

# Memoria Coral

## Desarrollando y Manteniendo Excelencia de Afinación en los Coros

*Carol Beynon,*

*Jennifer Beynon-Martinec*

*y Jakub Martinec*

Como denota el título de este artículo, el concepto de memoria coral, aludiendo al desarrollo y sustentabilidad de un sonido característico en el seno de un coro durante una cantidad de tiempo, puede ser un indicador de la vitalidad y longevidad de un organismo coral. ¿Es posible que este término, derivado de las teorías comerciales y administrativas referidas a la *memoria organizacional* pueda alertar nuestra comprensión acerca del desarrollo y crecimiento de los coros? Los autores de este artículo han acumulado 60 años de experiencia como directores de coros de niños y masculinos, y la cuestión del desarrollo de la afinación -en su que hacer- un área de debate e investigación permanente. Comenzamos este artículo con una breve narración anecdótica.

El primer autor fue co-fundador de los coros comunitarios de Niños y Hombres *Amabile*. Mientras la cantidad de cantantes varones era razonablemente constante y saludable, y el apoyo y entusiasmo de los padres y comunitario fueron altos, los primeros años fueron casi una contienda musical. Cada temporada, la mitad del coro de niños debía cambiarse al coro juvenil masculino pues sus voces comenzaban los inevitables procesos de cambio y debíamos comenzar nuevamente a desarrollar un sonido con cantantes de 8 y 9 años de edad, no lectores e inexpertos. Al mismo tiempo, las voces recientemente cambiadas con sus tesituras extremadamente

limitadas y sus poco prolijas calidades de afinación, ingresaban al coro masculino en desarrollo, tratando de aprender a cantar con una voz completamente nueva y frecuentemente imprevisible. Como resultado, tanto el coro de niños como el juvenil masculino sonaban inexpertos e inmaduros.

Nada del relato dice -hasta acá- algo nuevo a quien haya trabajado con coros de niños en cualquier parte del mundo. Cada vez que nos escuchaba cantar y observaba nuestras frustraciones acerca de la falta de crecimiento en la afinación, el colega director de *Amabile*, John Barron OC, decía que los coros debían desarrollar una buena afinación a través del tiempo, y que un sentido de *memoria coral* surgiría una vez que los propios cantantes tuvieran un concepto de afinación coral en sus propias mentes. Con paciencia y constancia, y buena enseñanza, él sostiene que el sonido que estamos buscando comenzaría a surgir, y una vez aparecido se mantendría, y aún los nuevos coreutas adquirirían casi automáticamente *nuestro sonido*.

Fortuitamente en la tercera temporada, cuatro estudiantes universitarios y experimentados cantantes ingresaron al coro juvenil masculino, y aunque sólo eran 4 entre los 25 integrantes, su forma de cantar suministró una sólida base sobre la cual construir un sonido coral más maduro, y brindó ejemplos a imitar para los jóvenes adolescentes. Aquella temporada, finalmente, los coristas con voces más jóvenes comenzaron a producir un sustancioso cambio en el desarrollo de un aceptable sonido coral. La temporada siguiente, los estudiantes universitarios se graduaron y no quedó ninguna voz similar en madurez para reemplazar a los anteriores guías. Sin embargo, aún cuando los estudiantes de mayor edad ya no pertenecían al coro, quienes lo escuchaban comentaron acerca del maduro sonido del coro juvenil masculino. Tener estos cuatro hombres jóvenes en el coro parecía ser el impulsor para los otros cantantes de escuchar un modelo que ellos querían

imitar, y trabajar más severamente para desarrollar una mejor afinación coral. Durante ese particular año, las voces mayores sirvieron para modelar el sonido de todo el *Amabile Young Men's Ensemble* de manera permanente, y todos los cantantes comenzaron a entender ya tener una noción de la afinación coral que querían lograr. Retroceder al sonido inmaduro previo hubiera resultado obvio puesto que los nuevos miembros que ingresaron al coro tenían voces recientemente mudadas sin mucho color ni afinación. No obstante, los sumamente motivados cantantes y directores avanzaron conjuntamente a partir de aquel punto para continuar desarrollando en el coro una calidad de afinación más madura y prolija. La afinación coral era tema de debate permanente -y con fundamento- entre los integrantes, y el coro gradualmente adquirió reconocimiento por su excelencia artística y ,a través del concepto de *memoria coral*, se tornó conocido debido a su peculiar y cálida afinación y color.

