo que da la ilusión de solidez), la identidad está multideterminada desde diversos y cambiantes registros: biológico, social, psíquico, cultural, familiar, laboral. Lejos de constituir un bloque monolítico inalterable, la identidad del individuo se asemeja mucho más a un rompecabezas inacabado y en constante formación en el que cada pieza que se integra, desplaza a otras, las modifica, les cambia la forma, el color, la estructura, el lugar que ocupan en el todo. La identidad es, por antonomasia, dinámica, paradójica y ubicada siempre a caballo entre lo social y lo psíquico, entre lo individual y lo colectivo, entre la fantasía inconsciente y el acto deliberado.

La construcción de la identidad es un proceso de *asimilación*, como dice Perls, por el que el individuo toma *una parte* de la identidad de otro, rechaza otras, a través de un juego de proyecciones y de introyecciones sucesivas en el curso de los intercambios con el otro, que permite afinar, diferenciar la percepción, “frotar los fantasmas al contacto de la realidad” (Pagès, Bonetti, de Gaulejac, Descendre 1998: 209. Cursivas y comillas en el original).¹²⁴

Esta asimilación de trozos sueltos de identidades múltiples da como resultado un *bricolage*, es decir, la unión de “elementos hete-

¹²⁴ La construction de l'identité est un processus d'*assimilation*, comme dit Perls, par lequel l'individu prend *une partie* de l'identité d'autrui, en rejette d'autres, à travers un jeu de projections et d'introjections successives au cours des échanges avec l'autre, qui permettent d'affiner, de différencier la perception, frotter les panthasmes au contact de la réalité.

rogéneos para conseguir una imagen [un *look*] seductora que nos dé seguridad” (Aubert y de Gaulejac 1993: 29). Como veremos un poco más adelante, los dispositivos puestos en juego en el proceso de creación apuntan a astillar esa imagen y por ende, la integridad psíquica del sujeto.

A través de la *novela familiar* y los relatos de vida de L y O, hemos podido constatar la multiplicidad de voces que a lo largo de los años han ido integrando su identidad individual; voces, presencias, que en el CdS participan también en la creación de un espectáculo. Así, metafóricamente hablando, es posible afirmar que cuando L y O están actuando, son mucho más de dos quienes con ellos han subido al escenario. Consideremos algunas imágenes de las identidades de L y de O reflejadas en el juego de espejos abierto por su ingreso al CdS:

1. Identidad familiar

El orden genealógico inscribe a cada individuo en una línea, es decir, en una descendencia organizada y estructurada en la que él va a ocupar lugares sucesivos que le son asignados de inicio, en principio como niño, luego como padre, después como abuelo, pero siempre como hombre o como mujer, y como portador de un apellido y de uno o muchos nombres. Esta asignación le permite singularizarse sin perderse en la ilusión de ser engendrado por sí mismo (de Gaulejac 1999: 96).

Recordemos rápidamente los aspectos más destacados de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de L y O.¹²⁵

¹²⁵ L'ordre généalogique inscrit chaque individu dans une lignée, c'est-à-dire dans une descendance organisée et structurée dans laquelle il va occuper des places successives qui lui sont assignées à l'avance, d'abord comme enfant, puis comme parent, puis comme grand-parent, mais aussi comme homme ou comme femme, et comme porteur d'un ou plusieurs prénoms. Cette assignation lui permet de se singulariser sans perdre dans l'illusion de s'être engendré lui-même.

Ascenso social a través de varias generaciones, hasta la suya. El ingreso al CdS representa la posibilidad de continuar con este proceso.

En el proyecto parental la expectativa es que ella fuera hombre. Toda su vida ha sido una mujer “fuerte” e incluso dice que en su casa “yo soy el hombre”.

Identificación (fantasmática) con su abuela paterna indígena, quien en la historia familiar fue excluida por su origen étnico y su pobreza. L lleva el nombre de su abuela.

Identificación con su hermana. L quería ser gimnasta como ella, pero su madre dijo que con una gimnasta en la familia era suficiente... e inscribió a L en *ballet*. A los cinco años inició su carrera.

Su condición de “bestia de escena”, es decir, su gran poderío en el escenario hecho a fuerza de voluntad y mucho trabajo (con maestras muy duras).

El deseo que tuvo su abuela materna de llegar a ser artista de circo, alambrista específicamente.

La aceptación y el amor de su madre era, sobre todo, por ser artista.

Ascenso social en su familia. Bienes materiales y prestigio su familia paterna y materna. Su abuelo estuvo becado en París.

Infancia de aventuras, retos y enorme gusto por correr riesgos; el hecho de haber vivido en un pueblo entre montañas facilitó las aventuras.

Deseo de volar y lo que O llamó “aprendizaje en sueños” de vuelos astrales. Años después aprendería a volar en aviones ultraligeros.

Formación como gimnasta, luego de haber hecho muchos deportes y aventuras. Su capacidad gimnástica le abrió las puertas de la comedia musical, el teatro y el *performance*.

Historial de éxitos en la escuela, en el deporte, como *performer* profesional. Ese historial fue motivado por un carácter obsesivo y perfeccionista.

El deseo que tuvo su madre de llegar a ser artista de circo, trapecista en particular.

La genealogía, los fantasmas familiares, todo el conjunto de relaciones interpersonales, los años de formación profesional, los maestros y su rigor, las obsesiones, los amores, los miedos, los deseos... todo este enorme y prácticamente inagotable bagaje de experiencias que han conformado parte de la identidad de L y de O, se ponen en juego en el proceso de creación en el CdS e incluso antes, desde el momento mismo en que nace la expectativa de ingresar a la empresa. De manera particular hay que destacar el hecho de que trabajar en el CdS representa, tanto para L como para O, el cumplimiento de ciertas expectativas familiares en al menos tres sentidos: *i*) proseguir con el ascenso social experimentado por generaciones anteriores; *ii*) estrechamente vinculado con el punto anterior, adquirir un estatus que al menos en la familia de L al parecer está seriamente lesionado (sobre todo por la inestabilidad laboral de su padre); *iii*) realizar el deseo de ser artista de circo, en el caso de L de su abuela, y de su mamá en el caso de O.

Decir que la identidad se pone en juego en el proceso de creación significa que se pone en tensión, esto es, jalonada, cuestionada, en constante incertidumbre, sometida a la sentencia de directores de escena, de creadores, de productores y bajo el perenne escrutinio de los fantasmas personales: “las cosas que siempre quiso hacer mi mamá, quería ser o médica o cirquera... y el que acabó haciendo las dos cosas fui yo”. En el proceso de creación la identidad del artista está en juego y como en todo juego o competición, la incógnita del desenlace es el disparador de la angustia, pero también del placer. Veamos una situación que ilustra cómo la identidad de L es sacudida en el proceso de creación, no sin antes recordar que su lengua materna no es el inglés y que su conocimiento de este idioma es más bien básico. A propósito de una junta de trabajo, L comentó:

L: Yo en las juntas casi no hablo por el problema del idioma y porque, bueno, realmente soy como más reservada y trato de entender más el

proceso creativo, el espacio coreográfico, etcétera; entonces ayer, C generalmente, bueno, ha habido momentos en los que yo trato de hablar con ella y le hago una pregunta y me dice, "¡ay que lindo tu inglés! ¡ay que simpático! ¡me encanta cuando hablas inglés!" [...] Ayer en la junta cuando le digo en inglés que yo estoy tratando de entender el proceso creativo, entender al couch, entender al coreógrafo, a mi equipo y demás, (ella) se empezó a reír de mí, de mi inglés, se empezó a reír de mí y (me molesté muchísimo), yo siento que no era el momento ni la manera. Lloré, bueno, ayer, hasta que me cansé, tenía mucho sentimiento, mucho, mucho, mucho sentimiento.

De este fragmento quisiera destacar solamente dos puntos que me parece ponen de relieve la fragmentación de la identidad del individuo: *i*) en primer lugar el estado de presión y agotamiento en que L se encontraba al momento de la junta, dato relevante por cuanto llevar al máximo de sus capacidades a los artistas es una estrategia de la creación; *ii*) la segunda consideración está en función precisamente del problema con el idioma narrado por L y que tal vez en otra perspectiva teórico-metodológica no sería más que una anécdota o un dato intrascendente, pero desde la sociología clínica es crucial. La crisis emocional (efímera pero profunda) de L ocurrió en un momento de enorme desgaste y tensión e implicó, así se lo hice ver, una posible identificación con su abuela paterna quien por su condición étnica y social en un país altamente racista se vio envuelta en situaciones similares, de tal suerte que en un contexto histórico y cultural completamente diferente, L (re)vivió lo que décadas antes había sucedido con su antecesora: una experiencia de exclusión y segregación, así haya sido en tono de broma.

El siguiente diálogo ocurrió cuando le sugerí a L la hipótesis de la identificación con su abuela:

Te sentiste identificada con la historia de tu abuela, porque finalmente no es un asunto de personas, sino es un asunto en donde tú te sientes excluida por tu condición ¿cómo decirlo?...

L: *Tal vez no excluida pero sí señalada.*

Señalada... pero no es por tu condición ni como mujer, ni como artista, ni como L, ni como nada, sino porque hablas un inglés que a oídos de esta mujer le pareció gracioso.

L: *Mhmh (asiente), claro.*

Hay muchas otras situaciones en los relatos de L y O que nos permiten conjeturar cómo sus identidades han sido sacudidas por su ingreso y estancia en Soleil, pero dejemos la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional a manera de telón de fondo para analizar otras aristas del proceso de reconstrucción de identidades a partir de las imágenes que reciben y proyectan dentro y fuera de la empresa.

2. Identidad profesional

La disciplina, los interminables ensayos, la repetición de ejercicios y movimientos ininidad de veces hasta alcanzar un dominio corporal casi perfecto, en pocas palabras: todos los años de su formación profesional han sido, sin duda, fundamentales en la constitución de su identidad. Esos años están en la base de la afirmación “soy bailarina” en el caso de L y “soy acróbata” en el de O.

En la construcción de su identidad profesional como artistas, encontramos figuras muy importantes que en determinadas épocas de su vida sirvieron de modelo de identificación: una hermana en el caso de L, un acróbata en el de O. Con los años, esas figuras de identificación fueron cambiando e incluso O señaló que un artista ruso del CdS era su maestro (aunque lo conocía sólo a través de videos, hasta que tuvo contacto con él en la empresa y se hicieron amigos).

La identificación con figuras prominentes es lo que Anzieu denomina la *identificación heroica* y señala: “como primer condi-

ción crear requiere una filiación simbólica con un creador reconocido. Sin esta filiación, y sin su rechazo ulterior, no existe paternidad posible de una obra. Ícaro siempre debe sus alas a algún Dédalo” (Anzieu 1993: 22).

Por su parte, Benghozi (1995: 53) establece que en los artistas la frontera entre la vida privada y la identidad profesional es difícil de trazar, por lo que la implicación emocional con su trabajo probablemente es mayor que en otros sectores de trabajadores;¹²⁶ así, podemos conjeturar que poner en juego la identidad profesional de un artista equivale a situar su vida privada (y su intimidad), en un plano de absoluta fragilidad. Paradójicamente, a través del cuestionamiento de su identidad profesional y personal, es posible que el artista arribe a lo que Dominic Champagne llama “momentos de gracia”, es decir, a descubrir en sí mismo nuevas experiencias (emociones, estilos, expresiones, movimientos).

Si la *identificación heroica* es la primera condición para la creación, una segunda bien podría ser cuestionar no sólo aquella identificación sino la misma identidad profesional del artista. Recordemos un pasaje del relato de L y de O en el que se observa cómo ambos debieron hacer ejercicios e improvisaciones fuera de su ámbito de competencia. Al preguntarle a O si sentía mejoría en la forma de moverse en el escenario, la siguiente fue su respuesta y la posterior conversación:

O: Pues más bien dicen porque yo no siento nada, pero sí de repente veo dos o tres cositas en el video y digo “ayy, mira esto como que no

¹²⁶ Dice Benghozi que esa implicación es “una de las preocupaciones mayores en la industria y en las empresas públicas” (1995: 53), de donde se desprende que emprender estudios organizacionales en compañías artísticas y culturales bien puede señalar hipótesis de trabajo para comprender tendencias en otro tipo de organizaciones, industriales y de servicios notoriamente.

estuvo tan peor” no quiere decir que me gustó, no, dijeron: “saquen los movimientos que les gustan” pues la verdad no me gusta ninguno, pero hay cosas que uno dice “bueno, podría ser”. Pero está bien, digo, ya he dado muchas vueltas en el aire, he hecho muchas cosas así que esto es totalmente diferente y eso es un gran reto para mí, y eso está bien porque estoy explotando, o explorando más bien una parte en mí la cual no había, y si la hay quiero conocerla. No se tú como bailarina como lo veas...

L: A mí al contrario, por movimientos yo no tengo problema pero a la ahora de treparme de cabeza y demás yo siento que en el video se ven unos brazotes, una espaldota y no sé qué, y no estoy haciendo ningún truco de fuerza, o sea sí mucho brazote pero no lo estoy usando en nada ¿me entiendes? Entonces digo “está bien buenísima tu vuelta pero no me sirve”, o sea visualmente pues se ve bien, nada más.

Un acróbata bailando, una bailarina haciendo acrobacias, a eso me refiero con que su identidad profesional fue sacudida fuertemente, lo que a su vez fue uno de los factores de la gran inestabilidad en su vida privada.¹²⁷

3. Identidad en tanto artistas del CdS

Además de una identidad familiar y una profesional, el ingreso al CdS les ha aportado un nuevo rostro: son artistas del circo más conocido del mundo.

El dato no es en lo absoluto menor del rol que juegan las organizaciones en la configuración de las identidades en la sociedad contemporánea. En efecto, si bien la familia y el lugar de residencia siguen siendo fundamentales en la integración de la iden-

¹²⁷ No todos, pero pude conocer alguno de los detalles de esa inestabilidad, que omito por respeto a su vida privada; simplemente diré que su trabajo en el CdS ha cimbrado completamente su vida emocional.

tividad, también es cierto que la enorme movilidad y la flexibilidad características del capitalismo hipermoderno han ocasionado que el individuo pierda muchos de los referentes que le permitían construirse una identidad ya como obrero, ya como habitante de tal ciudad, ya como seguidor de x partido político, etc. En una sociedad donde la lucha de clases ha cedido lugar a la lucha de lugares o puestos (de Gaulejac y Taboada 1994), la organización (y la empresa privada en particular) se ha convertido en el principal espacio social donde se juega la identidad del individuo. “La lucha de puestos no es una lucha entre personas o entre clases sociales. Es una lucha de individuos por encontrar un puesto, es decir un estatus, una identidad, un reconocimiento, una existencia social” (de Gaulejac y Taboada 1994: 19).¹²⁸ “Ahora son las organizaciones las que dan a cada individuo su estatus social” (Aubert y de Gaulejac 1993: 29) y por ende, podemos agregar, parte muy importante de su identidad.

Que la organización aporte estatus al individuo resulta de capital importancia para establecer las correspondencias entre ambos, relaciones que instauran el sistema psíquico de la organización, eje que articula el sistema de dominación de la empresa del capitalismo hipermoderno. Sobre el particular suscribo cabalmente los postulados de Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre (1998: 194-238), por lo que me limitaré a presentar una situación de los relatos de vida que remite a “la imagen de un individuo aislado frente a una organización grande, poderosa, fuente de satisfacciones y de sanciones múltiples para él (dinero, trabajo, estatus...)” (Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre 1998: 194).

¹²⁸ La lutte des places n'est pas une lutte entre des personnes ou entre des classes sociales. C'est une lutte d'individus solitaires contre la société pour retrouver une “place” c'est-à-dire un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale.

En primer lugar veamos que el poderío de la organización es reconocido en la misma vida cotidiana:

L: Entonces yo traía una playerita sin mangas, entonces se me veía el brazo, ya sabes bien fuerte, venía bajando las escaleras y estaban dos policías y uno me ve y me espera bajo las escaleras eléctricas y me dice: “disculpa, ¿tú no eres la chava que sale en el póster?” Jajaja, me morí de la risa y le dije no. Porque en el centro comercial había una chava así como quitándose una playera de un gimnasio, así como fuerte ¿no?... y le dije: “No, no soy la chava que sale en el póster” “¡Ah!, es que los brazos que no sé qué, que no sé cuánto” [...] ¿Qué estás haciendo aquí, de vacaciones?” No, estoy trabajando. “¿Trabajando, dónde trabajas?” En el Circo del Sol... “¡ahahaha! (expresión de admiración)... ¿Qué eres, bailarina?” Sí. “¡Ah!, le habla al otro policía: es bailarina del Circo del Sol”.

La fuerza física de L (se me veía el brazo bien fuerte) llamó la atención de un policía, quien la confundió con una modelo de un póster. Luego, cuando L dice que trabaja en el CdS, la admiración hacia ella es por ser artista (bailarina) del circo, más que por su fuerza física (motivo de la admiración primera)... como si su fortaleza hubiese sido absorbida mágicamente por la empresa.¹²⁹ Así, la organización es la poderosa y el individuo el débil.

El sentimiento de debilidad de L queda de manifiesto en la siguiente situación, a propósito de la pérdida de su tarjeta de transporte:

L: Más me acuerdo y me dan ganas de llorar; me da mucho coraje [...] y has de cuenta que me siento sola en el espacio, pierdo algo y me siento tan sola, tan abandonada, ¡horrible, es horrible! No sé por qué, cuál es la conexión, no sé por qué pierdo algo y me siento así perdida en el infinito.

