

# EL CEO DE LAS TABLAS

LO QUE PODEMOS APRENDER  
DE LOS DIRECTORES DE TEATRO  
EN NUESTRO ROL COMO LÍDERES  
DE UNA ORGANIZACIÓN

ÚRSULA FRANCO BLOCK

PUBLICADO POR



# EL CEO DE LAS TABLAS

“Quiero dar al público la insinuación de una escena.

Nada más que eso. Les das demasiado y ellos mismos no aportan nada.

Les das sólo una sugerencia y consigues que trabajen contigo.

Eso es lo que le da significado al teatro: cuando se convierte en un acto social”.

*Orson Welles*



# Prólogo

No sé cuál fue la primera obra de teatro que vi en mi vida. Pero desde hace varios años no concibo mi vida sin ir al teatro.

Sé que cuando estaba en el colegio, o quizás en la universidad, soñaba con estudiar actuación, quería ser actriz. Pero mientras más me acercaba a este escenario (como asidua espectadora), fui más consciente de lo que significaba pararse, actuar y hacer sentir algo al espectador. En una comedia, un drama o musical, sea cual fuere la historia que se iba a contar, yo solo podía sentir una gran admiración por los actores y terror por siquiera imaginarme ahí.

Ahora, con el tiempo, ya no solo siento admiración por los actores -siempre con algunos favoritos-, sino por los directores. Ellos diseñan en su cabeza, pintan en su imaginación, sueñan lo que luego vemos en escena. Este ensayo, nota o como se le quiera llamar es una forma de juntar dos de mis cosas favoritas: el teatro y la comunicación interna.

A esta segunda pasión llegué como jugando. De mi paso, no tan breve, por la carrera de educación inicial, mi cambio a la facultad de periodismo y una maestría en recursos humanos, finalmente llegué a esta forma de hacer comunicación pensando en un espectador particular: el trabajador.

Y hace poco más de dos años empecé a darle vueltas a una idea, cómo un director logra contar su historia, cómo hace que todos, protagonistas, actores secundarios, productores y vestuaristas, entre otros, hagan realidad el guión que escribieron o adaptaron y que, sin

excepción, todos se sientan parte de este proyecto más allá de su intervención en la obra.

¿Cómo todos son protagonistas?

¿qué es para ellos una obra exitosa?

¿qué buscan en sus equipos?

¿qué características tiene o debería tener el director ideal?

Con éstas y más preguntas decidí contactarme con directores que sigo, que admiro, algunos a quienes había descubierto recientemente en espacios como Sala de Parto.

**Gracias a Mariana de Althaus, Gonzalo Benavente, Juan Carlos Fisher, Franco Iza, Sergio Llusera, Diego López, Gino Luque, Norma Martínez y Vanessa Vizcarra\***. Sin sus historias, su tiempo y generosidad (y en algunos casos paciencia por mi insistencia) no habría podido compartir esto.

Gracias a ellos por dejarme contar esta historia y a través de su experiencia y visión, compartir las similitudes entre el rol del director de teatro y un gerente general, CEO o líder de una organización.

En cada uno de los temas que he tocado encontrarán fragmentos de sus entrevistas. Ideas que nos invitan a la reflexión y a repensar la forma en que nos dirigimos a los demás para sacar adelante un sinnúmero de proyectos.

(\*) Las entrevistas se realizaron entre agosto de 2015 y abril de 2016.

# GRACIAS A MARIANA, GONZALO, JUAN CARLOS, FRANCO, SERGIO, DIEGO, GINO, NORMA Y VANESSA



VANESSA  
VIZCARRA



MARIANA  
DE ALTHAUS



GONZALO  
BENAVENTE SECCO



JUAN CARLOS  
FISHER



DIEGO LÓPEZ



SERGIO LLUSERA



FRANCO IZA

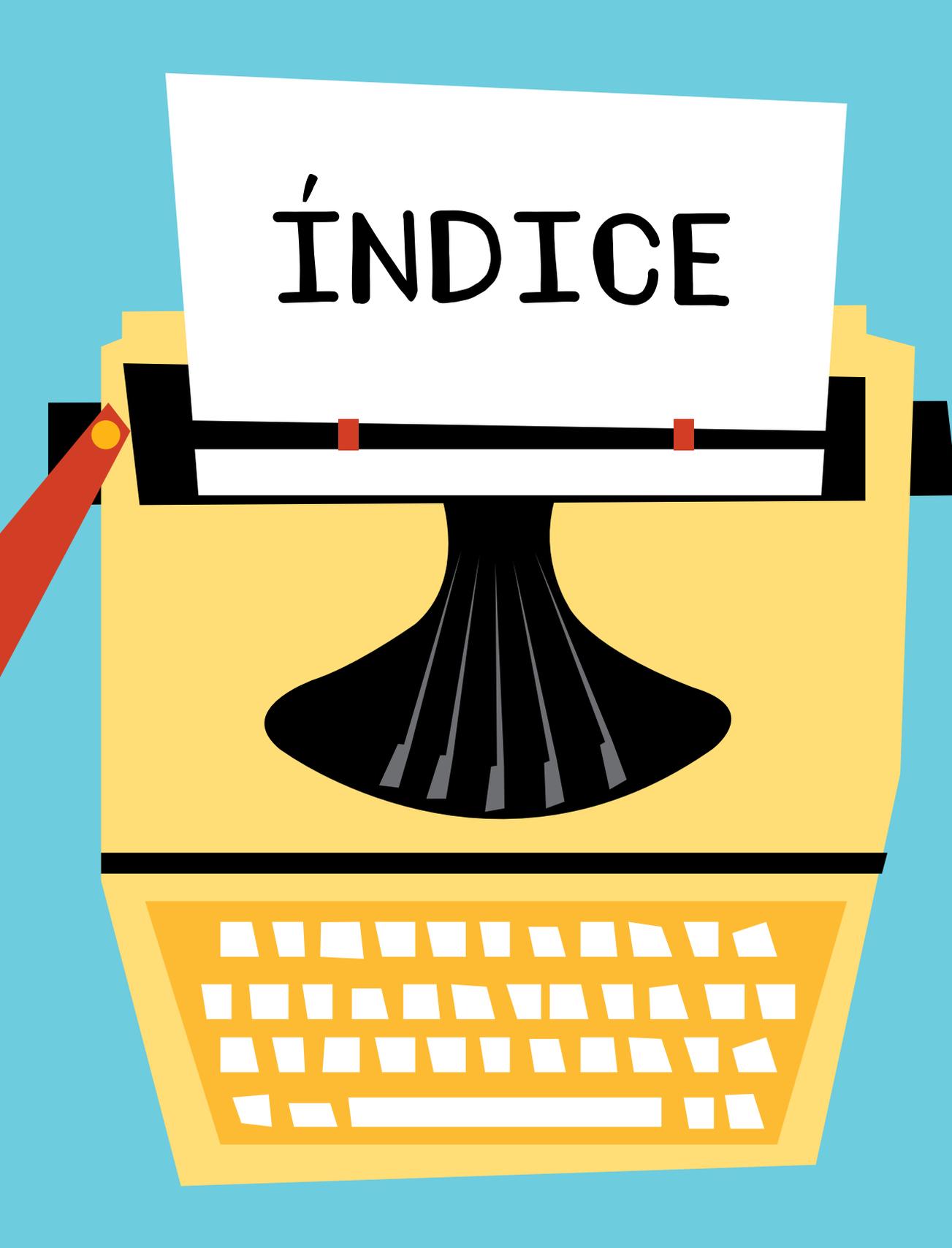


GINO LUQUE



NORMA MARTÍNEZ

EN CADA CONVERSACIÓN CON ELLOS APRENDÍ Y  
DISFRUTÉ MUCHO. A TRAVÉS DE SU EXPERIENCIA,  
REAFIRMÉ MI PASIÓN POR EL TEATRO Y LA  
COMUNICACIÓN INTERNA. ESTE PROYECTO ME  
PERMITIÓ CONOCERLOS Y ADMIRARLOS AÚN MÁS.



# ÍNDICE

## 1ERA LLAMADA

Dirigir sin morirse en el intento

Eres tú, no son ellos: 7 cosas que hace el director ideal

## 2DA LLAMADA

Acostúmbrate, tienes un equipo

No siempre debes tener la última palabra

En el *casting* busca más que destreza técnica

## 3RA LLAMADA

La ejecución del plan

## BONUSTRACK

Lado A. El público

Lado B. Fragmento de entrevistas a:  
Norma Martínez, Juan Carlos Fisher y Sergio Llusera

## APLAUSO FINAL

# Primera llamada

DIRIGIR

SIN MORIRSE

EN EL INTENTO

Toda empresa tiene una historia que contar, una acción que concretar. Para eso define un plan, recluta gente, crea productos o servicios y más. A la cabeza de ese proyecto está un líder, un director, la persona que tiene que *“encaminar los esfuerzos colectivos para poder contar una historia”* pues su fin último es que la historia se cuente según una determinada visión. Entonces, llegas al puesto, ahora eres gerente, y además de velar por la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad del negocio, debes garantizar que el equipo que lideras, de manera inmediata –primera línea– y el gran equipo que conforma la empresa, esté en la capacidad de desplegar la estrategia, enfocarse, llegar al objetivo. Que la sala esté llena, que el aplauso resuene en todo el teatro. No es fácil, pero podemos partir de las reflexiones de los directores de teatro y recordar que dirigir no se trata de dar instrucciones.

