

## **LA CALIDAD DEL PRODUCTO ESCÉNICO: ENTRE EL RECELO Y EL SILENCIO**

**Alberto Fernández Torres**

Hace unas semanas, preparando una conferencia sobre la evolución del sistema teatral español en los últimos veinte años que, por diversas razones, jamás llegué a pronunciar, me dispuse a hacer una lista de los cambios más relevantes que se habían producido en él a lo largo de ese período.

Entre ellos, surgió de manera natural la introducción generalizada de criterios profesionales de gestión en un elevado número de espacios, compañías y empresas teatrales; un fenómeno que anteriormente sólo se había producido de manera muy localizada y a través de un número francamente limitado de profesionales de la gestión escénica.

Por supuesto, no trato de decir con ello que éste sea el cambio más importante que se haya producido en nuestro sistema teatral en los últimos cuatro lustros. De hecho, mi hipótesis –nada original, por otro lado– es que el factor determinante en la transformación del mismo ha sido el fuerte y descentralizado impulso que recibió la infraestructura escénica a través del Plan Nacional de Rehabilitación de Teatros Públicos, puesto en marcha por el Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de Cultura a mediados de la década de los 80, y de los espacios escénicos de nueva planta que se empezaron a construir por iniciativa de las diversas administraciones a través de diversos planes y actuaciones iniciados prácticamente en esa misma época. Más aún, la introducción generalizada de los criterios profesionales de gestión habría sido consecuencia --no exclusiva, pero sí fundamentalmente– del importante impulso recibido por la infraestructura escénica de titularidad pública.

En cualquier caso, aunque la profesionalización de la gestión no haya sido el cambio más importante, sí es en mi opinión uno de los más significativos, pues ha afectado

de manera muy acusada a la manera con la que los profesionales del sector se enfrentan mentalmente a su actividad en estos momentos.

### **Un importante recelo**

Bien es verdad que esta introducción de la gestión profesional ha sido y está siendo desigual, desordenada y no exenta de resistencia.

Desigual, porque se ha producido con mayor intensidad en determinados segmentos de la estructura teatral –principalmente, en los teatros de propiedad pública, así como en las compañías y empresas de mayor dimensión o más dinámicas– que en otros; y porque no todos los instrumentos, herramientas y métodos de gestión se han generalizado. Desordenada, porque muchas veces ha sido fruto de la urgencia o de la necesidad puntual, y no de un planteamiento a largo plazo; y porque los niveles de formación y exigencia profesional de los gestores han sido francamente muy variados. Y con resistencia, porque amplios sectores de la profesión teatral han visto y siguen viendo con manifiesto o soterrado recelo la introducción de criterios de gestión empresarial en el desarrollo de sus actividades.

Las razones de este recelo son variadas y diferentes, según de qué profesionales se trate<sup>1</sup>. En todo caso, aunque no sean el objeto central de esta exposición y, por ello, seguramente no resulte particularmente útil extendernos en ellas, consignemos --de manera muy esquemática y generalizando más de lo debido-- que se juntan en esta resistencia quienes piensan que los aspectos creativos de la actividad teatral, por su propia naturaleza estética y por su inevitable impronta artesanal, no son encajables en los métodos de gestión empresarial; quienes piensan que estos métodos y criterios no son meros instrumentos neutrales y que, por tanto, su generalización introduce en la actividad teatral elementos capitalistas y neoliberales que habrán de afectar indefectible y desfavorablemente a sus productos; y quienes, desde la esfera pública, consideran a menudo que la generalización de la gestión profesional, con todas sus consecuencias, les impediría la cómoda arbitrariedad o discrecionalidad con la que se suelen controlar la administración y programación de los espacios o entidades que están bajo su responsabilidad; y les obligaría asimismo a una asignación de recursos a la que no siempre están dispuestos.

---

<sup>1</sup> En alguna otra ocasión me he referido a ellas. Por ejemplo, en la *Introducción a QUERO*, María José. *Marketing cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. Madrid: Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y Universidad de Málaga, 2003.

Digamos, para cerrar este breve apunte, que de estos tres tipos de objeciones sólo la segunda tiene auténtica consistencia intelectual o teórica, y merece por ello un debate con profundidad. Sin embargo, no es momento ni lugar para llevarlo a cabo, por lo que resulta obligado dejarlo para mejor ocasión.

### **Peligro: calidad**

En todo caso, éstos y otros recelos han hecho una notable contribución a que la implantación de los criterios profesionales de gestión en el medio escénico haya sido, como antes se ha indicado, desigual y desordenada; y a que algunos de sus conceptos e instrumentos de mayor relevancia no hayan sido aún ni siquiera incipientemente aplicados. Uno de ellos es el de calidad.

A riesgo de ser injusto con otras aportaciones que, por desgracia, desconozco –y vayan por ello las excusas por delante--, los dos profesionales del sector que han mostrado, a través de intervenciones públicas, un mayor interés por esta cuestión son Manuel F. Vieites y Robert Muro<sup>2</sup>.