¹²⁹ En realidad sí hay un proceso de “absorción” de energía física y psíquica durante el trabajo de creación.

Es posible establecer la hipótesis de que debido a la enorme contención emocional que L hacía en los ensayos, las improvisaciones y, en general, durante el proceso de creación, transfiriera esa energía contenida hacia fuera de la empresa, en un intento por preservarse a sí misma y su relación con los directores y compañeros de trabajo. La pérdida de la tarjeta de transporte hizo las veces de evento disparador de la ansiedad y la tensión contenidas. Lo que es interesante observar es el sentimiento de debilidad y la soledad de L, quien se sentía “perdida en el infinito”. La organización acudiría para orientarle y acompañarle, simplemente gratificando sus esfuerzos y devolviéndole una imagen restaurada. El siguiente pasaje, a propósito de una plática que L tuvo con uno de sus directores, es elocuente:

L: Me dijo: “Mira, yo lo que quiero es que sea un número súper poderoso, súper fuerte, porque el espectáculo empieza y queremos llamar a la noche [...] entonces es como llamar y poner toda una atmósfera necesaria para empezar ¿no?, por lo mismo quiero que sea como un ritual, como chamán, como no sé qué, qué es lo que llama, lo que da la fuerza y que da la energía y el sustento para todo lo demás”. Entonces yo le decía: sí, ok, sí, y de pronto me dijo: “pe-ro, ¿sabes qué? tú eres maravillosa”, se volteó y se fue.

La función maternal de la todopoderosa organización queda así de manifiesto.

En síntesis, la identidad del individuo deriva no sólo del estatus que la empresa le proporciona, sino fundamentalmente de la identificación entre su sistema psíquico y los dispositivos organizacionales (simbólicos, materiales, económicos, ideológicos) desplegados en la operación cotidiana que se traducen en la instauración del “sistema psíquico organizacional”:

El sistema psíquico organizacional ordena en un todo coherente los procesos que comunican, por una parte, el aparato psíquico de los individuos que componen una organización y, por otra parte, los dis-

positivos, las políticas, los procedimientos que la organización ha desplegado para cumplir sus objetivos. Se trata, pues, de una estructura intermediaria que conecta el funcionamiento personal y el funcionamiento institucional, que armoniza las correspondencias entre estructuras sociales organizacionales y las estructuras mentales de los individuos (Aubert y de Gaulejac, 1993: 207).

Además de la identificación con la empresa, L y O asumieron otras identidades al interior del CdS fundamentalmente como miembros del espectáculo en el que participaban y dentro de éste, en función del número para el que habían sido contratados pero que a la postre saldría del *show*. Cuando *la jaula* fue excluida del espectáculo, lacónica L comentó: “Nosotros éramos los de *la jaula*”. Ellos animaban ese número y al ser eliminado del espectáculo sintieron como si hubiesen perdido parte de sí mismos. Este punto lo analizaremos en la siguiente categoría.

g. La identificación objetal

Los artefactos hacen posible rescatar el sentido más allá de la acción.¹³⁰

Monaci, citado por Gagliardi 1996: 568

La jaula representó para L y O mucho más que un mero objeto sobre (y con) el que debían trabajar; tuvieron una identificación tal que cuando por motivos artísticos fue retirada del espectáculo, ellos lo sintieron como si hubiesen perdido parte de sí mismos. La identificación se aprecia cuando comentan cómo fueron “ablandando” el acero, cómo fueron acoplándose, adaptándose, a los tu-

¹³⁰ In other words, artifacts make it possible to rescue *the sense beyond the action*. (Cursivas en el original).

bos de *la jaula*. El siguiente fragmento del relato en el que O se refiere al acero de *la jaula*, habla por sí mismo:

O: Empiezas a conocerlo, dejas que él te conozca a ti y se empiece a convertir en uno, ya sabes en qué ángulo, cómo se siente, ya tu cuerpo automáticamente... así como cuando subes escaleras, tu cuerpo reacciona.

La humanización del objeto (el acero) no es sólo una expresión dicha rápidamente ya que pone de manifiesto la relación que O (y L) establecieron con *su* aparato: luego de muchas horas, de meses de trabajar en *la jaula*, la hicieron parte de sí mismos. Ahora bien, por identificación debemos entender un “proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste” (Laplanche y Pontalis 1977: 191). El *otro* con el que se establece la identificación puede ser, como es el caso, un objeto. Así, la identificación que L y O tuvieron con “*la jaula*” significó que ellos asimilaron propiedades del objeto al punto de asumir la identidad del mismo: “nosotros éramos los de *la jaula*”.

La importancia de los objetos en el análisis organizacional ha sido puesta de relieve por Denis Bayart (entre otros autores) quien ha demostrado cómo los saberes en gestión quedan condensados, cristalizados, en cosas materiales como las tarjetas de control estadístico de producción. En esta dirección hay otra línea de trabajo menos explorada pero igualmente interesante que se refiere al estudio del “lado estético de la organización” como Gagliardi (1996) lo señala. Veamos algunas ideas de este autor que pueden ayudarnos a comprender la identificación de L y O con *la jaula*.

En primer lugar, Gagliardi establece la siguiente definición de artefacto: “Un artefacto puede ser definido como *a*) un *producto* de la acción humana que existe independientemente a su creador, *b*) *intencional*, dirigido a resolver un problema o satisfacer

una necesidad, *c) percibido por los sentidos*, es decir, dotado con su propia corporeidad o constitución física”¹³¹ (Gagliardi 1996: 565, cursivas en el original).

En segundo lugar, los artefactos son también senderos de acción, en el sentido de que ellos “estructuran la experiencia sensorial y amplían o estrechan el rango de comportamientos de lo que materialmente es posible” (*idem.*: 569). En tercer término, es prácticamente imposible separar la función del objeto o artefacto de su sentido simbólico. Finalmente, Gagliardi señala que los objetos o artefactos no sólo reflejan parte de nuestra personalidad sino que “son parte o una extensión del *self*, no en un sentido metafórico o místico sino en un sentido factual y concreto” (*ibidem.*: 568).

Toda vez que en los objetos se sintetizan múltiples determinaciones de orden físico, simbólico, tecnológico, social, histórico, cultural, organizacional, estético, ideológico e imaginario, en esa medida radica la posibilidad de que los individuos los invistan e incorporen a su experiencia; así, los artefactos no sólo son instrumentos de trabajo o medios para expresar las capacidades y emociones de los individuos, sino pueden llegar a ser parte de sí mismos, esto es, extensiones del Yo.

Al alero de esta interpretación es posible establecer que para L y O *la jaula* fue mucho más que un instrumento de trabajo, puesto que esa dura estructura de metal fue: *i)* el objeto que les dotó de parte de su identidad dentro del espectáculo y de la empresa (ellos eran los de *la jaula*; *ii)* el artefacto al que ellos debían dar vida, es decir, transformarlo (simbólicamente) con su cuerpo, sus movimientos y su sensibilidad en algo más que una estructura de

¹³¹ An artifact may be defined as (a) a *product* of human action which exists independently of its creator, (b) *intentional*, it aims, that is, at solving problem or satisfying a need, (c) *perceived by the senses*, in that it is endowed with its own corporality or physicality. (Cursivas en el original).

acero; *iii*) el objeto que les permitió hacer la transición entre su realidad subjetiva y su realidad objetiva; en este sentido, en tanto objeto transicional, *la jaula* posibilitó la objetivación de su subjetividad; *iv*) *la jaula* fue también, paradójicamente, una suerte de celda que limitó la objetivación de su subjetividad, toda vez que debían (L y O) ceñirse a las dimensiones, características, material, textura, de aquel objeto; *v*) *la jaula* también fue una construcción imaginaria, en la medida en que fue depositaria de parte de la historia de vida de L y O, así como de sus sueños, sus fantasías, sus aspiraciones; *vi*) finalmente, y por todo lo anterior, para L y O la salida del espectáculo de aquel objeto fue una experiencia sumamente triste, dolorosa e inclusive amenazante: si la salida de *la jaula* significaba perder una parte de sí mismos, lo siguiente sería perderlo todo, es decir, ser excluidos del espectáculo y por ende, de la empresa.

h. Control y desplazamiento de emociones

Lo emocional y lo narrativo están en estrecha correspondencia.

De Gaulejac 1999: 41

Para la ortodoxia en el campo de los estudios y el análisis organizacional las emociones han sido, básicamente, un problema. Durante años el tema estuvo subordinado a la toma de decisiones y si bien poco a poco se logró avanzar en la construcción del concepto de “racionalidad limitada” para dar cabida a las emociones, la orientación racionalista dominante ha persistido. Si en el horizonte organizacional el estudio de las emociones no ha sido tema central, por el lado de la psicología ocurre un fenómeno a la inversa: la atención ha sido puesta en la subjetividad del individuo, dejando de lado con frecuencia el registro de lo organizacional, lo social y lo histórico. En esta perspectiva, las propuestas del enfoque sociocli-

nico representan una bocanada de aire fresco y una enorme posibilidad de comprender la vida emocional de individuos concretos en organizaciones concretas, dando cuenta tanto del registro psíquico como del social y la particular forma en que ambos se articulan/desarticulan. Espléndidas investigaciones han sido desarrolladas en esta dirección y baste mencionar los trabajos de Enriquez (1992, 1997), Vincent de Gaulejac (1996, 1997) y Aubert y de Gaulejac (1993), entre otros, para dar testimonio de la importancia de esta veta en la investigación organizacional.

A través de los relatos de vida de L y O hemos podido constatar que durante la creación hay un complejo y muchas veces contradictorio proceso de control y desplazamiento de las emociones. Veamos en qué consiste la complejidad y la contradicción en el control y desplazamiento emocional.

Como se ha señalado anteriormente, el CdS es una empresa (como tantas otras) jalonada entre una serie de tensiones que en conjunto hacen que su funcionamiento esté marcado por la paradoja y la ambivalencia, específicamente en la dimensión sentimental y emocional de los individuos.¹³² Hemos visto que la empresa es al mismo tiempo Dios y el Diablo, que es vivida intensamente tanto en el amor como en el odio, y que en esa ambivalencia radica justamente su carácter paradójico: no es posible

¹³² Sentimientos y emociones suelen prestarse a confusión. Brevemente podemos decir que esencialmente los sentimientos tienen su origen en los primeros años de la infancia y son más profundos, en tanto que las emociones son el despliegue personal de afectos en situaciones específicas. El amor, el odio, la culpa y la vergüenza corresponderían a sentimientos, en tanto que la dicha, el miedo, la rabia y la ansiedad a emociones. Es importante poner el acento en el carácter situacional de la emoción para dar cuenta de que, por ejemplo, una persona puede no ser “miedosa” siempre sino que el miedo aparece ante ciertas circunstancias. Los sentimientos y las emociones tienen un doble origen: psíquico y sociohistórico y cultural.

amarla u odiarla, sino que amándola se le odia, detestándola, se le ama. En esta encrucijada de paradojas los individuos no pueden sino manifestar emociones encontradas, contradictorias, como lo expresaron L y O en el relato de sus experiencias.

El proceso de creación demandaba, por una parte, intensidad emocional durante los ensayos y las improvisaciones “sale uno del ensayo iahhhh! o sea no sólo cansados físicamente”, pero al mismo tiempo implícita o explícitamente eran interpelados para el control de sus emociones “¡Pues claro que siempre estoy sonriendo!, si yo no controlo, si no me controlo, todo el mundo externo, ¡eres una basura para todo el entorno! O sea, tú no defines nada”. También, por momentos había gran libertad y hasta indefinición para que cada quien expresara lo que quisiera y como quisiera “están dando carta abierta para todo y de repente es divertido pero imagínate estar así todo el tiempo, todos los días, es muy cansado”, sin embargo, en otros lapsos del trabajo creador, esa libertad era acotada “ya estamos trabajando sobre lo mismo”.

Las referencias anteriores nos permiten conjeturar que específicamente durante la creación del espectáculo, no había impedimento alguno para la manifestación de emociones... siempre y cuando fuesen las adecuadas (en función del espectáculo) y en el momento pertinente. Lo anterior no implica necesariamente que hubiera censura o castigos para las personas que manifestaran su ira, su irritación o lo que fuese en circunstancias digamos inoportunas (al menos no hay elementos para decir que las emociones en Soleil están proscritas, al contrario, al parecer hay mucha tolerancia al respecto). Se trataría, luego entonces y muy a tono con el funcionamiento del sistema managinario, de una auténtica gestión de las emociones. Consideremos tres aspectos relevantes de esta gestión, para lo cual resulta interesante recuperar las sugerencias que sobre el estudio de las emociones en las organizaciones hace Fineman (1996: 544-563).

El autor sugiere tres líneas de trabajo para pensar el tema de las emociones en las organizaciones: *i*) los actores organizacionales traen con ellos una historia emocional, las *emocionalidades* de la organización y la cultura reflejan e influyen esa historia; *ii*) el contexto social define no sólo el sentido y el lugar de las emociones, sino su legitimidad; *iii*) la investigación de las emociones no debe separarse del actor y su tarea, *tarea* y *emoción* toman su sentido y su significado afectivo en la fenomenología de lo que hace el actor. (Fineman 1986: 556). A la luz de las anteriores sugerencias, analicemos los relatos de L y O, comenzando por la tercera proposición:

1. Emoción y tarea toman su sentido y su significado afectivo en la fenomenología del actor. En tanto artistas del escenario, L y O no sólo estaban autorizados a expresarse emocionalmente, sino incluso podríamos decir que estaban obligados a hacerlo: “Técnicamente para hacer eso necesitas un cuerpo absolutamente preparado, pero aparte de eso es llegar también a involucrar emocionalmente al espectador”. Evidentemente no es posible generalizar el caso de los artistas (como L y O) a otro tipo de empleados de la compañía como secretarías, telefonistas, personal de cocina, costureras, técnicos, etc. Sin disponer de todos los elementos para afirmarlo, es posible conjeturar que si bien el estallido en llanto y la crisis de angustia es tolerada por una bailarina, quizá una secretaria con el mismo tratamiento no reaccionaría igual.
2. Historia emocional del actor organizacional.¹³³ En el contexto de la presente investigación, los relatos de vida de L y

¹³³ Al hablar de una historia emocional necesariamente debemos referirnos a una historia familiar y social. Las emociones son también una expresión social. En este sentido, el maestro de dramaturgia Hugo Argüelles sostenía que el horizonte cultural mesoamericano se caracteriza por la contención emocional, lo que había dado a lugar al “tono medio”, dentro de la escala de tonos utilizada en composición dramática.

O han podido mostrar parte de su “historia emocional”,¹³⁴ lo que posteriormente resultó decisivo para comprender ciertos eventos cargados de emoción ocurridos durante la creación del espectáculo. Recordemos la crisis de L debido al problema suscitado por lo que ella sintió una burla por parte de una de sus directoras y que, como hemos visto, revivió la identificación con su abuela y los sentimientos y emociones conectados a la exclusión de que fue objeto por su condición étnica. También hay que recordar que durante los años de formación profesional de L y de O, el control emocional y la disciplina fue exigencia de sus maestros, al punto de incorporarlo a su misma identidad profesional: “Todas ustedes deberían enseñarles a sus hijas [...] a trabajar con la boca callada” dijo una maestra rusa para referirse a L. Por su parte O fue entrenado bajo un régimen prácticamente militar: “hoy es un buen día para morir... y tenías que dejar todo ahí”. Su historia personal y particularmente su formación profesional en la que el control de las emociones fue una constante, es decisiva en su desempeño en el CdS. La empresa no necesita controlar las emociones de los individuos puesto que ellos mismos se encargan de hacerlo; la organización sólo usa esa capacidad de control y la encauza en la dirección que mejor le conviene.

3. El contexto social define el sentido, el lugar y la legitimidad de las emociones. Como hemos observado, los dispositivos de la organización aportaban el contexto para dar sentido, lugar y

¹³⁴ Las comillas significan que la expresión encierra una trampa que debe advertirse para no caer en ella: el supuesto implícito de que puede escindirse la “historia emocional” del individuo de su experiencia familiar, psíquica, histórica, profesional, amorosa, etcétera.

legitimidad a las emociones. Por ejemplo, el sentido por cuanto en las improvisaciones se buscaba expresar determinadas emociones: "... y ahora con los ojos cerrados mucha energía, mucho poder, quiero ver mucho poder". El lugar, en la medida en que dentro del espacio de creación era posible expresar prácticamente todo tipo de emociones, e incluso dentro de ese lugar cerrado y aislado, había a su vez otros espacios particulares: "¡Ay, maravilloso! ¿No lo puedes hacer hasta arriba?" (de *la jaula*). La legitimidad, ya que la empresa y los individuos al parecer tenían un acuerdo tácito para autorizar(se) a manifestar determinadas emociones en el espacio de creación (coraje, desesperación, gozo), en las reuniones de trabajo (irritación, frustración), o en las mismas fiestas organizadas por el CdS, quizá como una forma de desplazar emociones hacia un tiempo y un espacio (el de la fiesta) legitimado para desfogarse en todos sentidos, sobre todo por la enorme carga libidinal y el contenido manifiestamente erótico puesto en juego durante el proceso de creación: "Volteas y músculos, músculos y músculos, volteas y músculos, músculos, músculos, o sea de otro color pero siguen siendo unos cuerpazos. Pues sí dan ganas". Por otra parte, la rutina de los ensayos y las repeticiones también operaba como mecanismo de control y regulación de las emociones, puesto que a fuerza de expresar una y mil veces los mismos gestos, las mismas miradas, las mismas emociones, éstas terminaron contenidas, canalizadas y fijas (cristalizadas) en los dispositivos de creación del *show*.