“Ser director **no es solo dirigir** a tus actores, es **dirigir la visión** que hay sobre la obra, implica aprobar iluminación, vestuario, escenografía. Lo tendría que resumir en **encontrar armonía entre todos los puntos**”.

“EL TEATRO ES COLECTIVO,  
CADA UNO HACE UNA PARTE  
Y TÚ, COMO DIRECTOR,  
TIENES QUE HACER  
QUE TODO ESO FUNCIONE”.

“Tienen la visión de cómo se debe llevar a cabo la obra, en términos de montaje y concepto. En el teatro, al ser un gran plano general, lo interesante es ver cómo fluye la historia. (Como directores) **nos encargamos de crear todo el proyecto**, desde algo tan simple como cuántas semanas se necesitan ensayar, hasta la gráfica o cuál es la estética del montaje”.

“En el teatro hay mucha gente haciendo chambas que enriquecen el proceso y la idea es coordinar todos esos esfuerzos para que vayan en una misma dirección. La virtud del director está en **identificar qué hace bien cada miembro del equipo para potenciarlo**, actores o equipo técnico. Si no funciona alguna parte del engranaje ¿cómo hacemos que funcione?”.

.....

“Saber escuchar un montón, y no solo palabras sino como un creador, con su contexto. Es un trabajo de escucha permanente, atento a recibir y estimular el diálogo. Saber leer sus emociones, acciones...”.

“EL ROL DEL DIRECTOR ES PROPICIAR UN ESPACIO DE LIBERTAD, SEGURIDAD, CONTENCIÓN Y DE ALEGRÍA PARA QUE EL ACTOR SE SIENTA LIBRE Y SEA GENEROSO CON SU CREATIVIDAD Y POSIBILIDADES, SI NO TODO EL TIEMPO TE VA A ‘TACAÑEAR’ SUS POSIBILIDADES Y CAPACIDADES”.

ERES TÚ, NO SON ELLOS

# 7 COSAS QUE HACE EL DIRECTOR IDEAL

Uno renuncia a sus jefes. Hemos escuchado esta frase hasta el cansancio, tanto que creo que cada vez que se dice pierde fuerza. Pero si la criptonita era capaz de reducir las fuerzas de *Superman*, la estadística señala que una mala, nula o escasa relación jefe-trabajador es directamente proporcional a un pobre nivel de compromiso y bajo rendimiento del colaborador.

¿Pero qué les funciona a los directores de teatro? ¿Cómo pueden llegar a la perfección de su obra? Si, como en las empresas, en este ámbito también tenemos directores trabajando con un grupo de personas, jóvenes dirigiendo a actores (y directores) con varios años de experiencia, directores trabajando con su familia, con actores que recién empiezan o actores con personalidades más complejas que otros; esto sin contar al equipo de producción, de marketing y más. Y sin olvidar que los actores, mucho más que cualquier otro profesional, suelen estar en contacto permanente con sus emociones. Entonces, empezamos por respirar y ...

...Tomar nota

## #1 SABER

Así como el director de teatro debe tener claridad sobre la totalidad de la obra que quiere estrenar, el CEO la debe tener de la estrategia empresarial que quiere implementar. Saber lo que quiere y, mejor aún, lo que no quiere. En el teatro se piensa en acción, en qué quieres lograr en determinadas escenas: miedo, llanto, odio, risas.

En el mundo empresarial, toca pensar qué queremos de esa audiencia y cómo lo vamos a lograr.

Y, siempre, el punto de partida será el conocimiento.

**En sencillo: no seas el invitado de tu propia fiesta. Eres el anfitrión.**

## #2 ESCUCHAR

Saber cuándo tienes que hablar tú. El director de teatro, recogiendo las opiniones de mis entrevistados, guía, orienta, acompaña, contiene, motiva, empodera. ¿Acaso no le pedimos lo mismo a los jefes con sus equipos? ¿Y qué responden, a veces?: *"No tengo tiempo para eso"*. Pero creo que no necesito decir más para refutar esa sentencia porque Mariana de Althaus lo dijo todo y aplica en el teatro como en la vida organizacional:

***"El director que no escucha a los otros creadores no es un director"***.

## #4 PONERSE EN EL LUGAR

Hacer el ejercicio de *"si yo estuviera en sus zapatos con sus circunstancias, edad, experiencia, con todo, lo podría manejar o no"*. Como el mismo Sergio Llusera me lo explicó "es acordarte cuando fuiste ternera y es un ejercicio que depende de uno mismo, si lo quieres hacer o no".

**Para que lo pienses: ¿Estás en una escuela de liderazgo? ¿Has tenido charlas sobre la empatía? Pero si, como Sheldon Cooper, nunca dejas tu spot, entonces no culpes al programa, al que no te entiende, esto también es un tema de actitud.**

## #3 COMUNICAR BIEN

Un director tiene que saber comunicarse perfectamente para que el actor lo entienda. Verbalizar lo que se imagina, con lo que sueña. La elección de la palabra o la metáfora correcta para determinadas personas teniendo en el radar variables como su edad, experiencias previas, personalidad, contexto, entre otras.

**Tip: Si puedes explicarle a un niño de cinco años lo que tienes en la cabeza y éste lo entiende, lo has logrado. La comunicación es lo que tu interlocutor entiende. No basta que prepares tu discurso con mensajes clave. ¿Se imaginan un gran guión sin un buen director y actor?**

# #5 CONFIAR Y SER CONFIABLE

Aunque quiera, el director no sube al escenario cuando se da la tercera llamada. Una vez iniciada la obra, no se permiten celulares ni tampoco que venga el “jefe”, pare la obra y corrija para hacerlo él mismo. El *micromanagement* es imposible de imaginar en escena y lo mismo debería aplicar en la empresa. Hay que confiar en la gente que está en nuestro equipo, en sus capacidades.

Y también ser confiable, es decir, darle la tranquilidad al equipo, mostrar que se tiene claridad. Gonzalo Benavente Secco me decía que, a veces, en el programa que dirige (*Historias de Papel*) o cuando dirigió su película (*Rocanrol 68*), “les pides cosas rarísimas (a los actores) y ellos confían en ti. (..) A veces no saben cómo se va a ver el producto, pero confían”. El final puede grabarse al inicio del rodaje y las escenas no se graban en orden cronológico o secuencial, e igual hay una apuesta.

**Cierra los ojos y déjate caer, tu equipo está atrás para contenerte. ¿Te tiras o no te tiras? ¿Confías? ¿Confiarían en ti si fuera al revés?**

# #6 TRABAJAR EN EQUIPO

El teatro es colectivo y cada pieza es parte de la historia. Si el sonidista se olvida de poner *play* la escena no queda redonda o si suena el celular y el compañero se olvida la línea...no lloras, no gritas, no paras. Todo sigue, todos se apoyan. No hay nadie más importante que otro. Sí, es cierto, hay roles protagónicos y secundarios, pero todos son imprescindibles para la obra. ¿Por qué cuesta llevar esta filosofía a la empresa? Una posible respuesta es que, como líderes, a veces nos alejamos de la cancha, de las tablas.

**“Creo que los proyectos que más fácilmente pueden fracasar son aquellos en los que el director siente que está por encima del resto. La verdad es que no lo está, tiene la responsabilidad de guiar todo según un punto de vista específico, pero eso no hace que su chamba sea más importante que la de todos los demás”.**

Gonzalo Benavente Secco

# #7

## ESTAR PRESENTE, SER ACCESIBLE

El director no es un ser que se esconde en su guarida, que solo habla cuando las cosas van mal o una vez en el primer ensayo y antes de estrenar. Está ahí para absolver dudas, dar indicaciones cuando se requiere, incorporar las ideas de los actores. Es una persona visible y horizontal, comparte con el equipo un mismo viaje. Lo que hace esta experiencia irrepetible.

“Tienes que aproximarte a cada quien de acuerdo a su personalidad, a cómo lo va a tomar. **Es una chamba de gestión de recursos humanos** la que hace el director, es hacer de psicólogo. (...) **Conocer a la persona que está detrás del personaje** porque, además, no está poniendo algo concreto para llegar al personaje, está poniendo su humanidad, su cuerpo, su voz y su alma si quieres. Entonces, cómo hacer para encaminarlo de alguna manera”.