Cabe añadir también, por su clara vinculación con este tema, una reciente y muy loable iniciativa del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (INAEM): la creación de un Comité de Expertos para la Elaboración del Código de Buenas Prácticas en la Gestión de las Artes Escénicas y la Música que, según se señala expresamente en el borrador de Orden Ministerial que da lugar a su establecimiento formal, “se incardina dentro del compromiso (del Ministerio de Cultura) con la mejora continua de la administración cultural, y la profundización en la transparencia y calidad de los servicios que en este ámbito se prestan al ciudadano”; y se enmarca en “el creciente impulso de iniciativas en el ámbito de la calidad cultural” que está poniendo en marcha la Administración General del Estado.

Sin embargo, cualquier observador imparcial podría objetar a estas alturas que las reflexiones teóricas e iniciativas registradas hasta la fecha respecto del tema de la calidad son tan respetables como francamente escasas. Y que el hecho de que todas ellas sean recientes tampoco autoriza a pensar, precisamente por su escasez, que se trate de un tema cuyo interés esté claramente en ascenso. Así las cosas,

---

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, VIEITES, Manuel F. *Artes escénicas y control de calidad*. “ADE Teatro” nº 115. Madrid: ADE, abril-junio, 2007; y MURO, Robert. *Subjetivismo y calidad en las artes escénicas, un debate pendiente*. “El Mundo del Espectáculo Teatral” nº 22. Madrid: Publicaciones Teatrales S.L., octubre, 2007.

¿debemos realmente preocuparnos por una cuestión que ha generado hasta el momento tan poco entusiasmo? ¿No es precisamente esta falta espontánea de entusiasmo la mejor prueba de que, con toda probabilidad, el tema de la calidad no es en estos momentos una prioridad o algo cuya aplicación al teatro tenga alguna utilidad?

Es más, ¿no es cierto que una encuesta realizada por iniciativa de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) puso en su día de manifiesto que, según los ciudadanos españoles, la “mayor calidad” en la oferta de espectáculos es sólo el décimo factor que incentivaría una mayor asistencia al teatro, con menos de un 8% de respuestas favorables en tal sentido<sup>3</sup>? En definitiva, si los espectadores reales o potenciales no consideran que la calidad de los espectáculos ofrecidos sea realmente un tema importante, ¿hay algún motivo para que nosotros asumamos que sí puede serlo?

Pues, en realidad, sí. Expongamos algunas razones. La primera es que no es cierto que la profesión teatral no esté preocupada por la calidad. A tenor de los dos documentos que cabe considerar como más representativos de sus puntos de vista sobre la situación y el futuro de nuestro teatro – la Propuesta de Plan General del Teatro y las Bases para un Proyecto de Ley del Teatro --, la calidad es un tema fundamental, pues es un concepto que aparece mencionado 36 veces en el primer documento citado y 30 veces en el segundo. En términos relativos, se cita el concepto de “calidad” en una de cada cuatro páginas del Plan; y más una vez cada página y media en el Proyecto de Ley. Así pues, no parece que la profesión lo considere un tema precisamente menor.

La segunda razón es que la “calidad” es el objeto manifiesto de deseo de toda propuesta de política teatral, y aun diría que de toda propuesta teatral. Todos los agentes, sean autoridades, gestores públicos o privados, empresarios, directores de compañía, etc., están de acuerdo en que uno de sus principales objetivos, si no el principal, es poner al alcance del público “una oferta o programación de calidad”. De muestra, un botón también reciente. En una entrevista a Manuel Lagos, Director General de Actividades Culturales del Ayuntamiento de Madrid, publicada el mes pasado, declaraba éste, para describir las líneas maestras de la gestión cultural de

---

<sup>3</sup> FUNDACIÓN AUTOR. *Informe sobre hábitos de consumo cultural 1997-1998*. Madrid: Fundación Autor, 2000.

su área, que “nos guía la búsqueda de la calidad en todas nuestras propuestas”<sup>4</sup>. Por lo tanto, sería una irresponsabilidad no conceder la necesaria dedicación a un tema que está en el centro de los objetivos culturales de las administraciones públicas, que son los principales financiadores de la actividad escénica.

Por último, conviene tener en cuenta que, a lo largo de esta exposición, nos interesa la calidad no sólo a título de si es o no una cuestión que deba preocuparnos; sino para dilucidar en qué medida las teorías relacionadas con la calidad que se han desarrollado hasta ahora en el mundo empresarial nos pueden proporcionar herramientas útiles de gestión para el medio teatral.

Dado que tales teorías se han aplicado con éxito en sectores que tienen tantas o más especificidades y particularidades que el teatral, tratar de hacerlo también en éste es casi un imperativo moral. Adoptar otra actitud en un sector como el nuestro, en el que se siente como en pocos la necesidad de optimizar la aplicación de recursos finitos de usos alternativos y que en gran medida son de naturaleza pública, sería nuevamente una irresponsabilidad.