Un ejemplo muy claro de desplazamiento emocional es la anécdota narrada por L acerca de la pérdida de su tarjeta de transporte. Recordemos que el hecho de narrar la anécdota provocó en ella nuevamente deseos de llorar, que la pérdida le hizo sentirse "perdida en el infinito, sola en el espacio", y que como forma de

castigo por haber perdido la tarjeta, L volvió a su casa caminando (en pleno invierno); asimismo, no olvidemos que explícitamente L se preguntó: “no sé por qué, cuál es la conexión”. Bien, bajo el riesgo de forzar la interpretación, es posible establecer la hipótesis de que las emociones contenidas durante el proceso creador fueron desplazadas fuera de la empresa y depositadas en un acto fallido: la pérdida de la tarjeta de transporte. Trasladando fuera de la empresa esas emociones, L buscaría preservarse a sí misma evitando fricciones, discusiones y sobre todo, manteniendo su imagen en la organización: “El otro día pasa el director y me dice: ‘ay, tú siempre estás sonriendo’”. Así, emociones que pudieron haber surgido por el funcionamiento de la organización (específicamente la creación del espectáculo) fueron llevadas a un plano absolutamente individual. Lo que de suyo tiene un origen social, colectivo, organizacional, se asume como un accidente o un error individual.

La organización es perfecta, todo lo que ella hace está bien y es irreprochable. En caso de conflicto entre él y la organización, el individuo tendrá tendencia a volver la agresión contra sí mismo, a deprimirse, a sentirse culpable, antes que acusar y atacar a la organización.¹³⁵ (Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre 1998: 206).

El colofón bien podría ser: el sistema managinario es, antes que nada, sutil.

¹³⁵ ... l'organisation est parfaite, tout ce qu'elle fait est bon et irréprochable. En cas de conflit entre lui et l'organisation, l'individu aura tendance à tourner l'agression contre lui-même, à se déprimer, à se sentir coupable, plutôt que d'accuser et d'attaquer l'organisation.

i. Infantilización

En el cambiante mundo de alta presión de la empresa moderna, la gente de mediana edad puede temer muy fácilmente estar erosionándose desde dentro.

Sennet 2000: 95

Por infantilización entiendo un tipo específico de relación entre el individuo y la empresa, en el que “las relaciones inconscientes del individuo con la organización hipermoderna (las transferencias) son de tipo arcaico y más de orden maternal que paternal”,¹³⁶ aunque la fuerza de la organización es más grande que la de los padres y el individuo tiene menos medios para influenciar a aquella que a sus progenitores (Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre 1998: 195-196). Este tipo específico de vínculo materno-infantil es propio de las organizaciones hipermodernas, pero quizás en Soleil adquiere matices particulares debido a que la empresa se signa por promover valores y una imagen que enaltece la fuerza, la vitalidad, la energía, la alegría y la juventud.

El tema de la infantilización en las empresas también ha sido abordado por autores como Sievers (1994), quien sostiene que uno de los rasgos principales del liderazgo es, precisamente, que el líder debe permanecer en un estado de inmadurez emocional a fin de motivar a sus dirigidos.

Varios indicios permiten soportar la hipótesis de la infantilización en el CdS, consideremos algunos.

El creador y director de escena Dominic Champagne comentó en entrevista que “en la creación hay una infantilización del ar-

¹³⁶ “...les rapports inconscients de l’individu à l’organisation hypermoderne (les transférés) sont de type archaïque et avantage d’ordre maternel que paternal”.

tista: el productor juega el papel de padre, es quien se encarga de que las reglas del juego se respeten, el creador es el hijo que reta y desobedece al padre”. Esta afirmación sería confirmada posteriormente en la entrevista a Stéphane Mongeau, productor, quien utilizando otra analogía ratificaba su rol paterno: “el productor da a elegir a los creadores de un menú elaborado por él. No se puede pedir el menú completo, entonces ¿qué van a elegir?; el productor es quien establece las prioridades”. En esta relación productor-padre/creador-hijo, ¿dónde quedan los *performers*? La hipótesis es que igualmente juegan un rol de hijos e igualmente retan al padre, que en su caso estaría representado por el director, más que por el productor. Esta relación director-padre/actor-hijo correspondería a un modelo edípico de estructura ternaria, en los términos descritos por Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre, (1998: 208) donde la organización representaría a la madre, el jefe al padre y el empleado al hijo.

En los relatos de L y O encontramos repetidas alusiones a esa situación de infantilización que vivían, por ejemplo cuando se refieren a las *clases* a las que debían acudir como parte de su preparación. No deja de llamar la atención que dentro de la empresa se refieran a determinadas actividades como *clases*, tal y como si se tratara de una escuela. También, recordemos que el agotamiento debido a los extenuantes ensayos ocasionaba que el sueño les ganara: “Es como cuando estás en la escuela y sabes que la maestra te está viendo y no puedes hacer nada... y sabes que te están viendo y todo y no puedes hacer nada, ¡es horrible!”. Es de hacer notar el símil con la escuela y la maestra, lo que pone de manifiesto que O y L, pese a estar plenamente conscientes del lugar en el que estaban y de la responsabilidad que habían asumido, pareciera como si siguieran estudiando, como si su infancia nunca hubiese terminado y se prolongara hasta su estancia en la empresa, o mejor dicho, como si una parte de sí mismos permaneciera anclada en la infancia.

Otro dato importante que permite dibujar la hipótesis de la infantilización de los artistas es el hecho de que la empresa se hace cargo de ellos –al menos durante la creación del espectáculo– prácticamente en todos sentidos: los alimenta, los protege y cura de las lesiones, les da vivienda y se encarga de todos los servicios (renta, teléfono, luz, mantenimiento, etc.) y sobre todo, reconoce y aplaude sus esfuerzos, su desempeño y sus logros (que evidentemente y por un proceso de transferencia, son los de la empresa).

Más allá de las evidencias explícitas, es el funcionamiento global de la organización la que genera el tipo de vínculo materno-infantil, exactamente en los términos descritos por Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre (1998: 194-210). Brevemente, su propuesta consiste en detallar cómo el individuo frente a la organización vive solo y empequeñecido, luego entonces, el individuo construye una imagen de sí grandiosa –su Ideal del Yo– que compensa su Yo débil y pequeño. En esas circunstancias, en el individuo opera una regresión de dependencia hacia la madre, proyectada en la todopoderosa pero benefactora organización. Ahora bien, en esta relación el Ideal del Yo del individuo es llevado por los dispositivos de la empresa hacia el establecimiento de un contrato narcisista (Aubert y de Gaulejac 1993: 153) a cambio de un comportamiento determinado demandado por la organización, ésta le ofrece reconocimiento, valor y afecto. Este reconocimiento significa que el individuo comparte, parcialmente al menos, el poder y el prestigio de la organización, dando por resultado que una parte del Yo del individuo se transforme en un Yo Ideal. El Yo Ideal del individuo es captado por la organización para dar lugar a un Yo Ideal Organizacional. Así, las cualidades de la organización (fuerza, éxito, juventud, vitalidad) devienen cualidades del individuo, quien para continuar recibiendo el reconocimiento de la madre, deberá per-

manecer en una especie de inmadurez permanente, en un estado de sumisión rebelde (nueva paradoja) propia de los niños que están en constante reto y búsqueda de límites.

En pocas palabras, la empresa hipermoderna es sustituta de la madre. En los casos específicos de L y O recordemos que sus madres deseaban que sus hijos se involucraran con el circo. Como L mencionó: “mi mamá fue la primera que me propuso que hiciera audición en el circo”. Por su parte, O señaló: “Mi mamá quería ser cirquera. [...] Las cosas que siempre quiso hacer mi mamá, quería ser o médica o cirquera... y el que acabó haciendo las dos cosas fui yo”.

Ahora bien, ¿por qué la regresión maternal y la infantilización parecieran mucho más necesarios en la creación artística? La pregunta no es sencilla de responder, pero podemos aventurar al menos algunas conjeturas: *i*) en primer lugar porque la creación implica abandonarse a sí, estar “perdido en la inmensidad de la nada” y la única protección y guía posible es la organización, madre benefactora que orienta y cuida a sus hijos “perdidos en el bosque en medio de la noche”; *ii*) en segundo lugar, la dinámica misma del proceso de creación implica la realización constante de juegos que obligan al individuo a regresar a su infancia para recuperar material (recuerdos, emociones, sensaciones) y ponerlo a disposición del espectáculo; *iii*) fundamentalmente y como hemos visto en el capítulo teórico, porque la creación implica pasar por momentos o etapas de crisis interna que se manifiesta como una disociación o regresión del Yo. Cuando esa regresión y disociación ocurre, la empresa tiene listos sus diferentes recursos y dispositivos para proteger al individuo pero también para engancharlo y plegarlo a la organización.

Así, la empresa es al tiempo que madre protectora y benefactora, madre devoradora y demandante, insaciable.

j. Escenificación imaginaria (fantasmaticización)

Lo que la organización del trabajo explota no es el sufrimiento mismo, sino más bien los mecanismos de defensa desplegados contra este sufrimiento.

C. Dejours, citado por Aubert y de Gaulejac
1993: 204

La incorporación de esta categoría de análisis requiere de algunas acotaciones a fin de precisar cuál es el contenido que designa, ya que el tema es amplio y elusivo.

Primera acotación. Recuperemos una aguda idea de L quien durante su relato apuntó: “Yo creo que siempre que estás en escena eres producto del deseo y de la imaginación”. En efecto, sin lugar a dudas L tenía razón, pero siendo estrictos todo mundo somos una creación imaginaria, esto es, cualquier individuo es producto del deseo y la imaginación y aun más, también es productor de deseos, de fantasías, de mundos imaginarios y creación, a fin de cuentas, del imaginario social-histórico. En tanto actividad fundamental para el equilibrio (siempre inestable) psíquico de la persona, la imaginación o fantasmaticización no puede oponerse a “la realidad”. La oposición fantasía-realidad es falsa. E incluso más, los elementos imaginarios son tomados de la realidad social, por lo que son, si cabe la expresión, fantasías o fantasmas histórico-sociales.

Segunda acotación. Precisamente en esa dirección apunta esta categoría de análisis: el individuo –L y O específicamente– como *imaginadores*, esto es, en tanto individuos que escenificaron imaginariamente situaciones o realidades fantásticas como mecanismos de defensa frente a la omnipotencia de la organización. En este sentido, podemos decir que la escenificación imaginaria

fue una salida, una vía de escape fantástica, a situaciones dolorosas, intolerables o francamente opresivas experimentadas en su relación con la empresa.

Tercera y última acotación. Los dispositivos metodológicos empleados en esta investigación permiten dar cuenta de ciertas escenificaciones imaginarias, es decir de ciertos fantasmas, mas no de todos, ya que muchos de ellos –la mayoría seguramente– aparecen en sueños nocturnos, como fantasmas. Así, la imaginación y la fantasía que son analizadas corresponden a expresiones verbales más o menos conscientes hechas por L y O en sus narraciones.

En su relato es posible identificar al menos dos momentos¹³⁷ muy importantes en los cuales se manifiesta claramente su actividad fantasmática, esto es, la dramatización¹³⁸ imaginaria de escenarios alternativos a la realidad experimentada: la exclusión de *la jaula* del espectáculo y el desencanto que sentían en la última etapa de su estancia en Montreal. Analicemos ambos momentos y la salida imaginaria que L y O encontraron.

Cuando los integrantes del equipo de creación (y posiblemente también la alta dirección de la empresa) decidieron sacar *la jaula* del espectáculo, L y O sintieron perder una parte de sí mismos (como ha sido analizado en la categoría identificación objetal); ante esa situación, su respuesta fue volverse más fuertes y flexibles:

O: Tenemos que volvernos bien fuertes y bien flexibles.

L: Sí. Bien fuertes, con un súper cuerpo, con súper flexibilidad, o sea estar listo para... que tienes que hacer triple salto mortal con vuel-

¹³⁷ No son los únicos, pero quizás sí los más representativos de su actividad fantasmática.

¹³⁸ Dramatización por cuanto ellos son los personajes centrales de los escenarios imaginados.

ta... OK, si me preparan, yo lo hago, o sea estoy lista para cualquier cosa.

La fantasía de volverse fuertes, flexibles y con un “súper cuerpo” ratifica la hipótesis sostenida líneas arriba (en la categoría infantilización): el individuo se siente pequeño frente a la organización e imposibilitado de influenciar en ella¹³⁹ por lo que construye una imagen grandiosa de sí, “fuerte, flexible, con un súper cuerpo”, es decir, un Ideal del Yo poderoso que compensa la debilidad real de su Yo. Sostener la fantasía de llegar a ser “fuertes y flexibles”, y de estar “listos para dar triples saltos mortales o para cualquier cosa”, era así un recurso necesario para continuar entregando su cuerpo, su energía y sus emociones al espectáculo, es decir, a la empresa. Paradójicamente, la salida imaginaria a una situación de malestar reforzaría la relación de subordinación del individuo frente a la organización, su sensación de impotencia e insignificancia, y con ello, solidificaría la identificación de su Ideal del Yo con el ideal organizacional. Así, la salida imaginaria, es decir, la *fantasmaticización*, operaría como un recurso de vida del individuo que reforzaría al sistema managinario de la organización.

El segundo momento significativo en cuanto a su actividad fantasmática lo ubicamos hacia la última etapa de su estancia en Montreal, luego de que muchas expectativas en torno al espectáculo fueron despejadas y que sus personajes y en general su participación estaba más o menos definida, L y O mostraban evidentes signos de desencanto. En sus propias palabras, sentían que su participación consistía en “hacer mucho de nada”, sus papeles eran menores y salían “de sombra”, además de constatar

¹³⁹ Cuando “la jaula” fue excluida del espectáculo, ellos nunca fueron consultados, simplemente se les notificó la decisión que otros habían tomado.

palmariamente lo que desde su ingreso a la empresa sabían: “somos un producto”.

Ante esa situación ambos comentaron que una vez que el espectáculo quedara terminado y representándose cotidianamente, buscarían hacer otras cosas, seguir estudiando, preparando nuevos números y como dijo O, “puras cosas extremas, a mí me mueve más eso”. L, por su parte, señaló que ante el malestar que le embargaba solamente había una cosa por hacer: “aquí lo que nos puede salvar es la autodisciplina, nada más, si tú quieres hacer algo, hazlo y en serio”.

Es interesante hacer notar que en esa salida fantaseada la organización está presente, pero curiosamente al servicio de los individuos, esto es, en la fantasía ocurre una inversión en los términos de la relación: la empresa pone al servicio de los individuos sus recursos:

Si tú en Soleil propones una cosa que digan ‘va’, que te den luz verde, lo único que requieres es a un técnico que esté sentado ahí y te eche la mano en operar el motor, en un número aéreo es todo lo que se necesita, es todo lo que se necesita... aquí presentaron las del fuego una idea con las telas eléctricas y les gustó y yo estuve allí y lo oí, dijeron ‘no se preocupen por el presupuesto, adelante, busquen lo que quieran buscar’.

Podemos observar que la fantasía de O de crear un número propio, diferente, extremo, está anclada en la realidad: la organización favorece y apoya a los artistas que tienen la iniciativa de desarrollar nuevas propuestas. Sin negar en lo absoluto que la organización ponga a disposición su tecnología, sus técnicos, sus recursos para que artistas en lo individual (o en grupos de dos o tres personas) busquen crear nuevos números, es posible, no obstante, establecer la hipótesis de que al favorecer y alentar tales iniciativas se fortalece la imagen de la organización todopoderosa, pero maternal que estimula la creatividad de sus empleados. La

organización real queda así contrastada con la organización imaginaria, reforzándose una a la otra y fortaleciendo, una vez más, el sistema managinario.

Por último, hay que subrayar la importancia de la escenificación imaginaria o salida fantasmática como un recurso vital para sostener a los individuos en su diario bregar en la organización real.

L: Aquí lo que nos puede salvar es la autodisciplina.

O: Es lo único que nos va a mantener vivos, esas energías.

Las palabras de L y O no dejan lugar a dudas, la angustia de muerte (simbólica) ha invadido buena parte de sus vidas.

k. Los momentos de gracia

Hay que tener un caos dentro de sí para parir una estrella que danza.

F. Nietzsche

Fue Dominic Champagne, el creador y director de escena quien utilizó la expresión “momentos de gracia” para referirse a esos instantes sublimes de inspiración y encanto a los que llegan los *performers* luego de mucho trabajar, de mucho sufrir y de mucho disfrutar también, por supuesto. Llegar a los momentos de gracia es resultado del trabajo desarrollado a través de los dispositivos desplegados para la movilización del imaginario de cada individuo: dispositivos artísticos, técnicos, lúdicos, organizacionales y de gestión del cuerpo (que serán expuestos páginas más adelante).