Gonzalo Benavente Secco

“Mucho tiene que ver con la **confianza** (al hablar sobre las competencias del director). Pude trabajar con mi padre (Miguel Iza) porque hay confianza. (...) Se trata de escuchar, de hacerlos sentir cómodos y tú sentirte cómodo. **Es poder confiar, es demostrar que eres confiable, es escuchar, es saber cuándo tienes que hablar tú”.**

Franco Iza, quien dirigió a su padre, Miguel Iza, y a Javier Valdés en *El análisis*, obra con la que ganó el Festival de Dramaturgia Peruana Contemporánea Sala de Parto en 2013.

“Un director no debería decirle al actor cómo decir los textos, desesperarse y hacer que lo imite. **Tienes que darle acciones...** qué quieres conseguir con el texto. (...) Que no termine por querer que todo sea una proyección de sí mismo”.

Gino Luque

“El ingrediente, cuando trabajo en grupo, es **la comunicación**. Saber desde el comienzo de qué estamos hablando, que todos los objetivos estén claros. **Premisas claras** para ambos, actor - director. (...) y también me refiero a que la **calidad de la escucha** es muy importante”.

Vanessa Vizcarra

# Segunda llamada

## 1. ACOSTÚMBRATE, TIENES UN EQUIPO

Sí, en escena hay protagónicos y otros que no lo son, pero todos son importantes, así que aplica las recomendaciones que compartieron los directores:

- Subraya las capacidades y logros de los demás.
- Incorpora sus sugerencias.
- Valora el trabajo, reconócelo.
- Evidencia el aporte individual.

*“Todos tienen una función y (la obra) debe funcionar como maquinaria. (...) Escucharlos e identificar en qué pueden aportar. Yo era igual de exigente y riguroso con todos, así sentían que trabajaban en un ambiente de equidad, aunque había jerarquías”.*

Gino Luque

*“Tienen que sentir que su trabajo es importante, no es un complemento innecesario sino fundamental para contar la historia. Todos los elementos: vestuario, escenografía, actores... todo tiene que contar la historia”.*

Diego López

*“Si tú eres el jefe, debes entender qué tipo de actor es. Si es que le gusta que le des indicaciones muy a detalle o es gente a la que le gusta proponer, de qué forma le gusta que se lo comentes, qué encuentra ofensivo o no. (...) También es motivarlos y tener una idea clara, la más clara, de hacia dónde quiero llevar el proyecto”.*

Juan Carlos Fisher

*“Si nos equivocamos, lo admitimos...Lo que hice fue aceptar una idea que fue útil, la obra (El Análisis) creció, no habría sido lo mismo si yo no tomaba eso”.*

Franco Iza

*“Hay jerarquías desde el ojo externo, pero no existen los roles menos importantes o insignificantes. Todo se derrumba (si falta alguien), si el de iluminación no lo hace”.*

Vanessa Vizcarra

## 2. NO SIEMPRE DEBES TENER LA ÚLTIMA PALABRA

Deja el ego afuera. Sé humilde. No te adjudiques logros o ideas que no son tuyas. Pide disculpas. Escucha. En otras palabras, si cuentas con un equipo, incorpóralo en el proceso, explícales a dónde quieres llegar. No se trata de crear el espacio y anularlo, sino de aprovechar la interacción. En suma, si eres de los que convoca a lluvias de ideas y al final descartas todas las alternativas porque sí, entonces recuerda:

“SI LA PELÍCULA QUEDA IGUAL QUE EL GUIÓN, NO HICISTE BIEN TU CHAMBA, NO HICISTE QUE LOS DEMÁS APORTARAN COSAS NUEVAS O CRECIERA SU TALENTO. LO MISMO SUCEDE EN EL TEATRO. (...) YA ES UNA OBRA MEJOR DE LA QUE PUDO HABER SIDO PORQUE ALGUNO MÁS METIÓ LA MANO, TIENE TU NOMBRE PERO ESCAPA DE TI”.

Gonzalo Benavente Secco

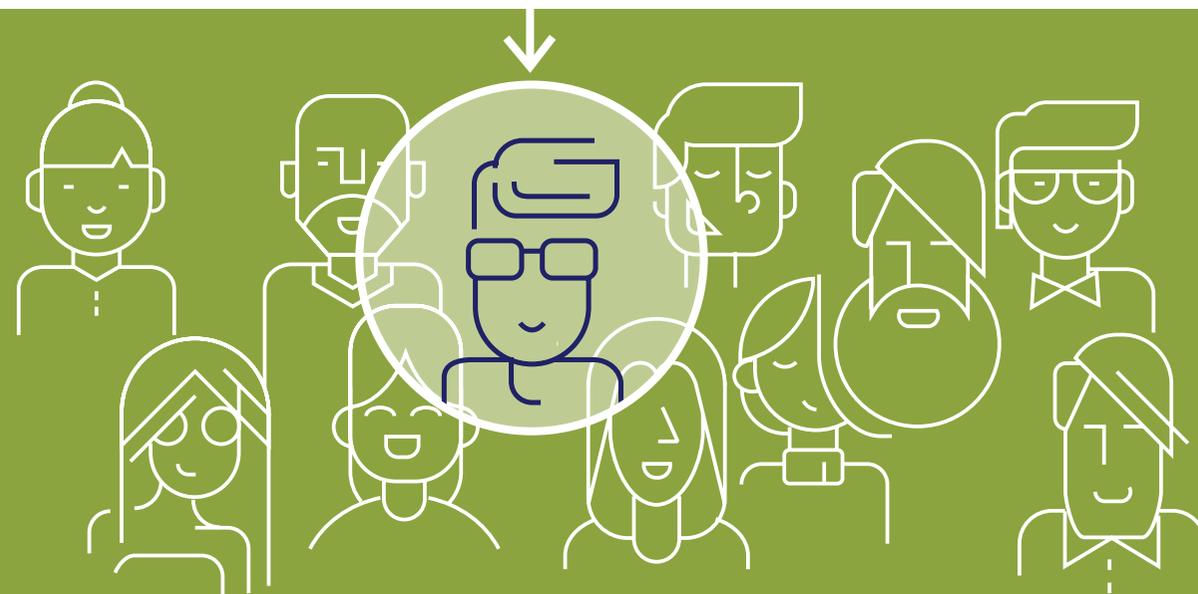
“Es muy difícil (lograr una obra exitosa), si alguien tuviera la fórmula, todas serían exitosas. Quizás tenga que ver con la honestidad y con escuchar. Yo creo que tiene que ver muchísimo con escuchar, pedir opiniones. (...) A veces creemos que nuestras ideas son geniales pero no las conversamos con otras personas y se queda en algo muy pobre”.

Mariana de Althaus

## 3. EN EL CASTING BUSCA MÁS QUE DESTREZA TÉCNICA

Armado el equipo ideal no es tarea fácil, ni en el teatro ni en el fútbol, ¿por qué lo sería para una empresa? Todos queremos al mejor, definimos el perfil del puesto (a veces muy ilusamente pidiendo cosas contradictorias como ‘visión estratégica’ e ‘indispensable manejar *illustrator* o los programas de *office*’ (llevando al extremo lo que solemos ver en los anuncios de ofertas laborales). ¿Pero realmente a quién queremos? ¿Qué hacemos cuando ya está con nosotros y es parte del elenco? ¿Lo dejamos ir? ¿Nos esforzamos sinceramente por retenerlo?

Para llegar al mejor, empezamos por mostrar lo que podemos ofrecerle para su desarrollo personal y profesional. La experiencia del candidato empieza desde el anuncio, con una promesa a veces sosa y simplista. Además, una vez dentro de la organización, no hay mayor esfuerzo que el pago a tiempo y completo.





# Tercera llamada

## LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Está en tus manos. Tienes el guión y el elenco soñado, las acciones claras. En obras anteriores tuviste éxito, ¿pero este año cómo te aseguras de llegar bien a la tercera llamada? De cerrar el año con buenas críticas, espectadores y equipo satisfecho.

Ante la pregunta de cómo logran que lo que han soñado sea una obra exitosa, la obra que imaginaron, encontré muchas lecciones, experiencias de mis entrevistados que aplican, sin excepción, a la vida empresarial.