### **La gestión de la calidad: una larga trayectoria en el mundo empresarial**

A este respecto, es importante tener en cuenta que, cuando aludimos a las teorías sobre la calidad en el mundo empresarial, no estamos hablando de una reciente moda que pudiera ser más o menos pasajera, sino de criterios de gestión que vienen aplicándose con éxito en la industria y en los servicios desde hace décadas.

El problema de la calidad de los procesos y productos se planteó con toda su crudeza en los años 40 en los Estados Unidos cuando sus empresas empezaron a verse incapaces de competir con la industria japonesa. Descubrieron entonces que gran parte del secreto residía en la gestión de la calidad. Para la industria estadounidense, el incremento de la calidad era sinónimo de mayores costes y, por tanto, de mayores precios. Si se deseaba obtener mayores niveles de calidad, era necesario utilizar mejores materias primas, procesos y controles más perfeccionados, canales de distribución más adaptados a los clientes, etc., a fin de reducir los defectos en la producción y suministro de las mercancías o de los servicios; todo lo cual suponía mayores costes que tenían que ser trasladados a los clientes para no incurrir en pérdidas. De esta forma, la mayor satisfacción derivada

---

<sup>4</sup> Manuel Lagos: *“Madrid goza de una oferta cultural, tanto pública como privada, rica y extensa”*.

de la mayor calidad del producto se veía ampliamente contrarrestada por la mayor insatisfacción derivada de su mayor precio.

Sin embargo, la industria japonesa había llegado a una conclusión tan contraria como fundamental: los defectos de los productos no eran sucesos excepcionales o arbitrarios que ocurrían de manera accidental en los procesos industriales, sino el *resultado necesario* de esos procesos. Éstos son tan generadores de la calidad de los productos, como de su falta de calidad. Por consiguiente, el perfeccionamiento de los procesos permitirá que los defectos dejen de producirse de manera repetida, ahorrando los costes que se derivan de las continuas correcciones, del importante volumen de productos desechables y de la pérdida de los clientes decepcionados por los errores de fabricación o suministro. Esto se traducirá, a su vez, en menores precios y en un mayor nivel de satisfacción del cliente, incrementando así la productividad y la competitividad de las compañías.

Traducido a nuestro sector, ello es tanto como afirmar que, en la generalidad de los casos, un mal producto escénico no es el resultado insólito de factores más o menos azarosos, sino de un proceso que ha dado lugar necesariamente a ese resultado por algún fallo o fallos en la elección, diseño, realización u oportunidad de los diversos elementos fundamentales que lo constituyen: texto original, trabajo dramático, “casting”, ensayos, espacio real de la representación, selección y acceso al público objetivo, etc.

Y he dicho “en la generalidad de los casos”, porque no cabe negar el elevado nivel de indeterminación que se da en los procesos de creación y producción teatral, lo que hace posible que, en ocasiones, proyectos escénicos que en principio debieran haberse estrellado por su discutible planteamiento, den lugar insólitamente a un exitoso resultado final. Pero, nuevamente, sería una irresponsabilidad dejar al azar de un juego de dados la aplicación de recursos limitados, de usos alternativos y de procedencia mayoritariamente pública. Bienvenidas sean esas excepciones, pero no dejemos en su mano el desarrollo de nuestro sistema teatral.

Conviene más hacer nuestro el viejo aforismo de Jean-Luc Godard, según el cual de un buen guión puede resultar una mala película, pero jamás de un mal guión resultará una buena película. Siendo algo más tolerantes que el cineasta francés, digamos que “en teatro, un buen proyecto o proceso escénico no asegura un buen

---

“El Pateo” nº 26. Madrid: ARTEMAD, IV trimestre, 2007.

espectáculo, pero también que sólo excepcionalmente, cuando se da una especial conjunción de talento y oportunidad, un mal proyecto o proceso escénico suele dar lugar a un buen espectáculo”<sup>5</sup>.

### **La discutible aplicación al teatro**

Cabe, en cualquier caso, una importante objeción a estas consideraciones. Y es que, de momento, estamos entendiendo hasta ahora la calidad como equivalente a la *ausencia de defectos*. Pero esto parece más propio de las actividades económicas en las que es posible y deseable llegar a un nivel elevado de estandarización de los productos o de los servicios, lo cual autoriza a definir como “de mayor calidad” a aquellos que más se aproximan a ese estándar; y como “de menor calidad” a los que, como consecuencia de sus defectos de fabricación o suministro, más se alejan de él ¿Es posible aplicar semejantes criterios a una actividad como la teatral, en la que, por definición, cada espectáculo no sólo es inevitablemente diferente de cualquier otro espectáculo, sino que, además, *debe serlo* como condición para tener calidad, pues en caso contrario no es más que plagio o imitación?

En mi opinión, sí que es posible. Ciertamente, en el caso del teatro, no existe un estándar más o menos universal con el que podamos poner en relación cada espectáculo para determinar su supuesta “ausencia de defectos”<sup>6</sup>. Pero lo que sí existen son “concepciones ideales u óptimas” de cada espectáculo que se quiere ofrecer al público y con las cuales sería factible efectuar esa operación comparativa.