Los ensayos extenuantes, la búsqueda incesante, las improvisaciones de cada día, los juegos, las clases, los entrenamientos, son elementos esenciales para arribar a los momentos de gracia y con ello, a la creación de un número, de un espectáculo. Evidentemente, esa dinámica no es privativa del CdS puesto que en ge-

neral las artes escénicas (teatro, danza, *performance*) exigen tal intensidad; no obstante, la especificidad que pone de manifiesto Soleil es cómo el sistema managinario propio de la empresa hipermoderna, permite acoplar (flojamente) a su funcionamiento procesos de creación artística.

Auténticos relámpagos imaginarios¹⁴⁰ que expresan el contacto del individuo con ámbitos desconocidos de su aparato psíquico, los momentos de gracia nos demandan construir un cuadro interpretativo que permita trazar algunos puentes entre el funcionamiento de la empresa y el arribo a estos instantes de fascinación y su posterior incorporación al espectáculo. En otras palabras, es necesario comprender el doble movimiento u operación de los dispositivos desplegados por la organización para que, por una parte, los actores arriben a los momentos de gracia y por otra, cómo esos instantes pueden ser incorporados al producto final de la empresa: el espectáculo.

A lo largo de esta investigación he podido identificar diversas estrategias organizacionales para llevar a los *performers* hacia los momentos de gracia, básicamente a través de la gestión del cuerpo, las improvisaciones, los ensayos o repeticiones, las clases y el azar; en conjunto estas estrategias¹⁴¹ apuntan en una misma dirección: provocar una crisis creadora en los individuos. Una vez que los momentos de gracia han aparecido, su captación para integrarlos en el número y luego en el espectáculo final es tarea fundamentalmente de los directores y creadores, quienes disponen de una herramienta silenciosa, discreta, casi imperceptible

¹⁴⁰ En el sentido que son resultado de la movilización del imaginario de cada sujeto.

¹⁴¹ Evidentemente el azar no es una estrategia, pero ocurre porque todo está dispuesto para que tenga lugar; es decir, ampliar las posibilidades para que lo inesperado suceda, incrementa la probabilidad de que en efecto ocurra.

pero altamente eficaz: la cámara de video.¹⁴² Exploremos, luego entonces, el proceso de provocación y captación de los momentos de gracia por la organización, auténtica síntesis de la movilización del imaginario.

1. Gestión del cuerpo. Las estrategias de gestión corporal han sido desarrolladas en una categoría de análisis específica, baste mencionar que apuntan a la modelación e instrumentación del cuerpo de los *performers* para aguzar sus posibilidades de seducción y adaptarlo a las necesidades del espectáculo.
2. Las improvisaciones. El tema es fangoso, complejo e inagotable, por lo que me limitaré a aportar un esbozo de caracterización que permita comprender el rol de la improvisación y la espontaneidad en el arribo a los momentos de gracia.

En primer lugar hay que decir que la improvisación es piedra de toque en el proceso de creación artística e incluso este es inconcebible sin espontaneidad, intuición e imaginación; crear significa improvisar, pero no sólo eso. En segundo lugar es pertinente señalar que la improvisación tiene lugar dentro de ciertos parámetros que la contienen, como pueden ser: espacio, tiempo, materiales (objetos para la improvisación), idea o concepto eje (*leitmotiv*) y la capacidad de espontaneidad de cada individuo (en función de sus posibilidades y limitaciones físicas, emocionales, artísticas, imaginativas). En tercer término, el valor creativo de la

¹⁴² Es inevitable imaginar una especie de Big Brother organizacional. El Gran Hermano orwelliano se hace presente no a través de un gobierno tiránico, sino de una aclamada empresa del espectáculo.

improvisación depende de que cause sorpresa, risa, tristeza o alguna otra emoción; su carácter sorprendente puede derivar de haber logrado un momento plástico sublime, una expresión conmovedora, un gesto delirante, un movimiento inédito. Un cuarto rasgo de la improvisación –que no por obvio, intrascendente– es que debe estar al servicio del espectáculo, es decir, su autonomía es relativa a la aportación que hace a la creación colectiva. Finalmente, hay que apuntar el carácter eminentemente paradójico de la improvisación en el contexto del CdS: los *performers* deben ser sistemáticamente espontáneos, rutinariamente improvisadores. También tenemos que señalar que quizá los *momentos de gracia* están reservados para algunos actores; esto significaría que la creación en contextos manageriales es privativa de unos cuantos y, por ende, se inscribiría en procesos de exclusión organizacional.

Prácticamente durante toda la estancia de L y O en El Estudio del CdS en Montreal no cesaron de improvisar, si bien en los primeros meses esta actividad fue más intensa. Como lo hemos visto antes (en el capítulo donde relatan sus experiencias en el CdS) había dos tipos de improvisación: la espontánea, realizada en el instante y la planificada, que requería cierta preparación como elegir un tema musical específico, por ejemplo. Recordemos un pasaje en el que L alude al incesante trabajo de improvisación:

L: Eso ha sido diario, todas las improvisaciones es: “OK y ahora con los ojos cerrados mucha energía, mucho poder, quiero ver mucho poder” ¡Mucho poder de qué! O sea de piernas, de brazos, de cabezas... cómo... Entonces sale uno del ensayo ¡ahhhh! [exclamación de agotamiento] o sea no sólo cansados físicamente... todo el tiempo estamos buscando crear algo que aparte de que se vea bien, de que esté bien hecho, de que tú te sientas seguro, que proyecte a como tú te lo estás imaginando ¿no? Entonces en ese sentido sí es muy cansado.

Subrayemos que en este pasaje L deja ver que no siempre había un *leitmotiv* para la improvisación, por lo que el agotamiento físico y sobre todo emocional, era enorme. Ahora bien ¿desde dónde se improvisa? Esto es, ¿cuáles son las fuentes –por así decirlo– de la improvisación? La pregunta fue planteada en más de una ocasión a L y a O y su respuesta invariablemente fue la misma: quién sabe. A decir verdad la respuesta no es sencilla, pero es posible aventurar la hipótesis de que se improvisa desde el imaginario, lo que quiere decir que la fuente de la improvisación tiene al menos cuatro vertientes, imposibles de desvincular entre sí: *i)* en tanto imaginario radical, la creación en sí, *ex nihilo*, y los procesos psíquicos de sublimación y de creación de espacios y objetos transicionales (en los términos de Winnicot recuperados por Enriquez); *ii)*¹⁴³ en tanto imaginario social, la *novela familiar* y la formación socioprofesional de cada individuo;¹⁴⁴ *iii)* las identificaciones heroicas realizadas a lo largo de su vida;¹⁴⁵ *iv)* la imaginación en los términos planteados por Enriquez, esto es, el imaginario en tanto motor. El imaginario en tanto motor interpela al individuo en su autonomía, esto es, en su inagotable capacidad creadora. Esta capacidad es la que le permite cambiar su ruta, modificar su sino, transformar al mundo.

¹⁴³ La capacidad de jugar es esencial para improvisar. Recordemos las sesiones de juegos y de *clown*, donde a través del humor se establecía el espacio (transicional) adecuado para improvisar.

¹⁴⁴ Recordemos que en una sesión de improvisaciones (el juego de las mentiras), L cuenta una historia de una niña alcohólica de origen indígena. En la *novela familiar* de L hay una abuela indígena con la que siempre ha tenido una identificación fantasmática.

¹⁴⁵ Ícaro encarnado por O, quien desde pequeño soñó con volar y en gran medida ese anhelo lo llevó a la acrobacia. Años más tarde, un acróbata ruso del CdS sería el modelo de identificación heroica de O.

La cuarta fuente de la improvisación y la creación sólo puede elucidarse a posteriori, es decir, una vez que se ha plasmado en un producto, una institución, un espectáculo. Constituye la fuerza que potencia y cohesiona a las otras fuentes. La siguiente referencia de Moreno es particularmente clara, por lo que me permito la cita en extenso:

En el ejercicio de la actividad espontánea y creadora, las emociones, los pensamientos, procesos, fases, pausas, gestos y movimientos, en un primer momento parecen irrumpir de manera informe y anárquica en un medio ordenado y en una conciencia estabilizada. Pero a lo largo de su desarrollo aparece con claridad que todo está relacionado como las notas de una melodía, que tiene entre sí una relación parecida a la de las células de un nuevo organismo. El desorden no es más que una apariencia externa; interiormente existe una fuerza impulsora coherente, una capacidad plástica que impulsa a asumir una forma definida; la estratagema del principio creador, que se alía con el artificio de la razón con el propósito de concretar una intención imperativa (Moreno, J. L. 1977: 81).

En términos de la teoría de la creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995) las actividades de improvisación podemos caracterizarlas como de socialización de los conocimientos tácitos.

1. Los ensayos o repeticiones.¹⁴⁶ “La regla es trabajar mucho para obtener poco” dijo Dominic Champagne para destacar el valor de la perseverancia en la creación. A lo largo de los relatos de L y O hemos podido constatar cómo, en efecto, el trabajo sistemático, la constancia, los ensayos y la repetición de números y rutinas fueron quizá el único hilo con-

¹⁴⁶ En español no es de uso frecuente el concepto de repetición sino el de ensayo, para designar el trabajo de creación consistente en repetir constantemente un número, una escena, un acorde, hasta lograr el desempeño deseado.

ductor que durante una buena parte de su estancia en El Estudio orientó su actividad.

Para seguir con la metáfora de L acerca del proceso de creación, podemos decir que si se está de noche perdido en el bosque, sin guías ni referentes, prácticamente lo único que queda por hacer es caminar, no detenerse, seguir avanzado a pesar de recorrer una y otra vez la misma senda, una y otra vez el mismo paisaje... siempre queda la esperanza de volver al mismo sitio y descubrir una veta inexplorada, o que, a fuerza de pisarlo, el camino cambie sus contornos. Siguiendo con el lenguaje figurado, cabría hacer una distinción entre caminar hacia lo desconocido (así sea volviendo al mismo sitio) y andar en círculos atado a un poste, como girando en una noria. Esta burda analogía da pie para plantear el problema de fondo: ¿cuándo la repetición apunta en una dirección creadora y cuándo simplemente se limita a reproducir lo ya existente? En otras palabras, el problema reside en establecer la diferencia entre la repetición movida por el imaginario en tanto motor y la repetición que responde al imaginario en tanto anzuelo.

René Passeron (1982: 9-19) establece una tipología de las repeticiones que es pertinente recuperar para intentar aclarar el punto: *i*) repetición estéril, que tiene lugar pero no desemboca en nada, no crea nada nuevo (reproduce lo existente), no perfecciona nada, exactamente como el mito de Sísifo o como el trabajo yerto de la cadena de montaje; *ii*) la repetición ascética que tiene un fin redentor; un buen ejemplo lo tenemos en los ejercicios corporales del yoga (*kriyas*) o en la reiteración del penitente que busca así la ascesis; *iii*) la repetición integrada, que corresponde a la del artesano o a la del músico que ejecutan su tarea con cierta indiferencia, con la conciencia distraída, “la integración refleja códigos aprendidos, lenguajes, ideologías cor-

porales y mentales, hábitos iconológicos, lingüísticos, estilísticos...” (Passeron 1982: 13); *iv*) la repetición anticipada (*répétition avant*), mezcla de actos preparatorios que anteceden a la (relativa) perfección y de la reanudación interminable de una serie de acciones que en conjunto transmiten una emoción; *v*) la repetición estructural que es aquella interna a la obra, como en algunos ritmos musicales que hacen de la reiteración de ciertos acordes la base de su propuesta estética (la música de Philip Glass es un buen ejemplo), o bien la repetición temática que determinados artistas usan ya como vía expresiva, ya como aventura estilística.

Recuperando los relatos de L y O, recordemos que en los primeros meses los ensayos tenían el estímulo de la búsqueda: “En esa primera semana tuvimos ensayos. Comenzamos a explorar...”, lo que en términos de la tipología establecida podemos identificar como repeticiones anticipadas, esto es, un proceso de creación que a través de la repetición busca construir actos (números de circo) nuevos que transmitan determinadas emociones. Hacia las últimas semanas de su estancia en Montreal los ensayos se habían hecho más bien monótonos: “Ahora lo que pasa es que los ensayos son muy tediosos porque de pronto tú no estás haciendo nada, pero todos tenemos que estar en el *stage*...”, afirmación que podemos interpretar como que se encontraban en un momento de repeticiones integradas, es decir, que una vez que la fase exploratoria había llegado a su fin, los ensayos apuntaban a fijar (a incorporar) ciertas evoluciones y expresiones y determinados desplazamientos escénicos, que en conjunto transmitían las emociones buscadas por el equipo de creación.

Los ensayos y repeticiones corresponderían a la exteriorización de los conocimientos tácitos de los *performers*, en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995).

2. Las clases. En la misma tesitura de Nonaka y Takeuchi, las *clases* (como L y O las llamaban) equivaldrían al momento de combinación de conocimientos explícitos y de interiorización de conocimientos tácitos. Mismos que son, de esta forma, parte del proceso para arribar a los momentos de gracia, pero no son ni por mucho los más importantes. En efecto y hasta donde fue posible registrar, las clases tuvieron un rol de menor peso en la creación del espectáculo, frente a las improvisaciones y las repeticiones.
3. El azar. Los momentos de gracia también son obra del azar, pero hay que estar preparado tanto para que ocurran como para dar cuenta de ellos. En el relato de O hay un par de referencias muy interesantes de cómo logró evoluciones inéditas. Recordemos algunos fragmentos de su narración:

O: Hice un ejercicio, improvisé, no sé, no sé como salió, pero fue así como una combinación de estar girando en el tubo y sacar luego una bandera, así como en el tubo chino, pero la forma en que salió [...] yo tampoco sé lo que hice... ja, ja, ja, y tratando de repetirlo, me lastimé la muñeca.

Es lo que te iba a preguntar ¿lo puedes repetir?

O: Está muy difícil, no sé cómo lo hice ese día, ya lo intenté y sí se puede pero ¡ay! me cuesta mucho, está muy exigente, muy demandante.

¿Qué es lo que haces?

O: Agarro el tubo y empiezo a girar pero después de un giro cambio el eje para girar, ahora sí que con la nalgas y después vuelvo a recuperar el eje de frente me doblo y empiezo, nada más en una pierna, vuelvo a girar...

L: Y de repente, quién sabe cómo, sube la cadera y se queda sí colgado de las dos manos.

¿Y nunca lo habías hecho?

O: No, claro que no, fue la improvisación del momento, inspiración, pero sí me está costando trabajo.

L: Obviamente está preparado físicamente para hacer esas maravillas, entonces, piensa de pronto en algo así como de inspiración y ya, salió.

El truco para lograr este momento de gracia fue un error de técnica gimnástica, tal y como O pudo constatarlo luego de revisar el video una y otra vez:

O: Ahora lo repito y lo pude repetir, pero después que quise hacerlo, nomás no porque me fui por la técnica y no salía, no salía, hasta que me di cuenta en el video que había hecho ciertas deformaciones, por el tipo de tubo, por el giro que estaba haciendo que era totalmente diferente al palo chino, era totalmente diferente, entonces tuve que ir estudiando, como tres días anduve bien pegado a la muñeca hasta que ya le encontré la posición y donde empujar y dónde jalar y todo, entonces lo difícil de ahí es que no se vea que ¡ah! el ejercicio, no, de algo que salga y nosotros seguimos metidos...

Improvisaciones, repeticiones, clases, azar, casualidad: el arribo a los momentos de gracia es resultado de la combinación de estos elementos, que en conjunto provocan una crisis creadora, tal y como la caracteriza Didier Anzieu (1993: 26-30) y que hemos abordado, así sea someramente, en el capítulo teórico de esta investigación, por lo que está por demás reiterar el punto. Simplemente apuntemos el siguiente pasaje del relato de O que pone de manifiesto cómo llegó a crear algunas propuestas estéticas interesantes:

O: En general las cosas, las mejorcitas cosas que más les han gustado han salido así de repente... “¡Ay! ¿Qué fue eso?” Han salido así de la nada, en un momento que tienes fuerza o inspiración o simplemente te dejas ir con el movimiento y tienes un poco de conocimiento de cómo quieres lanzar el cuerpo pero realmente no tienes idea de... no es una tabla gimnástica, ¡no!, y salen así de repente.

Como hemos visto, las cosas que “han salido así de repente” son resultado de mucho trabajo de repeticiones, de ensayos, de modelación e instrumentación del cuerpo, etc. El momento de “fuerza o inspiración” corresponde a la fragmentación de la estructura psíquica del individuo y su posterior (re)integración a través de

los dispositivos puestos en juego por la empresa. “Te dejas ir con el movimiento” significa que el individuo ha logrado un estado que le permite abandonarse a sí mismo, a sabiendas de que existen mecanismos dispuestos para contenerlo. “Tienes un poco de conocimiento” (yo diría, mucho conocimiento), alude a la capacidad construida a lo largo de muchos años de trabajo y que la organización canaliza para la consecución de sus objetivos.

En síntesis, arribar a los momentos de gracia es resultado de la movilización del imaginario a través de los dispositivos desplegados por la organización. Este proceso da lugar a varias preguntas que es necesario dejar planteadas, que no respondidas: *i*) en primer lugar, ¿cómo saber que el individuo ha llegado a un *momento de gracia*; *ii*) ¿quién determina que se trata de un *momento de gracia*, el individuo, el director de escena, el productor?; *iii*) ¿por qué se llega a determinado *momento de gracia* y no a otro?, es decir, ¿cuáles son las relaciones de orden psíquico, existencial, organizacional, cultural, etc. que confluirían para que un *momento de gracia* específico tenga lugar, y no otro?; *iv*) ¿cómo saber que ese específico *momento de gracia* es lo mejor (con lo relativo que es este adjetivo) a que puede llegar un individuo en beneficio del espectáculo?; *v*) el *momento de gracia* óptimo para el espectáculo, lo es también para el individuo? Como podemos observar, las preguntas no son de fácil respuesta e implican desarrollar investigaciones a partir de cuadros conceptuales multidisciplinarios que posibiliten reconstruir teóricamente las experiencias de individuos concretos trabajando en organizaciones concretas. Incluso habría que profundizar para conceptualizar el conjunto de relaciones significadas a través de la alegoría *momento de gracia*.