Y creo que no hace falta llenarnos de párrafos para compartirles sus ideas. No quiero que esta publicación sea tediosa y se extienda más de lo necesario. Cuando empecé este proyecto y leí que Mariana de Althaus citó un par de veces en entrevistas a Peter Brook, leí algunas cosas sobre él. Y esta frase es con la que empiezo el recuento de esta parte:

**“EL TEATRO ES COMO EL SILENCIO.  
CUANDO SE HABLA DE ÉL DESAPARECE”.**

PETER BROOK

Entonces, qué tal si dejamos de repetir cual letanía y sin convicción frases hechas como: *‘Walk the talk’, ‘una acción vale más que mil palabras’, ‘el buen líder comunica con el ejemplo’*. Basta de *bla bla bla*, dejemos de hablar y actuemos.

# 1. SE TRATA DE PASARLA BIEN EN EL CAMINO

Cuando salí del colegio ingresé a la facultad de Educación Inicial de la PUCP, quería (o estaba ingenuamente convencida que quería) ser profesora de niños. Al sexto ciclo y gracias al cántico de mis compañeras al ritmo de “Un león andaba por la selva”, salí corriendo para tomar el micro que me llevaría a mi casa. Una hora de camino de San Miguel a Surco para preparar el discurso con el que quería abandonar la carrera y decirles a mis papás que no sabía qué quería estudiar.

Estaba petrificada, pensaba que mis planes –acabar la carrera a los 21, trabajar y estudiar una maestría– se iban al tacho. Que mis papás no me iban a dejar salir por culpa del “Rey León” y las últimas cuasi sonajas que hice en Educación Musical 1. Pero mi papá soltó una frase que ha repetido hasta hoy, que yo tengo 36 y él 66: “Lo que hagas, hazlo porque te gusta. Uno tiene que hacer eso, sino para qué”. Se trataba de disfrutar el estudio y luego la práctica de la profesión. Me costó llegar a este punto, pero esa fue, desde ese día, mi consigna.

*“Nunca se sabe qué va a funcionar, creo que una obra exitosa es cuando hay un proceso feliz. Eso influye mucho en el resultado (...) Si el teatro fuera predecible, estaríamos en la bolsa, pero no hay cómo saberlo, por lo menos saber que tienes una experiencia feliz”.*

**Juan Carlos Fisher**

*“Aquella que es capaz de cambiar a alguien (...). Ese momento mágico que puede tener el teatro que es transformador y que a uno se le queda para siempre acá (se toca el pecho). Eso para mí es un éxito en el teatro”.*

**Norma Martínez**

*“Que me guste y me llene, eso es una obra exitosa para mí”.*

**Diego López**

*“Que al espectador le pase algo, que se sienta interpelado en la experiencia del teatro. Que sienta intelectual o emocionalmente, no solo me refiero a un sentido... cada quien puede hacer una apropiación de esa experiencia. No es ver lo que yo me he imaginado, sino que cada espectador vea algo distinto que lo estimule”.*

**Vanessa Vizcarra**

*“Uno lo hace porque te hace feliz y si metes a gente que no contribuye a eso, deja de tener sentido”.*

**Gonzalo Benavente Secco**



**“YO HAGO TEATRO PORQUE ME DIVIERTE, PORQUE ME GUSTA, SI VOY A ESTAR PASÁNDOLA MAL, ME VUELVO CONTADOR”.**

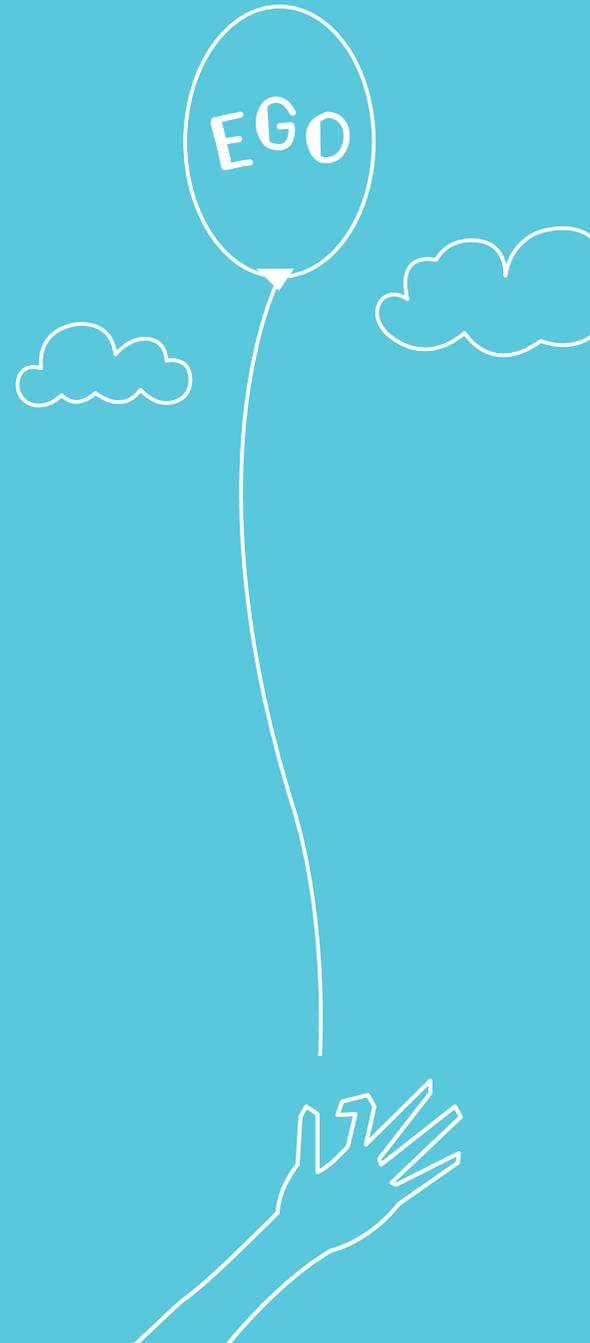
**Franco Iza**

## 2. DEJA AFUERA EL EGO

Está bien que desarrollemos nuestro amor propio. Por ahí es desde donde uno empieza, nadie lo discute. Sin embargo, cuántas veces en el rol de jefes asumimos que somos omnipresentes, omniscientes y omnipotentes. Te miras el ombligo y lo único que consideras bueno o relativamente bueno siempre viene de ti. No hay comunicación cercana, abierta y franca que se construya sobre el ego. Así que antes de empezar el diálogo de desempeño con tu equipo recuerda que esta es una barrera que tienes que romper.

**“EL EGO TE FRUSTR  
Y ES INSOPORTABLE.  
EL MEJOR ACTOR NO  
TIENE MUCHO EGO  
O ES MODERADO,  
COMO LO TENEMOS  
TODOS. EL EGO ES  
UN PROBLEMA PARA  
CUALQUIER DIRECTOR  
O CREADOR PORQUE  
CONSTRUYE UNA  
PARED”.**

Mariana de Althaus



## 3. LAS CRISIS ENSEÑAN

Lo tenías todo planificado pero en el momento de la verdad: el actor se olvida de su guión, no aparece, suena el teléfono, la música no sale a tiempo. En tu cabeza es el fin del mundo pero no lo es. Quienes han manejado crisis saben que lo mejor es la preparación: de los voceros, de los mensajes, del conocimiento previo de posibles riesgos. Como en el teatro, en la empresa, una crisis se puede desatar en cuestión de segundos, en un comentario de 140 caracteres o un post que ha sido compartido por líderes de opinión.

*“Siempre ante un proceso de crisis en los ensayos si uno tiene la actitud, una buena actitud, esa crisis necesariamente te lleva a algo mostro, despierta tu creatividad, en cualquier circunstancia y en cualquier crisis. (...) Durante la función, esa es la característica principal del teatro, creo que tanto a directores como actores nos encanta eso, esa sensación de vulnerabilidad (...) lo lindo es que en el teatro siempre se salva”.*

**Mariana de Althaus**

*“Ese riesgo que tiene el teatro no lo tiene el cine en ninguna etapa, es lindo, es casi un deporte de aventura porque sientes esa ansiedad de que todo se puede ir al diablo”.*

**Gonzalo Benavente Secco**

*“En casi cualquier otro arte no hay este riesgo, sensación de que hay algo mortal. Por un lado, cómo vives con eso, todo se vuelve grave. El ideal es siempre mantener la cabeza fría porque todo se puede resolver y si no... ‘solo es teatro’ –risas–. Pero no me imagino en otro espacio, el teatro me da todas las posibilidades, no me pone techos, no me limita”.*

**Vanessa Vizcarra**

## 4. PREOCÚPATE PORQUE HAYA ESPECTÁCULO

En palabras de Gino Luque: hay que asegurarse de que haya drama. En una dramaturgia clásica, el drama como conflicto. En palabras de Mariana de Althaus, se trata de llegar a un espectáculo logrado y verdadero.

En la empresa podríamos decir que el espectáculo debe estar basado en los pilares culturales de la organización, centrado en su estrategia y en su público. No todos los espectáculos son iguales, las puestas en escena varían –incluyen elementos audiovisuales, danza, etc.– según la historia que queremos contar y a quién se la queremos presentar.