En efecto, no podemos ni debemos comparar un espectáculo con estándares universales, pero sí podemos hacerlo con el “espectáculo ideal concreto” -- y perdón por el *oxímoron* -- que queremos producir en cada caso cuando iniciamos un proceso de creación. Su calidad vendría entonces determinada por su mayor o menor cercanía al diseño ideal que nos hicimos de él en ese momento, a los procedimientos que consideramos óptimos para materializar ese diseño y a los efectos que deseamos generar en el público objetivo para el que hemos concebido ese espectáculo.

---

<sup>5</sup> FERNANDEZ TORRES, Alberto. *Teatro y control de calidad: un niño que cierra los ojos para que no le vean*. Revista ADE Teatro nº 111. Madrid: ADE, julio-septiembre 2006.

<sup>6</sup> Más aún, lo cierto es que en muy pocos sectores de la actividad económica existen ya esos estándares más o menos comunes, lo que no es obstáculo para aplicar en ellos criterios de gestión de la calidad.

Esta mayor o menor cercanía es esencial para los propósitos de la representación teatral. En el límite, la historia de todo espectáculo teatral es la de su lucha contra la imposibilidad de repetirse de manera exacta en cada representación; y, al mismo, la de la inevitabilidad de afrontar y salir victorioso de esta lucha, pues sólo de esta forma podremos asegurar que las representaciones del viernes y del sábado de un mismo espectáculo son realmente --salvo variaciones marginales que no afectan a su sentido-- repeticiones de ese mismo espectáculo. Sin esta capacidad de repetirse --es decir, de re-presentarse, de volver a hacerse presente-- en cada función, el espectáculo simplemente no existiría.

Por ello, la posibilidad de objetivar la mayor cercanía del resultado final de un espectáculo a su diseño inicial, de sus procesos de creación y producción reales a los que serían óptimos para asegurar ese resultado final, y de los efectos finalmente generados en el espectador a los que se deseaban en principio conseguir, son condiciones indispensables para garantizar no sólo la calidad, sino incluso la propia permanencia en el tiempo de ese espectáculo. En términos más modernos y muy de moda, su "sostenibilidad".

También es prácticamente la única forma de asegurar una adecuada extensión de las mejoras prácticas de creación y producción, convirtiendo así en patrimonio común los avances sustanciales que un determinado espectáculo o consigue. En caso contrario, como en el tormento de Sísifo, estaremos obligados a partir cada vez de "cero".

### **De la calidad de los procesos, a la calidad de los productos**

Sin embargo, un observador imparcial podría alegar que estamos yendo demasiado de prisa en el razonamiento; y que hemos pasado de argumentar a favor de que es determinable la calidad de los procesos de producción teatral a sugerir, nada menos, que también se puede determinar con cierta objetividad la calidad del propio producto teatral. Y, hombre, bien está lo bueno.

"Concedamos", podrá decir ese observador, "que el control de calidad de los procesos de creación y producción puede ser condición necesaria, aunque no suficiente, para asegurar la calidad del producto final. Pero aventurar que es posible evaluar de manera más o menos objetiva la calidad de este último, ah amigo, eso es ir demasiado lejos".

“Es más”, añadirá quizá el simpático observador, “usted mismo se ha puesto su propia trampa: si la calidad del producto escénico depende en gran medida de su mayor adecuación al diseño ideal que se hace de él creador y de la mayor cercanía de los efectos deseados en el público objetivo, entonces con la subjetividad hemos topado”. Y por partida doble, puesto que la calidad de tal producto dependería de la subjetividad del creador y de la subjetividad del receptor, *quod erat demonstrandum*.

El propio Manuel Lagos, en la entrevista antes citada, refleja correctamente este sentimiento -- tan generalizado en los medios culturales -- cuando, al ser preguntado por lo que “debe tener un espectáculo para que capte su interés”, responde: “algo muy subjetivo: calidad”<sup>7</sup>.

### **Una subjetividad muy poco subjetiva**

El problema de esta aseveración -- “la calidad es algo muy subjetivo”--, que tanto nos gusta a los profesionales del sector, es que descansa sobre un doble y falso sobreentendido. La repetimos con extraordinaria naturalidad como si todos estuviéramos completamente de acuerdo acerca de qué entendemos por “subjetivo” y qué entendemos por “calidad”. Y no es así. Entre otras cosas, porque si estuviéramos todos de acuerdo sobre una definición comúnmente aceptada de “calidad”, entonces ésta dejaría de ser algo subjetivo.

En realidad, lo que habitualmente queremos decir cuando utilizamos el término “subjetivo” es que la calidad depende en exclusiva de las percepciones, opiniones y gustos particulares de cada sujeto tomando en su individualidad, es decir, de uno en uno; dando por supuesto, además, que esas percepciones, opiniones y gustos son diferentes en cada sujeto. Y eso es ya un abuso.