6. LA MOVILIZACION DEL IMAGINARIO

Cada quien va poner en juego su yo (yo ideal e ideal del yo) para tratar de realizar lo que podemos nombrar el ideal del yo de la organización. ¿Dónde podría encontrarse la espontaneidad, la creatividad, el sueño en tal caso?¹⁴⁷

Enriquez 1997: 93

El análisis por categorías de los relatos de vida ha puesto de manifiesto la complejidad inherente al proceso de creación y producción de un espectáculo, y específicamente ha mostrado que la organización, a través de los dispositivos de gestión desplegados para tal efecto, consigue movilizar afectos, emociones, recuerdos, miedos, en una palabra, la energía psíquica de los individuos –*performers* de circo– para la construcción del producto artístico.

A partir de la *novela familiar* y la trayectoria profesional de L y O y luego de realizar el análisis y la interpretación por categorías de sus experiencias de vida en el CdS, hemos podido alcanzar una aproximación conceptual al proceso de cómo ocurrió la movilización del imaginario durante la creación del espectáculo. El proceso de creación de un espectáculo puede interpretarse a la luz de los siguientes postulados, que más que ideas conclusivas, constituyen hipótesis de trabajo:

¹⁴⁷ Dans ces conditions, chacun va mettre en jeu son moi (moi idéal et idéal du moi) pour essayer de réaliser ce qu'on peut nommer l'idéal du moi de l'organisation. Où pourrait se trouver la spontanéité, la créativité, le rêve dans tale cas? (Cursivas en el original).

1. La creación de un espectáculo involucra un complejo proceso en el que los individuos se sienten completamente perdidos (“en un bosque en la noche”), sin guías e incluso sin tener claro hacia dónde deben orientar sus energías (físicas, emocionales). Los únicos referentes son los parámetros establecidos por la organización: tiempo, idea o concepto del espectáculo y personajes, básicamente. Por otra parte, la historia personal (*novela familiar*) y la trayectoria socioprofesional de los individuos son a la vez puntos de apoyo y limitaciones que deben ser sorteadas en el *work in progress*.
2. El tiempo, esto es, la fecha límite para concluir el espectáculo y presentarlo ante el público, hace las veces de acicate a la creación, en la medida en que representa una amenaza y específicamente, una metáfora de la muerte. Ésta cobija bajo su sombra a todas las personas involucradas en el proceso creador e incluso puede considerarse como una acompañante silenciosa y profunda, pero siempre amenazante. La exclusión de compañeros, el temor al despido, las pérdidas y cambios debido a criterios artísticos o de producción y el mismo sufrimiento que implica el proceso de creación, mantienen a la muerte en acecho permanente, en constante amenaza (así sea simbólicamente).
3. El trabajo de creación está enlazado estrechamente con el de sueño, lo que queda de manifiesto con la “puesta en imágenes”, la dramatización, la simbolización y en general con la necesidad de crear una realidad aparte de la realidad ordinaria, cotidiana; así, aislar el proceso de creación del conjunto de la organización y de la vida cotidiana social es indispensable para construir esa realidad aparte, próxima al sueño, y donde los procesos de identificación, sublimación e idealización se facilitan en la medida en que los sujetos quedan concentrados, ensimismados, en un espacio transicional.

4. La identificación ocurrida durante el proceso de creación puede dirigirse no sólo hacia personas (el director, un artista específico, la organización, etc.) sino incluso también hacia objetos, toda vez que los artefactos llegan a ser verdaderas extensiones del Yo que permiten la transición entre la realidad interna y la realidad externa del individuo; en este sentido, los artefactos (como *la jaula*) son objetos transicionales operando en el espacio transicional por antonomasia: el del juego y la creación.
5. Por otra parte, el trabajo de creación también se enlaza con el trabajo de muerte, de duelo para ser precisos. Así, crear significa encarar pérdidas, dolor, sufrimiento y la puesta en juego de la propia identidad que se somete a una incesante re-construcción a partir del caleidoscopio de imágenes que le son devueltas al individuo por sus compañeros, por los directores, por la organización como un todo, por la sociedad... y por sus propios fantasmas. La re-construcción de identidades es fundamental para provocar rupturas en el aparato psíquico del individuo, específicamente situaciones críticas de regresión de su Yo, que le conducen a encontrar los representantes de su inconsciente que habrán de exteriorizarse y ponerse al servicio del espectáculo; a esto se le conoce comúnmente como inspiración y en el lenguaje de Dominic Champagne (uno de los principales creadores que trabajan para el CdS) son los momentos de gracia.
6. La ruptura y regresión del Yo, proceso de suyo doloroso, conduce al individuo a vivir en una situación de infantilización perpetua que si bien es necesaria para la creación artística, por otro lado refuerza los lazos de dependencia y subordinación hacia la organización, que aparece así como la gran madre protectora que ofrece su amor, su reconocimiento y su poder al individuo.

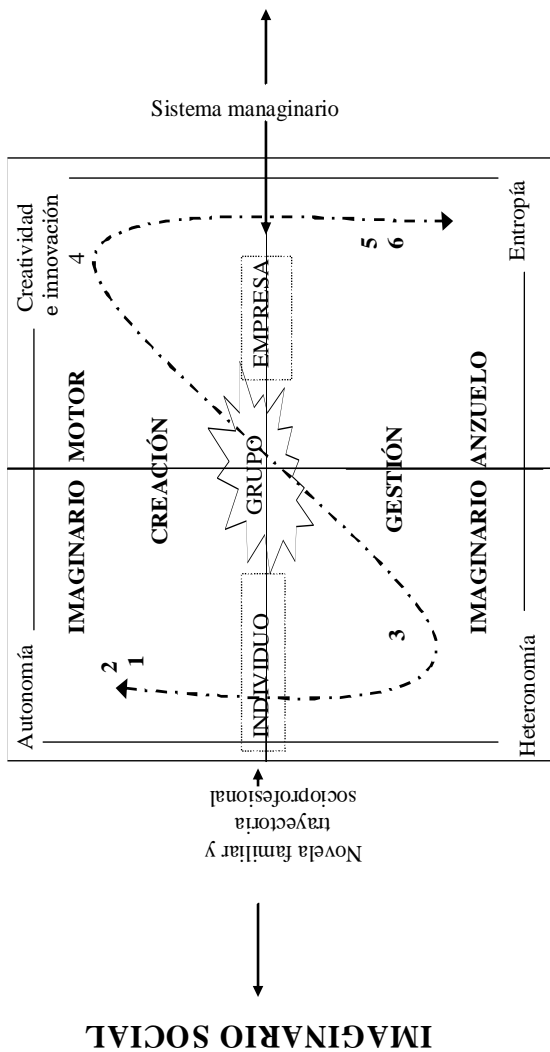
7. A cambio de su amor, la gran madre protectora exige al individuo entrega total, pasión, gestión estricta de su cuerpo para modelarlo e instrumentarlo en función del espectáculo (a través del personaje que debe encarnar), así como también demanda el estricto control de aquellas emociones innecesarias para el *show*. Emociones como el enojo, el miedo y la frustración, son *expulsadas* de la empresa y experimentadas por el individuo como fallas, errores o debilidades personales.
8. La organización se revela así como madre protectora y como madre insaciable que demanda más y más a los individuos, quienes ante el temor de que ella les retire su amor, desplazan sus emociones negativas hacia fuera de la empresa a fin de protegerse y de proteger también a la organización.
9. Al mismo tiempo y para evitar ser absorbidos completamente por la empresa, los individuos construyen escenarios imaginarios que les permiten, por una parte, escapar en la fantasía a la fuerza omnipotente de la demandante y devoradora organización, y por otra, intentar afirmar su individualidad y su autonomía. La escenificación reconstruye *fantasmáticamente* la autonomía del individuo perdida durante la creación del espectáculo, si bien y paradójicamente, al mismo tiempo constituye una fuente de recarga libidinal que servirá para los fines de la organización. De esta manera, se revela el carácter paradójico de la relación individuo-empresa. La organización es a la vez madre protectora y madre devoradora, esos son sus rostros, su polaridad irreductible, su naturaleza desnuda, su realidad concreta e imaginaria, por lo que los individuos no pueden sino tener sentimientos profundamente ambivalentes hacia ella: amándola, la detestan; odiándola, confirman su amor y su lealtad.

Ahora bien, hasta aquí hemos dado cuenta, así sea someramente, de cómo ocurre la movilización del imaginario durante la creación y producción de un espectáculo artístico. Es necesario, en este momento, que intentemos trazar la trayectoria de ese movimiento a fin de estar en condiciones de comprender el paso de la movilización del imaginario del plano individual al plano organizacional, e incluso poder apuntar algunas hipótesis de su paso al ámbito social.

Universo *fantasmático* de carácter eminentemente social (por cuanto la psique ha sido socializada), el imaginario crea (a la vez que es creado por) la percepción, el pensamiento, la acción, las emociones y las proyecciones del individuo que se expresan en un flujo constante de representaciones. En la dualidad e irreductibilidad psíquica y social estriba el carácter radical del imaginario y su prácticamente infinita capacidad creadora, pero al mismo tiempo es allí justamente donde encuentra sus mojoneras, sus constricciones, sus límites. El imaginario está contenido en sí mismo y esa es su paradoja. No obstante, en tanto continente hay espacios que recorrer, travesías a seguir, búsquedas constantes, encuentros insólitos en territorios antes visitados, descubrimientos anunciados y enigmas evidentes. Veamos pues, parte de este viaje del imaginario hacia sí mismo.

El siguiente esquema apunta a dar cuenta del proceso de movilización del imaginario del plano individual al organizacional y viceversa. Como todo esquema, ésta no es más que una representación gráfica de procesos profundamente contradictorios, planificados en cierta medida pero, al mismo tiempo, inevitablemente azarosos, por lo que la paradoja es su signo característico.

IMAGINARIO SOCIAL



IMAGINARIO SOCIAL

Esquema de movilización del imaginario.
Elaboración propia, A. S.

El esquema identifica dos relaciones fundamentales integradas en dos ejes:

Eje X: individuo-empresa, relaciones en tensión, conflictivas, complementarias y paradójales.

Eje Y: creación-gestión, relaciones en tensión, conflictivas, complementarias y paradójicas.

Estas relaciones están en tensión entre las dos dimensiones del imaginario antes referidas:

Imaginario motor: tendencia hacia la creación, la autonomía individual y la creatividad e innovación en la organización.

Imaginario anzuelo: tendencia hacia la heteronomía individual y la entropía (reducción de tensiones) en la organización.

Es importante hacer notar que el individuo y la empresa participan ambos del imaginario en tanto motor como del imaginario en tanto anzuelo.

Este conjunto de relaciones a su vez, se encuentra inserto (por así decir) en el imaginario social. Éste se introyecta en el individuo (y a la vez se construye, de ahí la flecha con doble dirección) a través de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional (fundamental, que no exclusivamente), mientras que en el caso de la empresa he utilizado el concepto de sistema managinario tal y como lo han construido Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993), a fin de dar cuenta tanto de los procesos objetivos de la empresa (comportamiento económico, trayectoria tecnológica) como de las ideologías, las relaciones de poder y fundamentalmente de los dispositivos y estrategias de control psíquico desplegadas en la organización.

Tenemos entonces tres instancias de mediación que condensan, re-producen y transforman las contradicciones que ocurren en el proceso de creación y gestión en la empresa:

- a. La *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional del individuo que lo enlaza con el imaginario social, acota y orienta su desempeño (*performance*), aporta vastos recursos de y para la creación y es constitutiva en gran medida de su identidad (una identidad que, como hemos visto, está en constante reconstrucción).
- b. El sistema managinario, que enlaza a la empresa con el imaginario social y de manera similar al individuo, acota su desempeño y aporta recursos (tecnológicos, estéticos, organizacionales, financieros, ideológicos, etc.) para el desarrollo de los procesos de creación y gestión. El sistema managinario específico de la empresa es resultado también de su historia, su cultura, su trayectoria tecnológica, sus relaciones con socios, clientes y proveedores.
- c. El grupo, instancia fundamental que aporta parte de la identidad al individuo (al nombrarse con el título del espectáculo en el que participa) y que a su vez sirve a la empresa como recurso de creatividad e innovación y como facilitador de las tareas de gestión. La función de mediador entre el individuo y la empresa hace del grupo una instancia fundamental para atemperar conflictos, canalizar y potenciar energías individuales y para la transmisión de la ideología, la cultura y los principios de la organización.

Los cuatro grandes espacios identificados en el esquema: *i*) Autonomía; *ii*) Creatividad e innovación; *iii*) Heteronomía; *iv*) Entropía, representan lo siguiente:

- a. Autonomía:** tendencia a la creación en un momento individual. Mayor expresión de la autonomía del individuo: sus fantasías y sueños inconscientes, su saber tácito, sus emociones e intuiciones, su experiencia de vida. El imaginario en tanto motor riges el proceso creador.
- b. Creatividad e innovación:** tendencia a la creación en un momento empresarial. Expresión de la creatividad y la innovación de la organización (socialización de los saberes tácitos y su conversión en saber de la organización). La creación del espectáculo artístico pasa por procesos colectivos de creatividad y por la constante innovación a fin de que cada nuevo *show* sea diferente de los anteriores, si bien manteniendo los rasgos de originalidad que caracterizan a las producciones de la empresa. Gestión por proyectos, específicamente durante la etapa de creación y producción del espectáculo. Mayor expresión del imaginario en tanto motor.
- c. Heteronomía:** tendencia a la gestión del individuo (horarios, cargas de trabajo, supervisión de su alimentación, modelación e instrumentación del cuerpo, gestión de su tiempo, identificación de su Yo ideal con el ideal de la organización). Expresión de la heteronomía del sujeto (identificación e interiorización de valores, principios y metas de la empresa, pérdida de autonomía). Mayor expresión del imaginario en tanto anzuelo.
- d. Entropía:** gestión de la empresa. Expresión de la tendencia a la eliminación de tensiones, la estandarización, la rutinización, la modelización. Gestión a mediano y largo plazo de los espectáculos en gira y fijos, además de las funciones rutinarias de la organización. El imaginario en tanto anzuelo afina los mecanismos y recursos de gestión... y pone en riesgo el trabajo de creación, de donde la necesidad de reenviar nuevamente el proceso a sus inicios.

La trayectoria trazada por la flecha que recorre los cuatro espacios del gráfico ilustra el proceso de creación desde la perspectiva de la movilización del imaginario del individuo (a través de los dispositivos de creación y gestión puestos en juego por la empresa). La flecha representa la trayectoria del proceso de creación, es decir, de alguna manera describe el camino seguido a través del “bosque en la noche”. Los números del 1 al 5 dan cuenta del proceso de creación según la propuesta de Didier Anzieu (con el agregado de la fase número 6, que se explica más adelante). Recordemos rápidamente en qué consiste el proceso descrito por Anzieu.¹⁴⁸

1. El estado de sobrecogimiento significa entrar en un estado de crisis interna que produce “una disociación o una regresión del Yo, parciales, bruscas y profundas” (p. 105); estas crisis son inducidas a través de los diversos dispositivos puestos en juego por la empresa: improvisaciones constantes, trabajo extenuante, debilitamiento de referentes espacio-temporales, aislamiento del mundo exterior... en síntesis: demanda de entrega total (física, intelectual, emocional y psíquica) a la empresa. Asimismo, la sombra de la muerte, la reconstrucción de identidades y la infantilización del individuo contribuyen destacadamente a que el estado de sobrecogimiento se produzca.
2. La disociación del Yo nunca es total y una parte queda consciente y “anclada” en la realidad cotidiana; esta parte recoge “un material inconsciente, reprimido, o suprimido, o incluso nunca antes movilizado, sobre el cual el pensamiento preconscious [...] retoma sus derechos” (p. 105). Este instante son los llamados *momentos de gracia* e implican

¹⁴⁸ Las citas corresponden a: Anzieu 1993: 105-159.

que el Superyó, el Ideal del Yo y el Yo Ideal funcionen “en fragmentos separados y uno u otro de estos subsistemas psíquicos se fragmenta a su vez en las diversas identificaciones que en él se han estratificado en edades diferentes y en circunstancias variadas, incluso contrarias” (p. 113). En la creación colectiva, si la empresa había inducido la ruptura y regresión del Yo, en la segunda fase será ella misma la que en gran medida (nunca totalmente) recupere los fragmentos y los integre, en una suerte de *collage* colectivo de energías psíquicas, en los números que integran el espectáculo. Al tiempo que la estructura psíquica se astilla, la gestión del cuerpo del actor le permite mantener una estructura del Yo integrada (el Yo corporal).