Creo que solo se logra llegar al clímax de la historia y nos sale redonda cuando somos capaces de responder ¿cuál es el propósito de nuestra obra-empresa?, ¿en qué creemos?, ¿qué queremos decir?

## 5. Y SI NADA FUNCIONA: ¡HABLA!

*“Lo más fácil y que nadie hace es hablar. No hay nada más funcional que eso. Así sea una tontería, así no haya tiempo, tienes que hacerlo. (...) El teatro es un lugar donde puedes hablar, al menos debería ser así. No me imagino a los jefes preguntando a sus empleados ‘qué está pasando’”.*

**Franco Iza**



PETER BROOK  
DECÍA QUE EN  
EL TEATRO  
"CUALQUIER COSA  
PUEDE PASAR Y  
ALGO TIENE QUE  
PASAR..."

## JUAN CARLOS FISHER

**¿Cómo actúas frente a un incidente, algo no planificado, qué haces para que tus actores no sientan que se les mueve el piso y la función continúe?**

Es algo que es inherente de ellos, es parte de su naturaleza, por eso los admiro tanto. Cada función es diferente. Desde las reacciones del público inesperadas hasta un celular, hasta una conexión particular de ellos, los montajes siempre son diferentes y las funciones son diferentes, y ellos están preparados para eso. Y creo que eso los hace más vivos que nunca, porque si no estarían en modo automático.

Si estarías en temporadas de 300 funciones, llega un momento en que necesitas eso (automático), pero si son actores con los que a mí me gusta trabajar, son actores que están vivos en el escenario todo el tiempo, nunca hay una función igual.



BONUS TRACK

LADO A

EL PÚBLICO

## EL TEATRO ES SENTIR ALGO, QUE EL ESPECTADOR SIENTA.

¿Qué rol juega para ti el público, cómo encaja en la obra, qué esperas de él?

**GONZALO BENAVENTE SECCO:**

El paquete completo es que se conmuevan y se rían, si logras ese espectro en algún punto, ya está. Es muy especial lo que se vive en el teatro, que la gente compre su entrada ya es un honor y una responsabilidad. (...) Creo que tienes la responsabilidad de contar algo de tu país, de tu vivencia social, o si es de fuera, que tenga algún sentido, no es "voy a hacer *Hamlet*, y ya", sino es una responsabilidad.

**JUAN CARLOS FISHER:**

Espero que se conecte con la historia, saque algo. Se supone que el director es el primer espectador y sueño que el público sienta lo mismo que yo cuando estoy en la sala de ensayo. Si sucede eso, es especial, sin importar si es *Toc Toc* o *Incendios*, que la obra te resuene en algo, te haga pensar.

(...) Sentir que conecta, el teatro tiene un poder mucho más fuerte. Alberto (Ísola) dice que uno siempre puede tener cincuenta películas favoritas pero cuando una obra de teatro te toca el alma, ¡uf! se queda ahí por siglos y por eso es el arte con público que está hace miles de años, y no se acaba a pesar de todo, la tele o el cine.

# BONUS TRACK

## LADO B

### FRAGMENTOS DE ENTREVISTAS A NORMA MARTÍNEZ, JUAN CARLOS FISHER Y SERGIO LLUSERA.

En esta sección, he querido compartir algunas de las entrevistas realizadas con quienes pude tener un poco más de tiempo a lo largo de este proceso.



## ENTREVISTA A NORMA MARTÍNEZ

**¿Cuál dirías que es el rol principal de un director de teatro, sus responsabilidades y funciones?**

Creo que, como su nombre indica, su rol es dirigir. Parece una cosa obvia pero no es tan obvio, porque dirigir es un rol no una jerarquía. A veces se confunde y se cree que la dirección es una jerarquía, pero para mí es un rol. Es decir, es el comandante de una nave, quien agrupa a su tripulación para ir hacia determinado destino. Sin el concurso de todas las personas que intervienen y sin el entendimiento profundo de hacia dónde se quiere llegar, es imposible hacerlo.

El director es una especie de guía, dentro de un territorio desconocido aun para el mismo director. Él es el guía del grupo.

**¿Cómo describirías al director ideal? Antes de dirigir, siendo actriz, ¿cuál era el paradigma de este director que querías ser o con quien querías trabajar?**

La escucha, que te permita proponer y sobre todo que origine un ambiente de creatividad, de confianza y de placer para poder crear. Para mí, esos son los directores con los que más me gusta trabajar, porque crean un ambiente propicio para que mi creatividad pueda fluir sin miedo. Y eso tiene que ver con la escucha y con lo que he dicho antes. Pero básicamente creo que esa es la competencia que más me gusta de un director, porque todo lo demás, como la interpretación de la obra, la inteligencia, la lucidez, el carácter, todo eso también son cualidades que suman, pero si no está esta primera cualidad, se hace realmente difícil entregarse al arte creativo sin restricciones, como lanzarse al vacío.

Me gusta el director que crea el espacio que le permita al actor lanzarse al vacío porque sabe que está ahí para contenerlo.

**En las empresas suele ser difícil propiciar este ambiente de creatividad y escucha. Los jefes pueden decir “no tengo tiempo”. ¿Cómo crees que se puede cambiar eso, qué les recomendarías?**

Saber elegir a su personal en primer lugar para dejarlo trabajar, y en segundo lugar, confiar en él. Mi fantasía del mundo corporativo y el mundo empresarial es que es un lugar muy competitivo, entonces si uno teme que uno de sus subordinados puede quitarle el puesto, no hay diversión en la dirección.

Creo que cualquier líder en cualquier disciplina, para ser un verdadero líder, debe ser muy generoso y también te tiene que gustar propiciar el desarrollo y el conocimiento de los demás.

Tal vez por eso, la rutina diaria no lo permite, o es porque hay que cumplir objetivos y eso tensa mucho a la gente. De pronto, al tener tantos objetivos, la gente se tensa un poco. En todo caso, no sería difícil trabajar en armonía y placer también, ¿por qué no? Siempre el placer, el respeto y la horizontalidad en el trato –que también caracterizan a un buen líder– pueden favorecer a cualquier grupo o proyecto personal, social, político y empresarial.

**DE CÓMO ESTABLECER UNA RELACIÓN DE ABSOLUTO RESPETO Y ABSOLUTA FALTA DE RESPETO A LA VEZ...**

**¿Qué ventajas sientes que te ha dado ser actriz al momento de sentarte en la silla de directora? o, si cambiamos la pregunta, ¿cuáles crees que serían los principales retos de un director que nunca tuvo la experiencia de actor?**

Entender el proceso de los actores, los tiempos de los actores. A veces los actores entendemos lo que el director quiere pero todavía esa información no está adentro, entonces le decimos: *“Te entiendo, pero todavía no lo puedo hacer”, “Sé a lo que quieres llegar pero todavía no lo puedo hacer”*. Como yo soy actriz tal vez puedo comprender mejor el proceso del actor y la sensación que uno tiene cuando está parado ahí. Es bien complicado, es difícil, estar en ese lugar de observación, de experimentación, de ensayo y error, en ese lugar con tanta exposición. Entonces, sí, yo creo que el ser actriz me permite entender o intuir mejor qué está pasando con los actores, porque se sufre y yo también sé que se sufre un montón.

**En una entrevista Vanessa Saba dijo sobre tu rol como directora: “Lo hace súper bien, es muy clara y firme pero además, como es actriz, también comprende el proceso del actor y nos ha dado ciertas consideraciones que creo que cuando ella ha actuado ha querido tener”. Me preguntaba a qué consideraciones se refería...**

(...) Siempre me he sentido bien considerada de los procesos, creo que a veces, si algo he echado de menos (al actuar) es tener más tiempo para experimentar. De repente es a lo que se refiere Vane (Saba). A mí siempre me gusta, cuando dirijo, dar un tiempo, aunque sea mínimo, para la experimentación. Para (experimentar con) aquella cosa que no sé si nos va a llevar a algún lado y sin buscar el resultado final o marcar ya lo que va a ser la obra... porque nunca se sabe lo que va a ser.

**En las empresas, cada vez es más frecuente que profesionales jóvenes asuman cargos que antes solo eran ocupados por personas con trayectoria en la empresa. ¿Cambia en algo la forma cuando tienes que dirigir a compañeros, alumnos, amigos, directores?**

Yo siempre parto de la premisa de que al buen actor le gusta ser dirigido. A mí me encanta que me dirijan cuando actúo, independientemente de si sea una actriz buena o no. Yo creo que al actor de verdad le encanta ser dirigido.

Yo no tengo miedo en señalar claramente dónde estamos fallando. Y creo que por igual establezco una relación de absoluto respeto y absoluta falta de respeto a la vez, no sé cómo explicarlo.