En realidad, las percepciones, opiniones y gustos de cada sujeto están determinados por lo que algún teórico ha denominado su capital cultural heredado o adquirido, que es un capital generado socialmente. Dicho de otra forma, cada sujeto toma sus decisiones de gusto y forma sus opiniones acerca de la calidad de tal o cual producto sobre la base de un conocimiento, una familiaridad y una experiencia obtenidos socialmente y que, en términos efectivos, le igualan, antes que diferenciarle, del

---

<sup>7</sup> Manuel Lago, en la entrevista concedida a la revista El Pateo citada en la nota 4. El lector no dejará de advertir que nos ha parecido más honesto recoger el punto de vista correctamente formulado de un excelente profesional, como es Manuel Lagos, que utilizar de manera artera declaraciones más torpes o de fuentes menos sólidas.

resto de los miembros de su misma clase o categoría o “habitus” social<sup>8</sup>. El ejercicio de las decisiones y elecciones que adopta en tal sentido es individual. Pero el proceso de formación que establece los límites u horizontes de ese ejercicio está socialmente determinado.

Así pues, en términos reales, la calidad no sólo no es algo muy subjetivo, en el sentido de algo diferenciado individualmente, sino algo establecido socialmente y, por eso mismo, “objetivable”.

De hecho, no nos cansamos de decir que la calidad es algo subjetivo, pero lo cierto es que, cuando aseguramos que tal espectáculo tiene mucha calidad, normalmente cosechamos signos de aprobación entre nuestros interlocutores. A algunos les gustará o interesará más o menos ese espectáculo, lo considerarán más o menos innovador, pero su calidad –eso lo reconocerán todos-- está fuera de toda duda. De la misma forma, algunos madridistas adoran a Guti y otros en cambio le odian, pero ni unos ni otros ponen en duda su gran calidad como jugador. Más aún, tenemos tan claro cuál es el concepto de “calidad” que hemos interiorizado socialmente, que somos capaces de asegurar que tal producto o servicio “tiene una buena relación calidad-precio”; es decir, que somos capaces hasta de poner en relación la “calidad” con otro factor de decisión.

Curioso, por tanto, lo que ocurre con este concepto: al parecer, no se puede definir y es muy subjetivo, pero concita con extraordinaria facilidad el consenso social a la hora de ser aplicado.

### **La definición de calidad y sus derivadas**

Hay una entidad que no tiene problema alguno en definir lo que es “calidad”. Se trata, obviamente, de la Real Academia Española. Su Diccionario señala, en primera acepción, que calidad es “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> BOURDIEU, Pierre. *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus 2006 (3ª ed.).

<sup>9</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: RAE, 1992. pág. 257.

Como he indicado en alguna otra intervención sobre esta particular, “dos rasgos nos importan de esta definición. El primero, la sugerencia de que calidad puede ser no una propiedad, sino un conjunto de propiedades. De hecho, casi siempre es un conjunto de propiedades, pues rara vez podemos o solemos reducir a un solo elemento la calidad de un producto. De un plato apreciamos el sabor y la presentación, de una tela la textura y la resistencia, de un coche la seguridad y el consumo, etc., por citar sólo dos de cada. El segundo rasgo importante es que la calidad es una percepción que se formula o expresa en términos comparativos: mejor, peor o igual.

Es cierto que, en el mundo de la gestión empresarial, hay quienes sostienen que la calidad es un absoluto. Se tiene o no se tiene. Y añaden en tono irónico, y quizá hasta sexista, que un producto o servicio no puede tener mayor o menor calidad, de la misma forma que una mujer no puede estar más o menos embarazada. Pero este razonamiento de apariencia –sólo apariencia– ingeniosa y aplastante tropieza con la idea de que, siendo la calidad algo percibido –recordemos al RAE: “lo que permiten *apreciarla* como igual, mejor o peor”–, su existencia depende de qué expectativas de satisfacción se confronten con esa percepción. Si sólo esperáramos de un coche su capacidad para transportarnos con rapidez, dos vehículos capaces de alcanzar y mantener en el mismo tiempo la misma velocidad tendrían la misma calidad. Pero si nuestras expectativas añaden la preferencia por el ahorro, consideraremos de más calidad el de menor consumo. Y si añaden la inquietud medioambiental, consideraremos de más calidad el que genere menos emisiones. Y si añaden la preocupación social, pensaremos que tiene más calidad el que sea producido por una empresa que no esté implicada en casos de corrupción o de destrucción de empleo...

El cruce de los dos rasgos mencionados –conjunto de propiedades y comparación-- aporta aún mayor claridad al respecto: la calidad se formula siempre en términos comparativos, entre otras cosas, porque su percepción depende del conjunto mayor o menor de propiedades o atributos que deseemos considerar como elementos integrantes de la misma”<sup>10</sup> y porque se manifiesta al comparar el producto o servicio en cuestión con los demás a los que consideramos como de su misma especie.

---

<sup>10</sup> FERNANDEZ TORRES, Alberto. *Más reflexiones sobre teatro y control de calidad: la campana, el martillo y el sonido*. Revista ADE Teatro nº 115. Madrid: ADE, abril-junio, 2007.