Sus propias experiencias corales y los sabios consejos de John Barron acerca del concepto de *memoria coral*, motivaron a estos autores a considerar el concepto de *memoria coral* desde una perspectiva teórica. Una búsqueda a través de la literatura coral no produjo indicios. Tal vez, pensamos, la teoría administrativa podría ayudarnos a entender porqué determinados organismos corales crecen y prosperan, en tanto otros permanecen estáticos y/o poco notorios.

## **Aprendizaje Organizacional**

La capacidad de objeto inanimado tal como una organización de tener aptitudes personales para aprender, pareciera insustituible. El pionero de la Teoría del Aprendizaje Organizacional, Peter Senge (1990) postula que el aprendizaje ocurre cuando las organizaciones interactúan con sus ámbitos y crecen o mejoran mediante el aumento de su comprensión acerca de qué es lo que hacen. En tanto las acciones que una

organización desarrolle puedan ser experimentales, imitativas, adaptativas o cuidadosamente planeadas, la aptitud de una organización para aprender puede marcar la diferencia entre su prosperidad y su destrucción en los años por venir. La literatura acerca de las organizaciones indicaría que el crecimiento de una organización -o la falta del mismo- se convierte en algo colectivo entre la gente que trabaja dentro de dicha organización, y por acumulación, el accionar de cada persona -o su inacción- guía hacia o aleja de la productividad de la organización, o lo que es llamado aprendizaje en la literatura. En otras palabras, es la noción de una *comunidad de aprendices* que emerge en relación con la estructura organizacional y cultural, y el cambio emana de las comprensiones acerca de la naturaleza de los aprendizajes. Pero, el aprendizaje comunitario organizacional no es simplemente la suma de los aprendizajes individuales de los miembros. De hecho, es -y esta es una circunstancia muy aplicable al desarrollo coral- el mínimo común denominador en el aprendizaje organizacional. La investigación muestra que los aprendizajes individuales, en vez de garantizar aprendizaje, puede verdaderamente inhibir o impedir el crecimiento organizacional. Es crucial que toda la organización aprenda, no simplemente confiando en el conocimiento de un experto (*i.e.*, el director) sino contando con la interacción social para el aprendizaje grupal (Mitchell y Sackney, 2000). La relación, entonces, entre lo individual y lo colectivo dentro de la comunidades crucial, y está basado en un modelo de interacción de causalidad en el que los factores personales asociados con los individuos, eventos ambientales y comportamientos operan como factores determinantes en interacción unos con otros. El aprendizaje humano en el contexto de una comunidad concreta de aprendices no está sólo influida por la organización, pero tiene consecuencias para ella y produce fenómenos en el nivel organizacional que van más allá de cualquier cosa que pudiéramos inferir simplemente observando procesos de aprendizaje en individuos aislados. La racionalidad humana intrínca aún más el concepto. El

aprendizaje organizacional ocurre si algunos integrantes (i.e., los cantantes, el director, el asistente) y unidades (i.e., las secciones o cuerdas) adquieren conocimientos que puedan modificar el rango de comportamientos de la organización.