Me burlo un montón, pero como me burlo siempre primero de mí, entonces, creo que a la vez que puedo entrar a ese territorio, trato a los actores con profundo respeto. (...) es que yo tengo mucho respeto y cariño por esta profesión y a los actores mayores los admiro, los respeto, a los de mi generación, a los menores... el respeto es la clave. Y respeto también entendido como no tener miedo de ajustar cuando hace falta ajustar; decir: *“no estás chambeando”*, porque en realidad quiero que sean fantásticos, o sea, no le tengo miedo a los actores, algunos directores no saben cómo decir (...) Creo que el hecho de ser actriz me permite entrar a una confianza, sé perfectamente cuándo están haciendo (su trabajo) cuándo no, sé cuándo es más difícil y cuándo no. De verdad, trato de trabajar con actores que me gustan y que me interesan, y si no es así, hago que me gusten e interesen, trato que se sientan perfectos y seguros de lo que están haciendo,

que se sientan talentosos. Entonces, trato de reforzar eso todo el tiempo, me gusta que se sientan talentosos, y cuando uno se siente talentoso empieza a crear.

## CREAR AMBIENTE DE EQUIPO, TAMBIÉN ES TAREA DEL DIRECTOR

**En una entrevista dijiste que además de la tolerancia, otra cosa que te gusta del teatro es el trabajo en equipo, pues en la función nadie es más importante. ¿Cómo logras eso? Que el de producción, iluminación y actores, todos, se sientan igual de importantes.**

Siempre hay que crear un ambiente de equipo y eso me parece que también es tarea del director, involucrar a todos para que todos se sientan parte de lo que estamos creando, porque todos en realidad somos parte de lo que estamos creando, (la obra) es algo más poderoso y grande que todos nosotros.

Trato de integrar mucho a toda la gente que trabaja con nosotros, a los técnicos y lo mismo para quien hace un personaje más pequeño, porque si falta uno de esos elementos la función no se da. Si falta el protagonista, la función no se da pero si falta el actor que dice una línea, tampoco se da, si falta el técnico no existe. En realidad, todos hacemos la función juntos.

**Haciendo un símil entre la estrategia de negocio y el guión o la historia que quieres contar, ¿cómo lograr llevar ese “plan” a escena y que salga como lo imaginaste? Para que lo que está en tu cabeza lo veas en el escenario...**

Es un proceso bien difícil en el que lo que hacemos los directores básicamente es encontrar un lenguaje común, un lenguaje con el que te entiendas con cada persona con la que trabajas. A un actor no le sirve lo que le digo a otro actor y no le sirve lo mismo que le digo al de las luces. Yo siempre parto de una idea base, “quiero esto”, “no sé muy bien la forma de esto pero quiero llegar a esto y vamos a ver si lo podemos conseguir”. A veces llegamos y a veces no. Y siempre con cosas muy concretas, no cosas abstractas.

Para mí, la obra de teatro que vamos a hacer es esto (señala una tetera), ahí vamos

a llegar, cómo, no sé todavía. Entonces, una vez que todos estamos más o, menos alineados con imágenes concretas de a dónde queremos llegar es más fácil tratar de aproximarse.

Ahora, es un trabajo de chinos, sobre todo con los actores. Estar orientándolos todo el rato hacia dónde quieres que vayan o no, donde tú quieres, donde tú crees que es el camino al cual quieres llegar. Porque la verdad que también llega un momento en que el actor sabe más del personaje que uno. Entonces, también hay que estar abierto a probar, aunque sepas que eso no te va a llevar a nada.

## CUANDO TU “ACTOR” ESTÁ LEJOS DEL CÓDIGO...

Creo que lo más interesante siempre es respetar la creatividad de cada uno y realmente estar dispuesto a escuchar, porque a veces (los actores) te traen cosas mucho más geniales de las que tú habrías pensado en 20 años; entonces, estar dispuesto a escuchar y respetar el trabajo de cada uno, que es muy difícil porque a veces tienes que entrar con el machete porque tienes a un actor que está muy lejos del código, no llega. Te dice “no sé lo que estoy haciendo”, ahí el actor se aturde (y lo que le dices es) “chévere, no sabes, confía ya vas a llegar”.

Es como que el actor está en la mitad del río y el director está al otro lado de la orilla y le dices “ven, tranquilo, respira que ya vas a llegar, pero nada hacia mí, confía en mí”. Es muy difícil. Creo que es una negociación constante y eso es la comunicación, la negociación es constante en la vida, con el taxi, con la pareja, la familia, con todo el mundo. La vida es una negociación, “tú quieres algo”, “yo quiero algo”, “pongámonos de acuerdo en cómo”. Es una constante, es fuerte usar la palabra negociación, pero siempre es eso.

Y eso mismo ocurre con los actores. Te dicen “yo lo veo así” y (dices) “ya, chévere, yo lo veo así, a ver muéstrame cómo lo ves tú y cómo lo veo yo y vemos a dónde llegamos”. Ahora, dicho todo esto, también pasa algo, yo como actriz sé que como actor uno cree que es el centro del mundo, que todo gira en torno a uno y que la interpretación que yo le doy le da algo, pero no, tú eres un elemento más. Y muchas veces los actores no tenemos idea de lo que el director tiene en la cabeza. Entonces lo que debemos hacer los actores es probar, dar material, para que el director elija y a veces hay actores que no comprenden eso. O sea, sí, eres súper importante pero eres parte de un todo, y si yo te digo algo a veces es porque no tienes ni idea de lo que yo estoy proyectándome con eso. Siempre estar dispuesto a probar.

## **"ELEGIR UNA OBRA ES LA PRIMERA DECISIÓN DE UN MILLÓN DE DECISIONES A LO LARGO DEL PROCESO"**

### **¿Cuál dirías que es el mayor reto de hacer una obra de teatro aquí?**

Hacerla. Sí, el mayor reto de hacer una obra de teatro es hacerla. Dar vida a una cosa que está en el papel y a veces no llegas a la idea que tenías, a veces te sorprende y es diferente. Pero fuera de hacerla, el mayor reto de una obra de teatro es tocar el corazón de las personas. Conseguir tocar el corazón y no me refiero a que lloren ni nada, sino que sientan, que se rían, que te pase algo, que se olviden un rato de la realidad exterior y que se vean metidos en la realidad alternativa de tiempo y espacio que el teatro propone.

Salir de la rutina para estar dos horas ahí. Creo que es el reto de toda obra y también sorprender, en el mejor de los casos. Pero el mayor reto es hacerla porque es bien desgastante como director, es bien solitario porque llega un momento en que todo el mundo te está preguntando cosas "y cómo es" y tú tienes que estar contestándole a todos. "Norma, este color", "Así o asá", todo el rato estás tomando decisiones, todo el tiempo desde que eliges una obra. Que elijas una obra es la primera decisión de un millón de decisiones que vas a tomar a lo largo del proceso y en el que al final tú tienes la última palabra. Y es bien solitario porque después de estrenar, ya no sabes qué hacer contigo, porque en el camarín ya no eres parte de la dinámica del elenco, el de luces prefiere que no estés al costado para que no te aturda si hay un accidente, entonces el director se limita a estar solito, tomando notas, para darle notas a los actores.

Te juro, yo entro al camarín y veo a los actores comentando "viste lo que pasó", una dinámica de función que ya no la tienes tú. Es bien solitario, bien bien solitario.

### **¿Qué características, más allá de las técnicas, buscas en los actores?**

Que sea trabajador, chamba. Un trabajador generoso con su talento, talentoso para trabajar con él y sus compañeros; atrevido, valiente para que cuando se le proponga algo se mande sin dudar. Valiente es una buena característica para el actor que me gusta, valiente generoso, trabajador...

## **EN EL TEATRO NO HAY MICROMANAGEMENT**

**En el teatro todo puede pasar, que no llegue el actor, que se olvide la línea, que alguien conteste el celular. ¿Cómo te preparas (si es posible) para la incertidumbre, cómo haces para que a tu equipo no se le mueva el piso y continúe? Porque a diferencia de lo que puede pasar en el mundo empresarial, aquí no hay *micromanagement* o meterte a escena y corregir.**

En el teatro no es posible. Uno no se puede meter, el sufrimiento es horrible. Porque a veces ves que la función está horrenda, (y piensas): "que se acabe esto ya" y al día siguiente es una función maravillosa. Es un misterio, de energías...

Siempre, cuando dirijo mis proyectos, trato de estar presente, dando notas y también observando lo que está pasando; no lo que quiero que pase sino lo que está pasando o lo que creo que debe pasar y ese es un ejercicio complicado.