## La objetivación de lo subjetivo

Hay algo más interesante, para los propósitos de esta exposición, que se deriva de la definición de “calidad” que establece la Real Academia. Y es el hecho de que hace de ella un concepto objetivable, como antes he indicado. En efecto, y aunque no sea empresa fácil, bastaría con definir las propiedades de un espectáculo que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que los demás de su especie para poder evaluar su calidad.

“Alto ahí”, saltará de nuevo nuestro implacable observador: “en realidad, usted no ha objetivado nada, sino que se ha limitado a desplazar la subjetividad a otro sitio”. En efecto, ahora la subjetividad residiría en la definición que cada cual –por ejemplo, el propio creador– quisiera hacer de esas propiedades, que sería así tan legítima como cualquier otra. De esta forma, convertiríamos a la evaluación de la “calidad” en un ejercicio tautológico: si el producto final se ajusta a las propiedades que yo mismo he establecido unilateralmente como constitutivas de la calidad, entonces el producto “es” de calidad.

Pues sí, pero no. Es cierto que, entrando ya en la teoría estrictamente económica, “la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”<sup>11</sup>. Pero ese nivel de excelencia no puede ser establecido de manera arbitraria o “subjetiva”, sino que debe ser el mayor nivel de “bondad que hace digna de singular aprecio y estimación”<sup>12</sup> ese producto y debe asimismo ser capaz de satisfacer las expectativas del público objetivo. Dicho de otro modo, la definición de las propiedades constitutivas de la calidad no sólo no es subjetiva, sino que un error en su planteamiento –es decir, una mala selección de las propiedades, en el sentido de elegir las que no pueden satisfacer plenamente el nivel de expectativa del público– conduce inexorablemente a una mala calidad.

Lo cual nos lleva al otro extremo del proceso: a los receptores. Como afirma W. Edwards Deming, uno de los “padres” de la gestión de la calidad., ésta “sólo puede definirse en función del sujeto”<sup>13</sup> final al que se dirige el objeto ofrecido. De esta

---

<sup>11</sup> HOROTIVZ, Jacques. *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill, 1991. pág. 1. El subrayado es nuestro.

<sup>12</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: RAE, 1992. pág. 656.

<sup>13</sup> DEMING, W. Edwards. *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1989. pág. 132

forma, *el concepto de calidad se convierte, ante todo, en una relación* entre el promotor del proyecto, que concibe una determinada propuesta de excelencia; los medios necesarios para materializar esa propuesta y hacérsela llegar al destinatario final, y la capacidad de esa propuesta, ya materializada, para satisfacer el nivel de expectativa de ese destinatario final.

Si se permite cerrar este apartado con un estrambote, lo correcto, entonces, no es decir que la “calidad” de un producto es “subjetiva”, sino que es “relativa”. Pero no en el sentido de que sea arbitraria, azarosa o indeterminada, sino en el doble sentido de que *es una relación* entre promotor, medios y destinatario, y de que *se evalúa por relación comparativa* respecto los demás productos de su especie.

### **La valoración de la calidad, un objetivo teóricamente posible**

Entendería perfectamente que, a estas alturas del denodado empeño por argumentar que es factible objetivar la calidad del producto escénico, a más de uno le haya venido a la cabeza una película de Peter Weir, “El club de los poetas muertos”, en el que el segmento más conservador del profesorado de un colegio americano se empeñaba en medir el lirismo de un poema aplicando ejes de abscisas y ordenadas. O una famosa frase de Theodor W. Adorno, en la que éste confiesa que, “cuando se me planteó la exigencia de ‘medir la cultura’, vi que la cultura debía ser precisamente aquella condición que excluye una mentalidad capaz de medirla”<sup>14</sup>.

Conviene zanjar desde ya cualquier confusión al respecto. Lo que se está proponiendo no es medir la calidad del producto escénico, al modo del número mayor o menor de estrellitas que algunos medios de comunicación conceden a tal o cual espectáculo; sino la posibilidad de establecer criterios comunes para la evaluación o estimación de la mayor o menor calidad de un producto escénico en términos cualitativos. Es decir, qué propiedades pueden tenerse en cuenta para que nos podamos hacer una idea de su calidad.

No debe haber aquí motivo alguno para el escándalo, ni el temor a que estemos introduciendo en el mundo de la creación gérmenes que le son del todo ajenos. La posibilidad de establecer el valor de una obra artística se encuentra en el corazón mismo de una corriente teórica tan poco sospechosa de dogmatismo o cerrilidad

---

<sup>14</sup> Citado en MATTELART, Armand y Michèle. *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós, 2005. pág. 57.

como es la de la estética de la recepción desarrollada por la denominada Escuela de Constanza<sup>15</sup>. Uno de sus máximos exponentes, Hans Robert Jauss, señala que “el valor y el rango de una obra literaria no puede deducirse ni de circunstancias biográficas o históricas ligadas a su nacimiento, ni únicamente del lugar que ocupa en la evolución de un género, sino de criterios más difíciles de manejar: efecto producido, ‘recepción’, influencia ejercida, valor reconocido por la posteridad”. Por lo tanto, ese valor puede ser deducido mediante la aplicación del segundo grupo de criterios de referencia citados por el autor. Por otro lado, el hecho de que Jauss se refiera en este párrafo específicamente a la obra literaria no impide su extensión a otras prácticas artísticas, como el teatro; de hecho, algunos de los principales teóricos de esta corriente estética –como Wolfgang Iser o Roman Ingarden– han hecho aplicaciones concretas al mundo de la escena.