3. En la tercera fase del proceso, la parte consciente del Yo “ejerce su actividad de relacionar, pero bajo la jurisdicción del Yo ideal¹⁴⁹ [subrayado mío], para transformar en núcleo central [...] uno o varios de esos representantes de procesos, de estados o de productos psíquicos primarios, ignorados o marginados hasta ese momento” (p. 105). Como Aubert y de Gaulejac (1993) lo han demostrado, en las organizaciones de corte hipermoderno ocurre una fusión del Yo ideal del individuo con el Yo ideal organizacional, lo que en términos del proceso de creación significa que esta tercera fase es asumida y conducida por la empresa. Así, la “actividad de

¹⁴⁹ A fin de sintetizar permítaseme un par de definiciones rápidas:

“Ideal del yo: instancia de la personalidad que resulta de la convergencia del narcisismo (idealización del yo) y las identificaciones con los padres, sus sustitutos y los ideales colectivos. Como instancia diferenciada, el ‘ideal del yo’ constituye un modelo al que el sujeto intenta ajustarse”.

“Yo ideal: formación intrapsíquica que algunos autores, diferenciándola del ideal del yo, definen como un ideal de omnipotencia narcisista fraguado sobre el modelo del narcisismo infantil” (Laplanche y Pontalis, 1971: 187 y 491).

relacionar” (esencia misma del proceso creador) queda escindida del individuo y es transferida a la empresa, personificada en el equipo de creación. Es decir, los momentos de gracia individuales se transforman en movimientos, acciones, expresiones, etc. que se integran al número del espectáculo y por ende, son objetos de gestión. Esta transformación es posible en gran medida, que no exclusivamente, por los dispositivos de gestión organizacional, y de manera específica, por la utilización de la cámara de video.

4. La cuarta fase implica ponerse “cuerpo a cuerpo con un material (sonoro, plástico, verbal, etc.) [y] se emparenta con la neurotización” (p. 106); durante esta fase el compromiso con la creación –dice Anzieu– sólo puede llevarse a buen término “con el apoyo activo del Superyó”. La obra en proceso de creación es sometida a escrutinio, a revisión rigurosa, a ajustes de estilo, de estética, de tono, de intención de tal forma que “el estilo utiliza la estrategia propia de los mecanismos de defensa inconscientes”. En la creación, en un contexto empresarial, este momento resulta particularmente importante porque es cuando se “imprime el sello de la casa”, es decir, a partir de ahora la obra adquiere el estilo y la estética que caracterizan a la organización.
5. Finalmente, en la quinta fase la obra terminada “produce ciertos efectos sobre el lector, el espectador, el auditorio, el visitante: estimula la fantasía consciente, desencadena sueños nocturnos, acelera un trabajo de duelo, promueve un trabajo de creación...” (p. 106). En el caso del CdS creo que en efecto sucede todo esto: se desencadenan sueños, suele haber un fuerte impacto emotivo, hay un estímulo para la creación, en pocas palabras, hay un movimiento del imaginario, tanto del público que asiste a ver el espectáculo como de los *performers* y personal de *staff* que lo llevan a cabo. Es-

te doble movimiento del imaginario (público-actores) abre la puerta a pensar en una sexta fase no teorizada por Anzieu y que planteo a manera de sugerencia.

6. La sexta fase estaría caracterizada por el reenvío hacia los individuos (*performers* principalmente) de la energía psíquica sublimada y depositada en el espectáculo; de igual manera que ocurrió en el proceso de creación, este movimiento ocurre a través de los dispositivos, mecanismos e instancias de la empresa. El reenvío de energía hacia los actores sería lo que mantendría *vivo* a un espectáculo, vale decir, con un fuerte vínculo libidinal público-actores.

Ahora bien, el modelo de Anzieu, inserto en la organización y moviéndose en las áreas antes señaladas recorrería la siguiente trayectoria. Es importante subrayar que en el esquema se marcan tendencias, es decir, directrices generales y no hechos consumados. Las tendencias señalan rumbos, orientaciones, mas no caracterizan una situación o una relación como algo cabal y absolutamente determinado.

a. Tendencia hacia la autonomía en la creación individual: durante las primeras semanas de creación de un espectáculo (tiempo de búsqueda, improvisación constante, juegos, expresión de deseos, etc.) el individuo tiene enorme libertad y se le facilitan las cosas (por ejemplo a través de la tecnología: cuerdas, trampolines, gimnasio, comedor) para su crecimiento y para la expresión de su imaginario motor. A través de los ensayos y el registro permanente de todas las acciones del individuo (grabadas en video), los creadores del espectáculo (director de escena, coreógrafos, director de la comedia, diseñador de vestuario, etc.) van conformando los números que integrarán un nuevo espectáculo. Es importante señalar que el sujeto improvisa, juega, sueña,

brinca, actúa, etc. en función de determinadas ideas centrales que son las que dan origen al concepto del espectáculo y que a él se le presentan como instrucciones u órdenes. Aquí, las ideas convertidas en instrucciones son expresión del imaginario social y relativizan la autonomía del sujeto en la creación (que jamás es total o devendría locura). En este momento los dispositivos puestos en juego apuntan a provocar la ruptura y regresión del Yo del individuo (fase 1 del proceso creador) a fin de que esté en condiciones de tomar conciencia de un representante (fase 2) que será el *portavoz* de las energías psíquicas inconscientes.

b. Tendencia hacia la heteronomía en la gestión del sujeto: la gestión del cuerpo (control del peso, musculatura, de la alimentación, del tiempo, etc.) y la *introyección* de los valores de la empresa en las expectativas individuales y narcisistas de cada persona (Ideal del Yo identificado con el Ideal de la empresa) hacen que el individuo vaya quedando plegado al dominio de la organización. El momento de creación pasa a un proceso de perfeccionamiento en el desempeño (eficacia). El individuo *deja* de hablar, de expresarse con voz propia (autónomamente) y ahora se expresa a través de la empresa; su voz es la voz de la organización (fase 3).

c. Tendencia hacia la creatividad y la innovación en la creación organizacional: con la integración de las creaciones individuales (que a su vez, en gran medida, están en función de la novela familiar de cada sujeto), la organización crea primero un número y posteriormente con la reunión de varios números crea un espectáculo. Las acciones de los actores son grabadas todo el tiempo y los videos revisados una y otra vez. Los números se repiten, se cambian, se integran con otros números, se contrastan con los conceptos base que originan el espectáculo. La propuesta

estética de la empresa se imprime y se afina en todos sus detalles (fase 4). La decisión de excluir a *la jaula* por motivos artísticos quedaría integrada en esta fase. En este momento hay al menos cuatro variables de la organización que son decisivas en la creación del espectáculo:

- i. El mercado al que se dirige el *show* y específicamente el contrato (si lo hay) firmado y que compromete a la empresa a presentar un espectáculo con determinadas características (el concepto o idea base) y en cierto tiempo.
- ii. Los valores y principios de la organización (su identidad) que deben manifestarse en el espectáculo.
- iii. La trayectoria tecnológica de la empresa que impone condiciones objetivas para la realización de determinados números. Esta trayectoria no es determinante y pueden hacerse innovaciones para adaptar dispositivos, instrumentos y tecnologías a las necesidades del espectáculo.
- iv. El conocimiento acumulado en la organización, que orienta el espectáculo en determinada dirección y no en otra.

d. Tendencia hacia la entropía en la gestión organizacional: una vez que el espectáculo ha quedado definitivamente terminado (regularmente varios meses después del estreno), no hay posibilidad de cambio. Cada actor desempeña el papel del personaje o personajes asignados (lo que significa que la eficacia en el *performance* de alguna suerte implica la otra cara de la creación); las presentaciones (en giras o en espectáculos fijos) son rutinarias;¹⁵⁰ en aras del *show*, se buscan reducir las tensiones entre los

¹⁵⁰ Nunca por completo debido a que en cada función hay imponderables que deben atenderse: lesiones, enfermedades, condiciones climáticas, etcétera.

participantes del espectáculo (actores, personal de *staff*, directores), ya sea anticipándose a ellas, ya sea eliminándolas. El movimiento de creación que inició con la expresión de la autonomía del sujeto queda convertido en una actividad rutinaria (fase 5). Sin embargo, al parecer hay un movimiento inverso que reenvía de la entropía organizacional a la autonomía del sujeto, lo que permite que el espectáculo se mantenga vivo y, aun más, que logre establecer un fuerte vínculo libidinal con los espectadores (fase 6). A manera de hipótesis es posible sostener que este movimiento inverso se origina precisamente en la mirada del espectador que mueve afectos, recuerdos, fantasmas, deseos y sobre todo, que evoca (inconscientemente) en el actor la mirada del otro (madre, padre, etc.) y que fue la primera experiencia constitutiva de su Yo, es decir, aquella mirada que le permitió adquirir conciencia y autonomía. Así, el deseo de reconocimiento del individuo quedaría satisfecho (al menos parcialmente) por la mirada del espectador.

Las fases 5 y 6 serían el punto de partida para construir una propuesta teórica de la creación social, a partir justamente de los procesos de movilización del imaginario.

7. CONCLUSIONES

Poco más de veinte años han bastado para que el CdS haya llegado a ser una de las empresas de espectáculos más reconocidas en el mundo. En su trayectoria, iniciada en 1984, Soleil se ha consolidado como una empresa económicamente exitosa, artísticamente original, socialmente comprometida, creativa e innovadora; sin embargo, estos logros no han impactado en los procesos organizacionales de gestión, que acusan las tendencias y paradojas características de las empresas del capitalismo managerial.

Reducir el fenómeno Soleil a su propuesta –y apuesta– artística, a su éxito financiero, a su compromiso social, o acaso a su sistema de gestión, significa simplificar en exceso la complejidad de la organización y por ende, renunciar a comprenderla en profundidad. Las diferentes dimensiones que componen a la organización: económica, artística, simbólica, social, individual, organizacional, ideológica, etc., operan en un complejo juego de tensiones en el que la simultánea complementariedad y exclusión entre instancias se traduce en un sistema profundamente paradójico.

La paradoja ha marcado al CdS desde sus orígenes al nacer de un grupo de jóvenes artistas de la calle quienes deseaban, antes que nada, divertir al público y divertirse ellos; sin embargo, diversas circunstancias coincidieron para que aquella *troupe* de “*amuseurs publics*” deviniera en la empresa que es hoy en día, entre otras: *i*) la capacidad de Guy Laliberté –fundador y guía– para integrar la perspectiva de negocios con la creativa sin que alguna vaya en detrimento de la otra, si bien atender a ambas ge-

nera fuertes tensiones en la organización; *ii*) las particularidades del Quebec de los años ochenta que en su proceso político de reivindicación autonómica, dio un fuerte impulso (económico, institucional) a la reconfiguración del espacio artístico y cultural y específicamente a las artes escénicas (las del circo entre ellas), a través de las cuales la “nación fue inventada” (Hurley, 2000); *iii*) una tercera circunstancia está asociada a la renovación de las artes circenses ocurrida a nivel mundial (Boudreault, 1996), proceso en el que Soleil se insertó desde sus primeros años; *iv*) finalmente, no podemos excluir las transformaciones del capitalismo ocurridas a nivel mundial (globalización, terciarización, flexibilidad de los procesos de trabajo, hegemonía del capital financiero, etc.) que en conjunto generarían sujetos sociales con fuerte personalidad narcisista, centrados sobre sí mismos y su éxito social, con una sensibilidad que hace del culto al cuerpo su principal referente, deseosos de experimentar todo tipo de emociones fuertes, agresivas, riesgosas y ávidos por ser seducidos con las proezas acrobáticas, atléticas, estéticas y lúdicas del *show* en vivo. Este es el público de Soleil.

El éxito del fenómeno Cirque du Soleil obedece al menos a ocho factores, estrechamente relacionados entre sí.

- a.* Su propuesta escénica en la que destacan la ausencia de animales; el relato de una historia a partir de la integración de los números del espectáculo en una estructura no lineal; la construcción de personajes cuyos rasgos de personalidad se acentúan a través del vestuario, el maquillaje, las tecnologías del escenario; la exaltación del cuerpo humano y las increíbles proezas de las que es capaz; el arcoiris de emociones que se despiertan en el público durante un mismo *show*; la creación de música original para cada espectáculo, con voces y coros que cubren un amplio registro de tonos y mati-

- ces; la reivindicación de altos valores culturales (la alegría, el mito de Ícaro, la integración de las culturas oriental y occidental, la esencialidad vital del agua, la diversidad como esencia del erotismo, etc.) en el contenido –la premisa– de sus espectáculos; la enorme producción para construir extraordinarias escenografías y decorados; la precisa iluminación que permite crear atmósferas fantásticas, irreales.
- b.* La exportación de sus espectáculos más allá de Quebec y de Canadá, obligados por las circunstancias climáticas de aquella región, pero también como una estrategia de negocios y como parte del proceso de exportación de la cultura quebequense hacia el mundo (Hurley, 2000).
 - c.* La decisión, asumida hacia 1991, de presentar espectáculos simultáneamente, ya en gira por diversos países o bien como espectáculos fijos en plazas con un mercado importante, especialmente en la ciudad de Las Vegas. Esa estrategia de negocios obligó al crecimiento de la organización, tanto en número de artistas, como en personal administrativo y en el número de oficinas abiertas por todo el mundo (Montreal, Las Vegas, Ámsterdam, Singapur).
 - d.* La creación de empresas asociadas a la firma Soleil, específicamente Admission (distribución de boletos para espectáculos) y Cirque du Soleil Images, responsable de la producción audiovisual de los espectáculos y los programas realizados en torno a la organización.
 - e.* La diversificación de sus productos a través de una política de mercadotecnia planeada y sustentada fundamentalmente en su tienda virtual del portal de internet de la empresa (<http://www.cirquedusoleil.com>). La diversificación de productos comprende la venta de discos, dvd's, videos, ropa, juguetes, máscaras, etc. y representa aproximadamente 15% de los ingresos totales de la compañía.

- f. El compromiso social que desde sus orígenes el CdS ha asumido con los jóvenes y con la comunidad en general (si este compromiso es sólo para fines de promoción de su imagen corporativa da lo mismo, lo cierto es que la firma ha logrado construir un prestigio en este aspecto). Expresión del compromiso social es el hecho de que la empresa destina 1% de sus ingresos brutos totales a programas sociales, particularmente al programa Cirque du Monde, orientado a jóvenes en situación de riesgo, quienes a través del esfuerzo y dedicación requeridos por las artes del circo, tienen una estructura de contención que les disciplina creativamente, fortalece sus lazos comunitarios y desarrolla su autoestima. Por cuanto a su rol de actor de cambio en la comunidad, baste decir que el CdS es el eje que articula el desarrollo urbano llamado la TOHU, en la zona norte de la ciudad de Montreal.
- g. Su estrategia de integración de socios comerciales que aportan parte del capital para la producción de los espectáculos y patrocinan al menos parte de las giras. Además del público meta de Soleil y de su propuesta escénica, asociarse con la empresa representa para otras firmas no sólo un beneficio económico importante sino, sobre todo, compartir una imagen de prestigio cultural.
- h. Por último y de manera destacada, el éxito del CdS deriva de haber integrado un sistema de gestión que ha posibilitado la potenciación y el desarrollo de las capacidades creadoras de los *performers*, directores artísticos, músicos, acróbatas, etc. La creación tiene tanta importancia que incluso en la estructura organizacional hay una vicepresidencia de creación, característica que no tiene ninguna otra firma del *show business* en todo el mundo. Ahora bien, la articulación del proceso de creación artística con el de gestión organizacional no ha estado exenta de problemas y contradicciones y

aún más, su condición ineludible es la paradoja; en otras palabras, en la medida en que la creación artística y la gestión organizacional son procesos que responden a diferentes y hasta antagónicos objetivos, actores, principios, medios, tiempos y espacios, inevitablemente coexisten en una situación paradójica. Parafraseando al libro de Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993) *El coste de la excelencia*, es necesario preguntarnos: ¿cuál ha sido el coste de la creación?

Esta situación quedó de manifiesto a través de las entrevistas con directores, productores, creadores y ejecutivos de la empresa y sobre todo, en la reconstrucción de los relatos de vida de dos artistas del escenario durante el proceso de creación de un espectáculo. Los testimonios recabados permitieron establecer algunos de los rasgos básicos de los procesos de creación y de gestión, específicamente dieron la pauta para comprender que la gestión por proyecto a corto-mediano plazo (1-2 años) de un nuevo espectáculo queda comprendida básicamente en las tareas de producción. Así, la función de producción (y el equipo responsable de ella) sirve de puente entre el proceso de creación y el de gestión, vale decir, permite conciliar las distancias y diferencias entre artistas y administradores.

Asimismo, las entrevistas pusieron de manifiesto el juego de tensiones que afecta a la empresa y que constituye el entramado en el que discurren los procesos de creación y de gestión. Las principales tensiones identificadas, que no las únicas, son las siguientes:

- a. Tensión entre el origen del CdS y su posterior desarrollo, toda vez que nació como organización sin fines de lucro y con un compromiso social y derivó en una empresa con una clara orientación de negocios.