Cuando pienso que algo está horrendo es porque creo que debe ser de otra manera, entonces cuando eso está pasando, para bajar la ansiedad, me pongo a observar lo que está pasando. Y hay cosas en las que hay que tirar la toalla (risas), porque (el actor) es un ser humano, no una máquina.

### **La creatividad y transformación es una constante en el teatro cuando creas personajes. ¿Qué recomendaciones darías a las empresas para no limitar esa creatividad?**

La mecanización, hacer las cosas de una misma manera. Es una enfermedad de nuestro tiempo, creer que algo no puede ser de otra manera: "Es así porque es así". Diría es la mecanización y la escucha, siempre voy a insistir en eso.



# ENTREVISTA A JUAN CARLOS FISHER



**Has sido reconocido como Director del Año en más de dos ocasiones. Si tuvieras que enumerar elementos clave para este reconocimiento, ¿qué dirías?**

He escuchado decir a Roberto Ángeles que lo más importante en el trabajo de un buen director es escoger una buena obra y escoger un buen elenco. Si es que me han premiado es porque la obra les ha gustado, así como los actores. Encontrar la obra es muy difícil y es algo que me lleva mucho tiempo.

**En una entrevista dijiste: “Es más difícil tener al elenco soñado que traer obras (extranjeras). El elenco con el que sueñas trabajar hay que separarlo con muchísimo tiempo”. ¿Qué es para ti el elenco soñado? ¿Qué buscas en un actor? ¿Hay características transversales, universales independientemente del papel que hagan?**

¿Eso dije? (risas). A mí me pasa algo muy simple, cojo una obra, empiezo a leer y se aparecen caras, me imagino. (...) Empieza a aparecer gente, siempre gente con la que tengo mucha cercanía y confianza porque chambear un proyecto es como trabajar en una empresa literalmente, porque te demora un tiempo conocer a una persona y si tú eres el jefe tienes que entender qué tipo de actor (sobre todo trabajando con los actores). Si es que le gusta que le des indicaciones muy a detalle, gente que le gusta proponer, de qué forma le gusta que se lo comenten. ¿A un actor mayor le gusta que le des una indicación delante de todo el elenco o eso lo encuentran ofensivo?, ¿me tengo que acercar? En general, ¿tengo que escucharlo mucho o es alguien simplemente que marca y espera indicaciones y que no propone y espera que el director le dé lineamientos? Cada actor es completamente diferente.

Entonces todo ese proceso te demora todo el montaje, entonces un actor nuevo, con



el que yo nunca he trabajado, me puede tomar de dos a tres meses entender cómo le gusta chambear. Entonces si yo trabajo con actores con los que siempre he chameado es bien fácil (...) eso hace que literalmente puedas ensayar cuatro semanas menos, porque hay buena comunicación. Pero también me interesa trabajar con gente nueva y hay unos personajes que no están en mi radar y me encanta la idea de buscar gente con la que no he trabajado o hace un tiempo que no lo hago.

**¿Y si tuvieras que describir al actor ideal, cuáles serían sus características?**

A mí me gustan mucho los actores que tienen propuestas, me gusta confrontar mi propuesta con la del actor, es muy rico. Yo disfruto más los actores que chambean por su cuenta, disfruto mucho dejando actores en escenas pequeñas solos para que ellos tengan una propuesta. Para mí eso es súper importante, eso significa que yo necesito un actor inteligente, y actores más inteligentes me hacen una propuesta y hasta confrontan mi visión y hacen que mi visión sea más redonda; me ayudan a completar mi idea o me hacen ver lo mal que estoy o que todo está mal, es muy retador. Que puedan corregir el texto: “por qué no lo cambiamos, mejor esta palabra”. Entonces, alguien que tiene ese nivel de detalle es alguien que va a tener ese mismo nivel de detalle en todo el proceso. Esos son los actores con los que quiero trabajar.



# ENTREVISTA A SERGIO LLUSERA



## ¿Qué buscas en un actor, más allá de la técnica? ¿Cuáles dirías que son las competencias básicas?

Un nivel mínimo de competencia profesional, es decir, técnica actoral mínima. Porque hay gente que no es actor, que pueden ser buenas personas. Así como hay gente que no es nana, profesor, si no sabes, no sabes. Además de ese nivel mínimo, con lo cual respaldo a Jely Reátegui (*risas*), creo que una característica principal después de la técnica es, número uno, que sea buena persona. En el sentido que no trabaje para su ego, sino para el conjunto, para el equipo y eso es bien complicado en el teatro. A veces has tenido que trabajar con gente que trabaja para su ego y no para el equipo, y es difícil, y es el triple de esfuerzo para ti (como director), porque el nivel de demanda de esa persona es el triple. Y como suelen ser personas que tienen más reconocimiento, porque por algo trabajan por su ego, consiguen las cosas que quieren, ser más vistas, tienen mayor poder de presión.

Capacidad de trabajo en equipo en otras palabras. Una cosa estúpida, pero carisma, no sé cómo explicarlo porque suena un poco tonto porque es algo subjetivo y no es medible, porque sí puedes medir la capacidad de trabajo en equipo, pero ¿cómo mides el carisma?... Tiene que ver con la empatía, con la capacidad de escuchar. Inteligencia emocional desde la empatía, carisma desde el “te escucho” porque voy a estar en escena con un compañero y tengo que estar atento en todo momento a lo que me dice, a lo que pasa, a lo que pasa con el público. Si se cayó algo, cómo lo soluciono de manera empática con lo que está pasando.

Entonces diría: empatía, capacidad de trabajo en equipo, aparte de las profesionales.

## CLAVE:

### EXPLICARLES EL SENTIDO DE LO QUE ESTÁN HACIENDO

## ¿Y cómo haces para que todos se sientan importantes? Teniendo en cuenta que existen diferentes roles, protagónicos y quienes no lo son, el equipo de producción, etc.

En el teatro si falta una pieza no se hace función, salvo que sea ‘la puerta número dos’ (*risas*). Es decir, salvo que sea un personaje muy mínimo que lo pueda reemplazar cualquiera; pero si hay un trabajo detrás, por más que sea un personaje que solo sale una escena, quién sino esa persona hace ese personaje.

Si creo que hay una conciencia ya dada por las circunstancias (en el teatro) de que todos son importantes, pero, bueno, es darle a cada quien su espacio. Cuando tú trabajas una obra, defines el universo, por ejemplo, hay obras donde el vestuario no es importante. En “Quieres estar conmigo” el vestuario no importaba, tanto que la primera vez la hicimos en el MALI y luego cuando la hicimos acá (Centro Cultural UP); la ropa la traje yo de mi casa y las chicas pusieron su ropa. Yo dije esta obra no es una obra de espectáculo, en el sentido que no importa que se vea bonita la escenografía. Es más, no quiero escenografía, quiero que sea bien conceptual, porque no quiero que eso prime en el discurso. Entonces, en ese caso particular, sí trabajé con alguien que me trabajó el diseño de arte, pero desde ese lugar, la importancia era decirle, hacerle entender, ver que la obra de lo que hablaba era de este tema político y que lo que quería era resaltar que es una convención donde los chicos entran a un espacio que es una cancha. (...)

Pero significó todo un esfuerzo de mi parte verbalizar toda esta idea al diseñador de escenografía, para que no se mande con una escenografía extraordinaria, sino me haga lo más sucinto posible, pero que tenga un sentido estético, entonces se sintió parte del proyecto. Eso creo que es, es explicar el sentido de lo que estás haciendo, con los actores es lo mismo, para qué haces esto y por qué es importante tu presencia.

Y evidentemente en algunos casos, en obras donde hay actores que tienen personajes importantes y otros más chiquitos, voy a buscar personas con diferentes *expertises* y explicar –en el caso de los menos experimentados o nuevos– que además de estar en la obra, es importante la experiencia en sí misma, la exposición que los ayude a crecer... Creo que hay que ser conscientes de “*te estoy dando esto que no es tan importante pero esto tiene otras cosas*”. Si es un chico que trabaja contigo, es experiencia profesional, su currículum, lo que fuera.

## “MUCHAS VECES LOS JEFES TRABAJAN PARA SÍ MISMOS”

### ¿Por qué crees que es tan difícil que en las empresas logren eso, que todos se sientan parte?

Porque no necesariamente, incluso los jefes, trabajan para el equipo. A veces, muchas veces, los jefes trabajan para sí mismos. El problema no está en el jefe sino en el proceso de selección del jefe. Muchas veces trabajan para ganar más plata, robarse logros y no están construyendo equipo sino un prestigio.

Tiene que ver con una cultura un poco cortoplacista, de construcción de organizaciones. Evidentemente no estoy en contra de la idea de la empresa y mucho menos, porque en el mundo de la cultura hay mucha gente que está en contra, yo al contrario, creo que son importantes, pero sí creo que hay una cultura un poco depredadora en las empresas con las que debemos ser mucho más críticos, por lo menos en el Perú. Creo que en otras partes del mundo hay una mirada más crítica respecto de eso, pero aquí no. Hay muchas prácticas no éticas, y a veces esas prácticas no éticas son validadas como lo vemos en las elecciones.