En todo caso, lo sustantivo del asunto es que, como refleja el texto citado, Jauss no tiene la menor duda de que es posible y hasta necesario determinar el valor --¿la calidad?– de una obra artística, y lo único que discute son los criterios más adecuados para ello. Concretamente, señala básicamente tres: la comparación de ese producto artístico con los demás de su misma especie que le han precedido en la serie histórica; su comparación con los demás productos artísticos de su especie de los cuales es contemporáneo, y su capacidad para romper o modificar el “horizonte de expectativa” del receptor.

Y entiende “horizonte de expectativa” como ese “sistema de referencias objetivamente formulable que, para cada obra en el momento de la Historia en el que aparece, resulta de tres factores principales: la experiencia previa que el público tiene del género del que procede, la forma y la temática de las obras anteriores cuyo conocimiento se presupone y la oposición entre lenguaje poético y lenguaje práctico, mundo imaginario y realidad cotidiana”<sup>16</sup>.

Precisamente, es en esta ruptura del “horizonte de expectativa” del receptor donde mejor se manifiesta la función social de la obra artística, por cuanto que tal ruptura “orienta o modifica [la] visión del mundo [del receptor] y, por consiguiente, actúa sobre su comportamiento social”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, VV.AA. *Estética de la recepción*. Madrid: Arco/Libros, 1987.

<sup>16</sup> JAUSS, Hans Robert. *Pour une esthétique de la réception*. París: Gallimard.1978.

<sup>17</sup> JAUSS, Hans Robert. Op. cit.

Nótese, por cierto, a mayor abundamiento sobre lo ya dicho antes, que Jauss evita cuidadosamente cualquier concesión al subjetivismo a la hora de señalar cómo se define el horizonte de expectativa del receptor, indicando de manera expresa que es “objetivamente formulable”.

### **Un posible listado**

En cualquier caso, los criterios de la estética de la recepción, aun siendo esenciales desde un punto de vista teórico para determinar el valor o calidad de un producto escénico, no llegan a cumplir –en este caso, por exceso-- la función operativa con la que queremos utilizar el concepto de calidad.

No debemos olvidar que nuestra intención en este terreno no es prioritariamente analítica, sino de gestión. La meta es conseguir que una determinada concepción de la calidad o, mejor aún, que una “propuesta de calidad” nos permita desarrollar políticas o programaciones teatrales congruentes con la función estética y social que deseamos para nuestro teatro, entendido como servicio cultural público.

En este sentido, es factible elaborar un conjunto básico de propiedades que deban ser tenidas en cuenta a la hora de estimar la calidad de un producto escénico. Dicho de otra manera, la calidad de este último podría evaluarse a partir de examinar “cómo ha jugado u operado” con cada una de estas propiedades.

A título de ejemplo, éstas podrían ser algunas de ellas, expuestas sin criterio de prioridad:

- *Eficiencia*, entendida como la economía de los medios expresivos. En otras palabras, la adecuación de los medios empleados a los fines estéticos del producto, evitando tanto el despilfarro o el uso de recursos superfluos, como la insuficiencia de los mismos. Más directamente: que en el espectáculo no sobre ni falta nada.
- *Coherencia* de los recursos expresivos. La representación funciona como ensamblaje de elementos de muy diversa naturaleza que deben ser decodificados por el receptor. Para que este proceso produzca realmente sentido, esos elementos de naturaleza diversa deben estar vinculados entre sí mediante relaciones de congruencia.

- *Articulación* de los diferentes signos auditivos y visuales de la representación, de modo que su conjunción sea generadora de nuevos signos en el propio proceso de la representación.
- *Texto de auténtica potencialidad dramática.* El texto del espectáculo debe *reclamar* su puesta en escena, utilizando los recursos literarios propios de tal función, y no ser la mera estructuración en diálogos de textos propios de otros géneros.
- *Trabajo dramaturgico* orientado a explotar las posibilidades escénicas del texto dramático, dentro de los límites expresivos que este mismo permita, y a actualizarlo con este mismo criterio en el caso de puestas en escena basadas en obras de períodos históricos anteriores.
- *Uso del espacio y de la tridimensionalidad* propia de la representación teatral.
- *Ilusión generada*, es decir, capacidad de alcanzar fuerza expresiva más allá de la que proporciona por sí misma la materialidad agregada de los elementos de la representación.
- *Éxito o credibilidad en el juego ficción/realidad –o ilusión/denegación-- que propone la representación*, esto es, capacidad para que el espectador, asumiendo que lo que ocurre en el espacio escénico es ficción, acepte el reto de hacer “como si” fuera real y admita que sus efectos resultantes serán reales. En definitiva, que el espectáculo sea “teatralmente creíble”.
- *Propuesta estética innovadora y diferenciadora*, tanto respecto de los productos anteriores de su misma especie, como de los productos contemporáneos de su misma especie.
- *Estructura de efectos* del espectáculo y su capacidad para mantener la atención del espectador mediante el adecuado ritmo en la sucesión de los mismos.
- *Efecto final generado* en el público objetivo del espectáculo; capacidad para proponerle una modificación de su visión del mundo, es decir, para producir “un nuevo espectador, ese actor que comienza cuando termina el espectáculo, que