- b. Relacionada con la anterior, la tensión arte-negocio expresa que las dos finalidades de la empresa (la creación y la ganancia) coinciden en una relación de fuerza porque tienen relativa autonomía, posible a su vez por el flojo acoplamiento entre las estructuras y los procesos de creación y las instancias y estructuras de gestión.
- c. La tercera tensión es justamente la que tiene al proceso de creación y al de gestión como polos de la relación (excluyente y a la vez complementaria). El proceso de creación se rige por la improvisación, la espontaneidad, la búsqueda y el *desequilibrio controlado* que permitan las crisis de creación en los individuos, mientras que el de gestión se conduce por la planificación, la estandarización y el *control desequilibrado*. La tensión creación-gestión fortalece la hipótesis de que Soleil obedece a un modelo organizacional flojamente acoplado.
- d. La cuarta tensión identificada la definen las contradicciones y complementariedades entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, toda vez que buena parte del tiempo de creación del espectáculo se destina a la búsqueda de los *momentos de gracia*, expresión de los saberes tácitos de los individuos. Al mismo tiempo, las clases y talleres ocurridos en la creación hacen las veces de mecanismos para exteriorizar, combinar e interiorizar los conocimientos explícitos de los individuos y la organización.
- e. Finalmente, hay una tensión fundamental, inevitable y quizás hasta podríamos decir, originaria, entre el individuo y la empresa, toda vez que no coinciden en objetivos, necesidades, proyectos y fantasías que los animan. La tensión individuo-empresa está en la base del proceso de movilización del imaginario.

El juego de tensiones hilvana la urdimbre sobre la que se desarrollan los procesos de creación y de gestión de la empresa; ambos pro-

cesos encuentran en el concepto teórico de imaginario la clave que permite resolver (siempre momentáneamente) sus contradicciones, específicamente cuando integramos la dualidad intrínseca del imaginario. Así, comprender la tensión entre el proceso creador y el de gestión pasa obligadamente por elucidar el movimiento del imaginario entre sus dos polos fundamentales: motor y anzuelo (que expresan a la imaginación radical y al imaginario social).

La creación de un nuevo espectáculo tiene como punto de partida la demanda de algún socio comercial o directamente una iniciativa expresa de la alta dirección de la empresa (y con frecuencia la combinación de ambas); esta interpelación del imaginario social a través de las estructuras de la empresa condiciona a todo el proceso creador (establece condiciones a través de conceptos, tiempos, presupuesto, espacios del *show*, etcétera).

Por otra parte, la reconstrucción de la *novela familiar* y la trayectoria socioprofesional de actores directamente involucrados en el proceso de creación artística permitió un acercamiento a las tensiones que ocurren durante la creación de un espectáculo. Los relatos de vida recabados bajo el enfoque socioclínico se han mostrado como una herramienta teórica y metodológica para el análisis organizacional, toda vez que abren la posibilidad de reconstruir las experiencias particulares de los individuos a partir de diversos registros: cotidiano, psíquico, social, ideológico, organizacional, cultural, etc. En esta investigación, los relatos de vida permitieron atisbar parte del muy complejo proceso de creación y específicamente dieron luz sobre las relaciones entre la historia personal del individuo y los dispositivos desplegados por la organización para producir (gestionar) un espectáculo. Así, los relatos de vida posibilitaron establecer un lazo entre la *novela familiar* del individuo y el sistema managinario característico de la empresa; este lazo o puente fue decisivo para comprender la movilización del imaginario, tesis principal de esta investigación.

Los relatos de vida fueron analizados e interpretados a partir de once categorías analíticas abstraídas directamente del discurso de los actores (L y O), además se incorporaron algunas ideas centrales obtenidas de las entrevistas con directivos, creadores y productores. Las categorías de análisis permitieron la interpretación teórica de los referentes empíricos, de esta manera se evitó caer en la doble trampa, señalada por de Gaulejac (2000), de “la vida sin concepto y el concepto sin vida”.

Las categorías construidas fueron las siguientes:

- a. Ambivalencia, que apuntó las emociones encontradas y la permanente paradoja en que vivieron L y O su experiencia durante el proceso de creación. La ambivalencia es la expresión del carácter paradójico que atraviesa a toda la organización y que se manifiesta en el juego de tensiones antes referido.
- b. Gestión del cuerpo: modelación e instrumentación, categoría que dio cuenta de los dispositivos y las estrategias de la organización para convertir el cuerpo de los actores (*performers*) en instrumentos de seducción puestos al servicio del espectáculo y con ello, de la empresa. También, esta categoría hizo posible poner de manifiesto que el cuerpo, antes que nada, es una construcción imaginaria.
- c. Una realidad aparte: aislamiento y condensación del proceso de creación, categoría con la que se analizó la integración del espacio donde ocurrió la creación del espectáculo como espacio transicional en el sentido que Winnicott (1972) asignó al concepto. Aislar de la organización y de la vida cotidiana misma al proceso de creación expresa las semejanzas entre éste y el trabajo de sueño, como Anzieu (1993) lo ha señalado, a la vez que condensa los intercambios de energía libidinal entre los actores.

- d. Metáforas de la creación: a través de esta categoría se hizo un acercamiento a la interpretación del proceso creador como una suerte de viaje al interior del aparato psíquico del individuo y luego, en tanto creación colectiva, entre el equipo de creación. El viaje creador tal y como fue descrito por Dominic Champagne (director escénico) y por una artista del escenario, evocó la mitológica travesía de Ulises, dando pie a sustentar la hipótesis de que crear significa lanzarse a la aventura interior de la que se saldrá victorioso si se logra triunfar en las batallas contra los demonios que el creador alberga.
- e. La sombra de la muerte, alude a la presencia simbólica de la muerte durante el proceso de creación artística. De acuerdo a la perspectiva teórica de Anzieu (1993), el trabajo de creación también tiene fuertes correspondencias con el trabajo de duelo; la sombra de la muerte se proyecta sobre la creación del espectáculo de circo en varios sentidos: *i*) en el tiempo por cuanto la fecha límite (para el estreno) representa al peligro y la conciencia de finitud; *ii*) en la angustia (de muerte) suscitada por el despido de compañeros y el temor de que la organización les retirara su amor, es decir, que les expulsara; *iii*) en la tendencia organizacional hacia la entropía, es decir, hacia la reducción de tensiones al estado cero.
- f. Re-construcción de identidades, categoría que estableció los incesantes intercambios de imágenes que proyectan y les son devueltas a los individuos durante el proceso de creación. Cuestionar el caleidoscopio de imágenes que constituye la identidad del individuo fue de capital importancia para provocar rupturas en su aparato psíquico, que a su vez fueron necesarias para arribar a los *momentos de gracia*.
- g. Identificación objetal, categoría que dio cuenta de las experiencias de L y O en su trabajo cotidiano durante varios me-

ses en *la jaula*, hasta que esta fue retirada del espectáculo por motivos artísticos. El análisis de su relación con este artefacto puso de manifiesto su carácter de objeto transicional y aun más, como extensión de su Yo, de acuerdo con las tesis de Gagliardi (1996).

- h. Control y desplazamiento de emociones, categoría que permitió comprender las contradicciones que experimentaron L y O durante la creación debido a que, por una parte se les exigía que expresaran emociones para alimentar al espectáculo, pero al mismo tiempo al parecer había un mandato soterrado para evitar manifestar emociones que perturbaran el proceso de creación; así, emociones que pudiesen ser negativas o nocivas para el espectáculo fueron desplazadas fuera de la empresa, expresándose en actos fallidos, entre otras formas.
- i. Infantilización, categoría que dio cuenta de un complejo proceso ocurrido a través de los dispositivos organizacionales para que los artistas permanezcan en una actitud siempre activa, creativa, y que fortalece la hipótesis tejida por Pagés, Bonetti, de Gaulejac y Descendre (1998) en torno a las relaciones inconscientes de tipo maternal que el individuo establece con la organización hipermoderna.
- j. Escenificación imaginaria (fantasmaticización), categoría que permitió observar cómo ante la ambivalencia y las tensiones experimentadas por L y O en la organización, ambos tendieron a imaginar escenarios alternativos que les ofrecieron una salida (imaginaria) a la situación de desazón y desilusión que les embargó por momentos.
- k. Los momentos de gracia, expresión literal de Dominic Champagne que alude a los instantes de “inspiración” a que los artistas arriban luego de las rupturas de su Yo ocurridas al cabo de mucho trabajo (ensayos, improvisaciones, juegos, entrenamiento corporal, etcétera).

De manera simultánea al análisis por categorías, fue posible trazar una suerte de sistema topográfico para ilustrar la movilización del imaginario desde el nivel individual al plano organizacional, en función de las etapas del proceso creador establecidas por Anzieu (1993). El gráfico para ilustrar la movilización del imaginario establece dos relaciones fundamentales orientadas en dos ejes. El eje X representa la tensión individuo-empresa, mientras que en el eje Y la tensión representada corresponde a los procesos de creación y de tensión. La intersección del eje X y el eje Y da por resultado un cuadrante en el que se identifican las siguientes áreas: *i*) autonomía del individuo; *ii*) heteronomía del individuo; *iii*) creatividad e innovación de la empresa; *iv*) entropía de la organización. Asimismo, el gráfico establece por una parte la relación entre el proceso de creación asociado al imaginario en tanto motor que anima las tendencias hacia la autonomía (nivel individual) y hacia la creatividad e innovación (nivel empresa), y por otra parte el proceso de gestión asociado al imaginario en tanto anzuelo, que anima las tendencias hacia la heteronomía (nivel individual) y la entropía (nivel empresa).

En el sistema topográfico descrito, la movilización del imaginario ocurrió desde la tendencia a la autonomía individual “promovida” por la organización a través de juegos, improvisaciones, ensayos, etc. hacia la heteronomía del individuo; luego el movimiento prosiguió hacia la creatividad e innovación en el nivel empresarial, momento en el que el sello Soleil fue impreso al espectáculo; posteriormente el movimiento del imaginario tendió hacia la entropía a nivel empresarial suscitada hacia el final del proceso de creación, cuando la efervescencia creadora debió ceder lugar a la reducción de tensiones inevitable para “fijar” el espectáculo en una serie de rutinas necesarias, a su vez, para lograr altos niveles de eficacia.

El movimiento trazado en el sistema topográfico permitió identificar las cinco fases del proceso creador establecidas por Anzieu

(1993) y la incorporación de un hipotético sexto momento, caracterizado por el reenvío de la energía psíquica desde los espectadores que presenciarían el espectáculo hacia los *performers*, siguiendo el curso trazado por la movilización del imaginario para la creación y producción del *show*.

De esta investigación se derivan varias líneas de trabajo susceptibles de abordarse en investigaciones posteriores. Dentro de las líneas de investigación que, en lo personal me parecen más interesantes y con mayores posibilidades de generar nuevos conocimientos en el campo de los estudios y el análisis organizacional, destaco solamente tres:

- a. Explorar a detalle el lado estético de la organización, haciendo énfasis en la relación de los objetos (artefactos) con los actores. Este trabajo tendría que acompañarse de metodologías innovadoras que permitieran dar cuenta de la dimensión estética de la empresa, tales como el registro fotográfico y videográfico detallado, la creación narrativa como experiencia de conocimiento (cuento, dramaturgia, poesía, etc.), la utilización de metáforas y analogías y de sociodramas.
- b. Profundizar en el proceso de arribo y aparición de los *momentos de gracia* desde una perspectiva multidisciplinaria que dé cuenta tanto de los procesos sociopsíquicos involucrados como de los estrictamente organizacionales, tal vez desde el ángulo de la teoría de la creación de conocimiento organizacional. Asimismo, emprender proyectos de investigación que traten de dar cuenta de los modelos de gestión que apuntan a *organizar lo imposible*, es decir, a gestionar la creatividad y la innovación.
- c. Investigar las dimensiones reprimidas, no expresadas, del imaginario. Como se ha señalado anteriormente, en esta investigación fue posible dar cuenta del imaginario en su dua-

lidad fundamental (motor y anzuelo), pero habría una tercera dimensión establecida por el imaginario silenciado o reprimido. Encauzar una investigación en esta dirección requeriría diseñar aproximaciones teóricas y metodológicas específicas, multidisciplinarias, eclécticas, heterodoxas, toda vez que se trataría de pensar y de poner al descubierto no lo que es, sino lo que pudo y debió haber sido. Esta inquietud responde a una idea muy sugerente de Castoriadis (1998: 99): “No es lo que existe, sino lo que podría y debería existir, lo que necesita de nosotros”.

Para finalizar, quisiera señalar que no es posible entender los procesos de creación y de gestión del Cirque du Soleil fuera del contexto de la sociedad contemporánea y más específicamente, del capitalismo hipermoderno y managerial. Si en esta sociedad la empresa es una de las principales instancias productoras de sentido, es dable conjeturar que en su seno (y por extensión en toda la sociedad) la creación adquiere formas manageriales, es decir, los condicionamientos al imaginario radical estarían establecidos por las significaciones imaginarias sociales específicas de la “sociedad enferma de gestión” (de Gaulejac 2005). Así, estaríamos ante la producción de formas y representaciones gestoriales de la imaginación. Esta hipótesis quizás adquiriera mayor solidez si antes de ponderar las maravillas, las proezas y la excelencia de las creaciones del CdS, consideramos el empobrecimiento imaginario de la sociedad contemporánea, que produce un mundo infinito de mercancías que pretenden –vanamente– llenar el vacío de significaciones sociales. En otras palabras, el reconocimiento social del CdS, su éxito económico y su impacto cultural, quizás sólo tengan sentido si los comprendemos en un mundo en el que el avance de la insignificancia (Castoriadis 1997) es implacable.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, O. (1988). *Corporate culture, the catholic ethic and the spirit of capitalism: a Quebec experience*. École des Hautes Etudes Commerciales, Centre d'études en Administration Internationale, Montreal.
- ALBRECHT, Ernest (1995). *The new american circus*. University Press of Florida, EUA.
- AMABLE, T. (1996). *Creativity in context*. Westview Press, Boulder, Colorado.
- _____. *Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do*. California Management Review, vol. 40, núm. 1 (fall) 1997, Berkeley, Ca., pp. 39-58.
- _____. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag, Nueva York.
- _____. (1984). *Creativity motivation in research and development*. Paper Presented at The Annual Meeting of The American Psychological Association, Toronto.
- _____ y S. S. Grysiewicz (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Center for Creativity Leadership, Greensboro, NC.
- ANZIEU, Didier (1993). *El cuerpo de la obra. Ensayos psicoanalíticos sobre el trabajo creador*. Siglo XXI, México.
- ARAUJO, Ana María (1998). "Interjuego de lo psíquico y lo social". Argue Benedeti, Ruiz, M. y Secco, R. *Materiales de psicología clínica*. Publicaciones del Grupo de Sociología Clínica, Montevideo.
- ARGUE BENEDETI, M. Ruiz. y R. Secco (1998). *Materiales de psicología clínica*. Publicaciones del Grupo de Sociología Clínica, Montevideo.

- ARIETI, Silvano (1993). *La creatividad: la síntesis mágica*. FCE, México.
- ARISTÓTELES (1985). *La Poética*. Versión de García Bacca. Editores Mexicanos Unidos, México.
- AUBERT, N. (1994). “Du Système disciplinaire au système managinaire: L’emergence du management psychique”. *L’invention de la gestion. Histoire et pratiques*. Jean-Philippe Bouilloud. Lecuyer, Logiques de gestión, París, pp. 119-136.
- _____ y V.de Gaulejac (1993). *El coste de la excelencia*. Paidós, Barcelona.
- BABINSKI, Tony y Kristian Manchester (2004). *Cirque du Soleil: 20 years under the sun. An authorized history*. Publisher: Harry N. Abrams, Nueva York.
- BAUDRILLARD, Jean (1992). *De la seducción*. REI, México.
- BAYART, Denis. “Des objets qui solidifient une théorie: L’histoire de contrôle statistique de fabrication”. Charue-Duboc Florence [ed.] *Des savoirs en action - Contributions de la recherche en gestion*. L’Harmattan, Logiques de gestion, París, pp. 139-173.
- BÉDARD, R. y A. Chanlat (2000). *Contribución a una teoría humanista de la dirección de empresa*. Documento de trabajo del Curso en Ciencias Humanas, UAM, Iztapalapa. México.
- BENGHOZI, Pierre-Jean (1995). “Les sentiers de la glorie: savoir gérer pour savoir créer”, *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*. Bajo la dirección de Florence Charue-Duboc, L’Harmattan, París.
- BERGER, Peter y Thomas Luckmann (1991). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, Buenos Aires.
- BERMAN, Marsall (1989). *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. Siglo XXI, México.
- BERTAUX, Daniel (1997). *Les récits de vie*. Nathan Université, París.

- BOILY, L. (1998). *Imaginaire et nouveaux médias*. L'Harmattan, París.
- BOUDREAU, Julie (1996). *Le Cirque du Soleil. La création d'un spectacle*: Saltimbanco. Nuit Blanche Editeur, Quebec.
- BOUILLOUD, J.-P. (1994). *L'Invention de la gestion : histoire et pratiques*. L'Harmattan, París.
- BOURDIEU, P., J. C. Chamboredon y J. C. Passeron (1990). *El oficio de sociólogo*. Siglo XXI, México.
- BRUNSSON, N. (1982). "The irrationality of action and irrationality: decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*. Vol. 19, núm. 1 (enero), 1982, UK.
- Bulletin Cirque du Soleil* (1997). Vol. 6, núm. 2 (sept.), Montreal.
- BURREL, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann, Londres.
- _____. (1988) "Modernism, post modernism and organizational analysis: the contribution of Michel Foucault". *Organization Studies*. Vol. 9, núm. 2, UK. pp. 221-235.
- CADILLON, Audrey (2007). *Le spectacle vivant a l'ère de la reproductibilité de l'expérience: une étude inductive basée sur le cas des spectacles du Cirque du Soleil*. Mémoire (M. Sc.). HEC, Montreal.
- CAMPBELL, Joseph (1972). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. FCE, México.
- CASTELLS, Manuel (1999). *La era de la información*. S. XXI, México.
- CASTORIADIS, Cornelius (1983). *La institución imaginaria de la sociedad*. 2 t., Tusquets, Barcelona.
- _____. (1986) *El campo de lo social histórico* En http://www.infoamerica.org/teoria_articulos/castoriadis02.pdf
- _____. (1997). *El avance de la insignificancia*. Eudeba, Buenos Aires.