### ¿Es decir el fin justifica los medios y eso es lo que importa?

Sí, el fin justifica los medios, y de alguna manera lo vemos como positivo.

### En las organizaciones se les dice a los líderes que el discurso no basta, tienen que hablar con el ejemplo (*walk the talk*). En tu experiencia, ¿cómo te ha ayudado el ser actor al estar en la posición de director?

Me ayuda un montón, creo. Aquí voy a ser poco humilde, pero creo que soy muy

bueno dirigiendo actores, y creo que soy de los mejores, de mi generación, al menos. Hay otra gente que es muy buena construyendo universos simbólicos o más poética o construyendo lenguajes corporales, no son mis *expertises*, tengo experiencia pero no es mi fuerte. Mi fuerte es llevar al actor y a la actriz por el camino para que tú –cuando los veas– sientas que son veraces.

Entonces, me da la posibilidad de saber cuánto puedo exigir. A veces siento que hay directores que no han estado en la cancha como actores o su experiencia no ha sido tan grata o no han estado. O exigen mucho o exigen cosas que no son inmediatas, que tienen un proceso. Yo no le puedo pedir a un actor o a una actriz si no construyo, salvo que sea una actriz que lo haga de manera externa, pero si quiero hacerlo de verdad no le puedo pedir, si no construyo las condiciones y el camino, que llegue a una escena donde reviente emocionalmente y lllore. Eso se construye, porque nadie, porque son personas que trabajan con sus emociones, puede llorar inmediatamente. Yo sé que eso no se puede. Entonces, cómo hago para llegar al punto 10. Comienzo con 1, y luego con 2 y 3, tengo que diseñar el camino.

O también me puedo dar cuenta cuando a un actor le he dado los pasos 1, 2, 3 y 4 y estamos en el 5 y él sigue en el 2, no está *chambeando*, ahí me toca presionar. Le puedo decir ‘*chambea*’ porque no estás trabajando, no me vas a engañar, puedo darme cuenta porque te he construido esto o esto. Porque o es un problema de capacidad (que no es el caso usualmente) o hay un problema de no *chambear*.

## “60% DE TODO DEPENDE DEL EQUIPO”

### El gerente general y su primera línea diseñan su estrategia empresarial. Esta estrategia es la que todos en la organización tienen que ejecutar para que el plan se cumpla. ¿Cómo lograr que lo que has soñado y/o pensado sea una obra exitosa? ¿Que ese plan se lleve a cabo?

Un plan estratégico, no lo llaman así los directores exitosos pero en el fondo es eso. Creo que la principal herramienta de todo proceso creativo, sin lugar a dudas, es el *casting*. Tanto de los actores como de tu equipo de colaboradores, creo que al final si estás rodeado de un buen equipo de gente eso va a funcionar. Yo diría que el 60% de todo depende del equipo, entonces creo que en realidad un primer trabajo importante es ser consciente de eso como director y seleccionar a la gente correcta con la energía

correcta para lo que estás buscando.

Número dos, hacer tu plan de trabajo y cumplirlo, considerando además contingencias. Es un cronograma, es un plan estratégico chico, donde también está la parte comunicacional, que es paralela. Es un miniplan estratégico aplicado al teatro, un proyecto, y tienes que saber que cuentas con determinados actores. Por ejemplo, en el caso de *“Quieres estar conmigo”* eran actores jóvenes en donde algunos temas políticos que planteaba la obra no eran parte de su experiencia porque no los habían vivido e incluso porque no les interesan los temas políticos, pero yo no los estaba eligiendo por eso sino por su sensibilidad a nivel emocional para trabajarla. Sin embargo, era consciente de que había un déficit que había que trabajar, entonces en mi plan de trabajo incluí un mes de sensibilización con el tema, vimos películas, vinieron algunas personas a hablarnos del tema.

### **¿Tú los acompañabas o ellos lo hacían por su cuenta?**

No, lo hacíamos juntos, en los procesos de ensayo, era parte de mi diseño, porque quería que ellos estuvieran empapados, quería que tuvieran un conocimiento de causa de lo que estábamos hablando y que las palabras tuvieran resonancia para ellos. Es parte del proceso, en otros de repente quieres que la gente cante, entonces tienes que meterlos a un taller de canto, pero tienes que planificarlo, porque no va a llegar a cantar. Entonces averiguas tú, cuánto se demora una persona en cantar, si no canta nada y quiero que cante y quiero que cante esa persona, entonces medio año antes tiene que estar cantando. Para eso tengo que planificarlo con mucho tiempo y ser consciente de eso y trabajar con lo que hay. Esta es la persona con la que quiero trabajar: no canta, no baila pero actúa mostro. ¿Qué es lo más importante? Que actúe mostro, pero tiene que cantar y bailar también, ok, entonces, la meto a clases.



FIN.





muchas  
gracias

**E**ste proyecto estuvo en mi cabeza mucho tiempo y ahora finalmente nació. Además de agradecer a los directores que me regalaron su tiempo, también quiero mencionar a las personas que me dieron sus sugerencias, a los que se emocionaron con la idea, a los que se convirtieron en cómplices (pasándome datos ;) o contactándome con alguno de mis entrevistados).

No hay orden en mi mención pero en todos los casos, hay cariño, respeto y admiración:

Natalia Vidalón, Gabriela Kleeberg, Pedro Crespo, Rocío Arbulú, Verónica Sifuentes, Mónica Iza, Ximena Castro Bernardini, Lisette Gutiérrez, Gabriel Ortiz de Zevallos, Valeria Escandón, Cristina Bellido, María Katia Filomeno, Rocío Camino, Natalia Granda, Bruno Gotelli, Ana Cecilia Pazos y a APOYO Comunicación por apoyarme en este proyecto personal, por hacerlo realidad, una publicación, o como yo lo siento, un hijo. Esto es lo que “El CEO de las tablas” significa para mí.

Y, seamos sinceros, nada es posible si no estamos aquí y ahora. Yo estoy aquí gracias a los ‘popis’, Juan Franco ‘Cholo’ y Carmen Block ‘Motty’; mi hermano Aldo, mi mamama Teresa (en mi familia, la popular Huesitos) y dos abuelos que están al otro lado del camino, el Papapa (Guillermo Block) y mi abuelita Edda (también recordada y conocida por una frase célebre: “Todos mis nietos”).

**¡Gracias!**

# Aplauso final

ANTES DE TERMINAR QUIERO COMPARTIR  
LA DEFINICIÓN DE TEATRO PARA MIS ENTREVISTADOS.



**DIEGO LÓPEZ**

"El teatro es **acción**, el arte que está más cerca a la realidad, por producirse aquí y ahora es **riesgo**. Es la vida jugándotela en el mismo momento y eso es bien especial".



**MARIANA DE ALTHAUS**

"El teatro es la mitad de **mi vida**, mi trabajo, es **la forma que he encontrado para ser la que verdaderamente soy**, para encontrar un lugar en el mundo. El teatro te da una sensación de comunidad que no necesariamente te dan otros trabajos".



**SERGIO LLUSERA**

"**Pasión**. Asumo la pasión como (la expresión de) la vida. Para mí es eso".



**FRANCO IZA**

"El teatro es **colectivo**, es hacer y no decir".



**GONZALO BENAVENTE SECCO**

"Es **riesgo**, tiene una capacidad de riesgo que no tiene el cine. En el cine hay más gente, más cabezas, más plata. En el teatro puedes explorar más cosas, el riesgo está siempre más presente en el buen sentido, en tener **menos barreras para poder explorar**".



**VANESSA VIZCARRA**

"Para mí es **amor**, es absoluto. Amor en todos los sentidos, de lo más positivo a lo más negativo".



**GINO LUQUE**

"Está tan metido en mi vida, me dedico a esto profesionalmente, en la parte creativa o académica. **No podría pensar mi vida sin eso**. Es una apuesta minoritaria frente a algo que para mucha gente no existe o no entiende de qué se trata".



**NORMA MARTÍNEZ**

"**Acción** y sí, **amor**, totalmente de acuerdo (con la definición de Vanessa). Si no amas esta profesión no la puedes hacer. Porque es tan movilizadora (...) es una linda definición porque uno lo hace por amor, no hay otra motivación, nadie se metería a hacer una cosa de ese tipo sino fuera por amor".



**JUAN CARLOS FISHER**

"El teatro es **mi vida**, me genera pulsaciones. La suerte es que mi pasión es en lo que trabajo, no tengo que trabajar para subvencionar mi pasión".



APOYO  
COMUNICACION