no comienza sino para terminarlo, pero en la vida”<sup>18</sup>. O, si se prefiere exponerlo en términos de la estética de la recepción, capacidad para convertir al espectador real en el *espectador implícito* del espectáculo.

Se trata, insisto, a título de ejemplo, de posibles propiedades sobre las que se puede evaluar la propuesta de calidad de un proyecto escénico, dejando voluntariamente al margen aquellas que no se refieren al producto final, sino a los procesos y procedimientos que se han de poner en marcha para generarlo, las cuales deben ser tratadas de manera específica en otro momento y lugar<sup>19</sup>.

Con este listado no se pretende sino ilustrar, más allá de si deben ser éstos u otros los elementos constitutivos de la calidad de un producto escénico, que es posible elaborar definir esas propiedades y compartir criterios comunes al respecto, a fin de elaborar de manera más eficaz la políticas y programaciones teatrales y optimizar la gestión de los recursos empleados.

### **Una sospechosa *omertà***

Es indudable que este empeño habrá de tropezar con problemas teóricos y prácticos de notable envergadura. Pero seguramente el mayor obstáculo venga de la resistencia de los propios gestores y profesionales del sector. Una resistencia que no es del todo inocente.

Hago mías en este sentido las palabras de Robert Muro, cuando dice que “la resistencia a la introducción de criterios de evaluación crítica desde la objetividad responde, algunas veces, a la voluntad de mantener indemne la libertad creativa, e incluso puede reflejar una concepción ética y combativa del arte. Pero en muchas ocasiones es un escudo que permite hacer cualquier cosa, bajo cualquier condición y con cualquier tipo de resultado sin rendir cuentas ante nadie”<sup>20</sup>.

Por un lado, elevamos a los altares el concepto de “calidad” como criterio esencial a la hora de gestionar, crear y operar en el sistema teatral; pero, por otro, aseguramos a continuación que es cosa muy subjetiva y que resulta preferible que nadie le ponga

---

<sup>18</sup> ALTHUSSER, Louis. *El Piccolo, Bertolazzi y Brecht en Para leer El capital*, México: Siglo XXI, 1969.

<sup>19</sup> Ver a este respecto VIEITES, Manuel F. art. cit.

<sup>20</sup> MURO, Robert. art. cit.

el cascabel al gato. La calidad se convierte así en algo archinominado, pero a condición de mantener en un escrupuloso silencio cuál pueda ser su contenido.

A quienes crean que, al fin y al cabo, siempre fue así convendrá recordarles que en la Grecia clásica, cuna de la versión del teatro que impera entre nosotros, las representaciones teatrales por antonomasia se celebraban exclusivamente durante las fiestas dionisiacas de Atenas. Y que, en ellas, las obras escenificadas concursaban y competían entre sí, siendo seleccionadas previamente por los arcontes y sometidas finalmente a la votación de todo el público asistente. Sabemos, incluso, que Esquilo obtuvo 13 primeros premios sobre un total aproximado de 90 obras; Sófocles, 18 sobre más de 100; y Eurípides, 5 sobre 92. Así pues, no parece que quienes alumbraron el teatro tuvieran excesivos problemas a la hora de establecer cómo objetivar la calidad de los productos escénicos.

No se trae este ejemplo a colación para sugerir que la calidad de cada espectáculo escénico sea decidida a partir de ahora mediante referéndum popular. Mucho menos para admitir la necesidad de que, *mutatis mutandis*, la calidad la decide el mercado. Pero sí para recordar que otras épocas históricas tuvieron sus propios mecanismos para resolver este asunto con mejor o peor fortuna. Y que, por tanto, nuestro actual silencio al respecto no es fruto de ninguna ineludible herencia o tradición histórica, sino un rasgo muy propio de nuestro particular concepto de modernidad.

El teatro no puede seguir presentándose ante la sociedad utilizando de manera predominante recursos públicos y argumentando a continuación que no puede rendir cuentas ante nadie de sus usos y resultados, porque la calidad es cosa muy subjetiva. No es tolerable que los profesionales del sector sigamos manteniendo esta sospechosa *omertà* acerca de la calidad de los productos escénicos. Es posible que a algunos les convenga. Pero lo que está en juego es la credibilidad social del sistema teatral en su conjunto.