- _____. (1998). *Hecho y por hacer. Pensar la imaginación*. Eudeba, Buenos Aires.
- _____. (2005a). *Figuras de lo pensable*. FCE, México.
- _____. (2005b). *Los dominios del hombre. Las encrucijadas del laberinto*. Gedisa, Barcelona.
- CLARKE, T. y S. Clegg (1998). *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21 Century*. Harper Collins Business, Londres.
- COHEN, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1988) "A garbage can model of organizational choice". March, James G. *Decisions and organizations*. Blackwell, Nueva York, pp. 294-334.
- CORIAT, Benjamin (1985). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre taylorismo, fordismo y la producción en masa*. Juan M. Figueroa P. (trad.), Siglo XXI, México.
- Cortázar, Julio (2003). *Rayuela*. Cuarta edición (agosto), colección Punto de lectura, núm. 79, Suma de Letras, España.
- COTÉ, L. y Conseil québécois des ressources humaines en culture (2000). *Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène; et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre*. Conseil québécois des ressources humaines en culture, Drummondville.
- CROZIER, Michel y Friedberg Ehrard (1990). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial, México.
- CUMMINGS, A. y Greg Oldham (1997). *Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee*. California Management Review, vol. 40, núm. 1 (fall) Berkeley, Ca. pp. 22-38.
- CZARNIAWSKA-Joerges, B. (1999). *Writing management: organization theory as a literary genre*, Oxford, UK.
- CHANLAT, A. y R. Bédard (2000). *La administración, un negocio de palabra*. Documento del curso en Ciencias Humanas, UAM, México.

- DAVID, Jean. (2005). *Quel cirque!: ma théorie générale de la réalité: du Cirque du Soleil au brainstorming national*. Un monde différent, Quebec.
- DAGENAIS, C., C. Mercier et al. (1999). *Cirque du monde: guide à l'intention des instructeurs et des partenaires du programme Cirque du monde*. Cirque du Soleil, Montreal.
- DE BONO, E. (1992). *El pensamiento creativo*. Paidós, México.
- _____. (1993). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós, México.
- DE GARAY, Graciela (1999). *La historia con micrófono*. Instituto José María Luis Mora, México.
- DE GAULEJAC, Vincent (1987, réédition 1997). *La névrose de classe*. Hommes et Groupes, Paris.
- _____. (1996). *Les sources de la honte*. Desclée de Brouwer, Paris.
- _____. (1999). *L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*. Desclée de Brouwer, Paris.
- _____. (2000). "Articulaciones entre lo social y lo psicológico", *PSYKHE*. Vol. 9, núm. 1, Santiago de Chile, pp. 107-112.
- _____. e Isabel Taboada Léonetti (1994). *La lutte des places*. Desclée de Brouwer, Paris.
- _____. E. Taracena y S. Rodríguez (2006). *Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica*. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- _____. M. Pagés, M. Bonetti (1998, réédition). *L'emprise de l'organisation*. Desclée de Brouwer, Paris.
- _____. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil, Paris.
- DE LA TORRE, Saturnino (1997). *Creatividad y formación*. Trillas, México.
- DEBORD, Guy (1996). *La société du spectacle*. Gallimard, Paris.

- DEL CASTILLO, Arturo (1995). *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*. Documento de trabajo núm. 36, CIDE, México, pp. 1-31.
- DONALSON, Lex (1996). "The normal science of structural contingency theory", Clegg, STEWAR, R. *et al.* (eds.). *Handbook of organizational studies*. SAGE, UK, pp. 57-76.
- DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- EKVALL, G. (1976). *Creativity at the place of work*. Journal of Creative Behavior, 10:152-154, Amherst, Massachusetts.
- ENRIQUEZ, Eugène (1983). *De la horde a l'État*. Gallimard, París.
- _____. (1992). *L'Organisation en analyse*. Presses Universitaires de France, París.
- _____. (1996). "El trabajo de la muerte en las instituciones", R. Kaës *et al.*, *La institución y las instituciones*. Estudios psicoanalíticos, Paidós, Argentina, pp. 84-119.
- _____. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer, París.
- ENRIQUEZ, Eugène (1998). "La aproximación clínica: génesis y desarrollo en Francia y en Europa del oeste", A. Benedetti *et al.* (trad.), *Materiales de psicología clínica*. Publicaciones del Grupo de Sociología Clínica, Montevideo.
- FORD, Cameron M. (1996). "A theory of individual creative action in multiple social domains" *Academy of Management Review*. Vol. 21, núm. 4, Nueva York, pp. 1112-1142.
- FRANÇOIS, N. (1998). *Image et absence. Essai sur le regard*. L'Harmattan, París.
- FREUD, Sigmund (1973). *Obras completas en III tomos*. Biblioteca Nueva, Madrid.
- _____, D. Anzieu, *et al.* (1979). *La sublimation : les sentiers de la création*. Tchou, París.

- GAGLIARDI, Pasquale (1996). "Exploring the aesthetic side of organisational life", Clegg, Stewar R. *et al.* (eds.). *Handbook of organizational studies*. SAGE, UK, pp. 565-580.
- GARCIA DAVID, J. (1991). *Transformación creativa*. En <http://www.see.org>
- HABERMAS, Jurgen (1986). *Técnica y ciencia como ideología*. Tecnos, Madrid.
- HASSARD, John (1993). *Sociology and organization theory, positivism and postmodernity*. Cambridge University Press, Londres, pp. 1-49.
- _____. (1990) "Ethnography in organizations", *Qualitative research methods series*. Núm. 27, SAGE University Press, California.
- HELÉNE, V. (1990). *Les grandes conceptions de l'imaginaire. De Platon à Sartre et Lacan*. Libraire Générale Française, París.
- HEWARD, Lyn y John U. Bacon (2006). *La magia. Una historia sobre el poder de la creatividad y la imaginación*. Urano, Empresa Activa, Barcelona.
- HUGUET, Michéle (1998). "Una lectura interdisciplinaria de las nuevas patologías", Argue Benedeti *et al.* (trad.) *Materiales de psicología clínica*. Publicaciones del grupo de sociología clínica, Montevideo.
- HUIZINGA, Johan (1972). *Homo ludens*. Alianza-Emecé, Madrid.
- HURLEY, E. J. (2000). "Styling a nation: theatre and belonging in Quebec", dissertation submitted to the Graduate Faculty in Theatre in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York.
- JUNG, Carl G. (1976). *El hombre y sus símbolos*. Caralt, Barcelona.
- KIM, W. Chan y Renée Mauborne (1999). *Strategy value innovation and the knowledge economy*. Sloan Management Review, vol. 40, núm. 3, Massachusetts, pp. 41-54.

- _____. (2005). *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press, Boston.
- KIRBY, Wahl y Libin Calleja (2003). *Top 75 companies*. Canadian Business Review, Ottawa.
- KNIGHTS, David (1992). "Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management", *Academy of Management Review*. Vol. 17, núm. 3, pp. 514-533, Nueva York.
- LACROIX, M. (2001). *Le culte de l'émotion*. Flammarion, París.
- LAINÉ, Alex (1998). *Faire de sa vie une histoire*. Desclée de Brouwer, París.
- LAMMERS, C. J. (1990). "Sociology of organizations around the globe: similarities and differences between American, British, French, German and Dutch brands", *Organization Studies*. Vol. 11, núm. 2, UK, pp. 179-205.
- LANDAU, Erika (1987). *El vivir creativo*. Herder, Barcelona.
- LAPIERRE, L. (1992). *Imaginaire et leadership: fantasmes inconscients et pratiques de direction*. Montreal, Quebec/Amérique.
- _____. (1984). *Le (la) metteur (e) en scène de théâtre: un (e) gestionnaire*. Faculty of Management, McGill University: 498, Montreal.
- LAPLANCHE, J. y J.-B Pontalis (1971). *Diccionario de psicoanálisis*. Labor, Barcelona.
- LAURENT, Simon. (2002). *Le management en universe ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise de multimédia à Montreal (1998-1999)*. École des Hautes Études Commerciales, Université de Montreal, Quebec.
- LEGRAND, Michel (1993). *L'approche biographique. Hommes et perspectives*. Desclée de Brouwer, París.
- LEMPEN-RICCI, S. (1985). *Le sens de l'imagination. Etude comparative sur la structure de l'image et l'acte d'imaginer comme pouvoir de la conscience*. Georg Éditeur, Ginebra.

- LIPOVETSKY, Gilles (1990). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Anagrama, Barcelona.
- LOSSON-ESPIARD, C. (1993). *Le Cirque du Soleil sous le signe de Mercure*. École des hautes études commerciales, Chaire de commerce Omer DeSerres, Montreal.
- MAGRASSI, G. y M. Rocca (1980). *La historia de vida*. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- MARCH, James (1994). "Ambiguity and interpretation", James March, *A primer on decisions making, how decisions happen*. The Free Press, Nueva York.
- MARINA, José Antonio (1996). *Teoría de la inteligencia creadora*. Anagrama, Barcelona.
- Master en Creatividad Aplicada Total (1998). *10 activadores creativos*. Universidad de Santiago de Compostela, España.
- MELIANI, Tarik (2005). *La TOHU: promotion d'un cluster multi activités*. Mémoire (M. Sc.), HEC, Montreal.
- MILLER, Henry (1984). *Sexus*. Colección Literatura Contemporánea, Seix Barral, Barcelona.
- MINZBERG, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press, Nueva York.
- MITJANS, Albertina (s/f). *Creatividad y personalidad*. La Habana.
- MONTAÑO, Luis. (2001). "La razón, el afecto y la palabra", *Revista Iztapalapa*. Vol. 18, núm. 50 (ene-jun), México, pp. 191-212.
- _____. (1999). "Methaphors and organizational action: posmodernity language and self-regulatory systems- a mexican case study", Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodriquez. *Global management. Universal theories and local realities*. Thousand Oaks and New Delhi: Sage, Londres, pp. 202-225.
- MORENCY, G. (1998). "Creative management. Focus on the creation collaboration", *International Journal of Arts Management*. Núm. 1, Montreal.

- MORENO, J. L. (1977). *El teatro de la espontaneidad*. Vancu, Buenos Aires.
- MORGAN, G. (1993). *Imaginization. The art of creative management*. Sage Publications, Newbury, California.
- _____. (1989). *Images de l'organisation*. Quebec Presses de l'Université Laval, Quebec.
- MURAKAMI, T. y T. Nishiwaki (1993). *Estrategia para la creación*. Panorama, México.
- NIETZSCHE, Friedrich (s/f). *Así habló Zaratustra*. Círculo de Lectores, Barcelona.
- NONAKA, I. y H. Takeuchi (1995). *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, UK.
- NORD, R. Walter y Suzy Fox (1996). "The individual in organizational studies: the great disappearing act?" S. R. Clegg, C. Hardy, W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*. Sage, UK, pp. 148-174.
- OSBORN, A. F. (1964). *L'imagination constructive: créativité et brainstorming*. Dunod, París.
- PASSERON, René (1982). "Poïética et Répétition", *Création et Répétition*. Groupe de Recherches Esthétiques du CNRS, Clancier-Guénaud, París.
- PATRICK, L. (1996). *Introduction à une sociologie de la création imaginaire*. L'Harmattan, París.
- PERROT, M. y Centre Gaston Bachelard de recherches sur l'imaginaire et la rationalité (1996). *Création et créativité dans les littératures francophones: actes du colloque organisé à Dijon, du 17 au 20 novembre 1993*. Éditions universitaires de Dijon, Francia.
- PERRY, Nick (1993). "Putting theory in its place: the social organization of organizational theorizing", Michael Reed y Michael Hughes, *Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis*. SAGE, Londres, pp. 84-101.

- “Proposiciones núm. 29”, *Historias y relatos de vida: investigación y práctica en las ciencias sociales*. SUR ediciones, Santiago de Chile, 1999.
- REED, M. (1996). “Organizational theorizing a historically contested terrain”, R. Clegg Stewar, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.). *Handbook of Organizational Studies*. SAGE, UK, pp. 31-56.
- REGER, Rhonda K. y Huff Anne S. (1993). “Strategy groups: A cognitive perspective”, *Strategic Management Journal*. Vol. 14, núm. 2, Chicago.
- Revue Internationale de Psychosociologie*. Vol. VI, núm. 14, Récits de vie et historie sociale, Éditions ESKA, París, 2000.
- RICKARDS, Tudor (1999). *Creativity and the management of change*. Blackwell, Oxford, UK.
- RODRÍGUEZ, Mauro (1997). *Manual de creatividad*. Trillas, México.
- ROULEAU, L. y F. Seguin. (1995). “Strategy and organization theory: Common forms of discourse”, *Journal of Management Studies*. Vol. 32, núm. 1, UK, pp. 101-117.
- RUBINO, Vincent. (1995). *Sueños, arquetipos y creatividad*. Lumen, Buenos Aires.
- SALDAÑA, Alejandro (2002). “Elementos para una crítica de la creatividad gerencial”, *Administración y Organizaciones*. Año 4, núm. 9 (nov.), México, pp. 103-122.
- SCHWARTZMAN, Helen B. (1993). *Ethnography in organizations*. Quality Research Methods, Series 27, SAGE University Press, California.
- SENNET, Richard (2000). *La corrosión del carácter*. Anagrama, Barcelona.
- SIEVERS, Burkard (1994). *Work, death, and life itself. Essays on management and organization*. De Gruyter, Berlín.
- SMIRICH, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, vol.28, núm. 3, Ithaca, Nueva York, pp. 339-358.

- _____ y Ch. Stubbart (1985). "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*. Vol. 10, núm. 4, Nueva York, pp. 724-738.
- SOLÍS, Pedro y Blanca López (2000). "El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional", *Contaduría y Administración*. Núm. 197 (abril-jun.), FCA-UNAM, México, pp. 35-45.
- SOUVILLE, O. (1995). *L'homme imaginaire: de la philosophie esthétique de Bachelard*. Lettres Modernes, París.
- STERNBERG, O'Hara y Lubart (1997). "Creativity as investment", *California Management Review*. Fall, vol. 40, núm. 1, Berkeley, Ca., pp. 8-21.
- TAYLOR, Frederick, W. (1975). *Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, ¿Qué es la administración científica? Los principios de la administración científica*. Clásicos de Administración, Limusa, México.
- TEECE, D., G. Pisano y Amy Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*. Vol. 18:7, Chicago, pp. 509-533.
- THOENING, Jean Claude (1998). "How far is sociology of organizations still needed?" (essai), *Organization Studies*. Vol. 19, núm. 2, UK, pp. 307-320.
- TSANG, Erick. (1997). "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research". *Human relations*. Vol. 50, Núm. 1, Nueva York, 73-89.
- VON KROGH, G., I. Nonaka et al. (1999). *Knowledge creation: a source of value*. St. Martin's Press, Nueva York.
- _____, K. Ichijo, et al. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press, UK.
- WEBER, Max. (1973). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Amorrortu, Buenos Aires.

- WEICK, K. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, núm. 1, Ithaca, Nueva York.
- _____. y F. R. Westley (1996). "Organizational learning: Affirming an oxymoron", S. R. Clegg, C. Hardy, W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*. SAGE, Londres, pp. 440-458.
- _____. (1985). "Sources of orden in underorganized system: themes in recent organizational theory", Yvonna S. Lincoln, *Organizational theory and inquiry, the paradigm revolution*. SAGE, EUA , pp. 106-155.
- WINNICOT, D. W. (1972). *Realidad y juego*. Gedisa, México.
- ZACK, Michael H. (1999). "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*. Vol. 41, núm. 3, Berkeley, Ca., pp. 125-145.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Prefacio | 7 |
| I. Prólogo | 11 |
| Introducción | 15 |
| 1. El Cirque du Soleil: Semblanza | 19 |
| 2. Juego de tensiones en el Cirque du Soleil | 51 |
| 3. Los conceptos | 93 |
| 3.1 Creación | 95 |
| 3.2 Gestión | 104 |
| 3.3 Imaginario | 115 |
| 3.4 Apunte metodológico: los relatos de vida en el análisis organizacional | 133 |
| 4. Los relatos | 147 |
| 5. Concepto y relatos: Análisis | 253 |
| 6. La movilización del imaginario | 337 |
| 7. Conclusiones | 353 |
| Bibliografía | 367 |

Siendo rector de la Universidad Veracruzana
el doctor Raúl Arias Lovillo,

Momentos de gracia: organizar lo imposible
de Alejandro Saldaña Rosas

se terminó de imprimir en agosto de 2009,
en Editorial Ducere, S.A. de C.V.

Rosa Esmeralda 3 bis, Col. Molino de Rosas, C. P. 01470
México, D. F.

La edición consta de mil ejemplares más sobrantes para reposición.

Se usaron tipos Century Schoolbook de 8:11, 9:12 y 10:14 puntos.

Edición: Leticia Cortés; formación: Aída Pozos Villanueva.