La **memoria organizacional** ha sido constantemente reconocida como un componente integral de la capacidad de aprender de una organización. Aún cuando miembros aparentemente críticos dejan la organización, suficiente sabiduría o memoria colectiva que da atrás para que antiguos y nuevos miembros consigan que la organización siga creciendo. Así, un componente significativo del aprendizaje organizacional es el de la memoria organizacional. La *memoria organizacional* está basada en la adquisición, almacenamiento, y transmisión de información, originada en las creencias, teoría e idearios de la cultura, los cuales son conservados a través de sistemas de socialización, experimentación y control. Memoria es conocimiento almacenado en directorios y de manera enciclopédica y los coros (i.e., directores, asistentes, cantantes) disponen de vastos almacenamientos de esa información. Las organizaciones disponen de un repertorio de actividades para adquirir la información y mejorar lo que pueden hacer. Construir y modificar el repertorio son actividades fundamentales pues encarnan el aprendizaje en rutinas, constituyendo así una mayor forma de memoria organizacional. Aún cuando los participantes se retiren, la memoria organizacional protege a la organización de tal modo que pueda perdurar y crecer aún más (Senge, 1990). Basarse en el repertorio y modificarlo constituye una mayor forma de memoria organizacional (i.e., repetición de una existente pieza de repertorio). Los integrantes de organizaciones son los únicos que deciden acerca del valor de la información que emana del conductor y la memoria organizacional está representada por las estructuras empleadas para recuperar,

organizar, modificar, y/o aún hacer uso de dicho conocimiento. Los participantes deciden cómo la información es codificada, procesada y hasta recuperada. Las experiencias pasadas son de extrema importancia para producir cambios en una organización pues los recuerdos de sucesos anteriores tienden a apelara una ulterior aceptación del riesgo e innovación dinámica.

## **Memoria Coral**

Los organismos corales están vistos como instrumentos estéticos, pero con frecuencia están basados en una estructura racional y rígida que es lineal, implica cadena de jerarquías en la toma de decisiones, diferenciación de tareas, supervisión jerárquica sobre y dentro del coro, reglas y normativas formales rules, y profesan determinados idearios. En tanto las relaciones sociales pueden verse como un integral de los coros, la toma de decisiones cooperativa no lo es. El desarrollo debe estar basado en prácticas reiteradas -a pesar de los participantes- y el cambios cosmético y de corta duración. Pero los cambios de segundo orden o incisivos, las intensas reestructuraciones, requieren un nivel de gerenciamiento más profundo.

La memoria coral es un fenómeno multifacético que evoluciona en un coro aún en su primer año de existencia, implica aprendizaje y desaprendizaje, y es esencial para el crecimiento de la organización. Existe una que sirve a las burocráticas estructuras del coro, otra que actúa como base para un programa de educación musical y se aplica al nivel individual de cada cantante del coro, y la memoria coral del *sonido* que emerge y se convierte en parte idiosincrásica del coro. Así como expertos directores de coro trabajan para transformar la técnica vocal, la musicalidad y la pedagogía en su concepto de sonido dentro del grupo, la calidad de afinación desarrolla y se establece como una base constante y consistente fundamento a través del tiempo. En tanto lo

característico y singular de esa afinación es un requisito para muchos directores, es mantenida tanto a través del continuo desarrollo de los cantantes como del crecimiento del director. Muchos directores y sus cantantes, no obstante, nunca están del todo satisfechos con el sonido aún a su nivel más maduro. No pueden ellos permitirse ser complacientes en este sentido pues es el consiguiente desarrollo en técnica, repertorio y estándares de interpretación que no sólo sostienen los basamentos del sonido sino además alientan su mejoría. Es este desarrollo en curso de la comunidad que aprende el que asegura que el coro es una saludable comunidad que aprende. Proponemos que existen dos factores en esta tarea: 1) es la sustentabilidad del particular sonido la que indica una saludable comunidad de aprendices; y, 2) es el consiguiente fortalecimiento y maduración de ese sonido coral que aparece con el correr del tiempo.

Al comienzo de una nueva temporada, los directores de coros experimentados con frecuencia muestran que, aunque un alto porcentaje de los integrantes puedan haber cambiado, siempre esa sombra -y hasta apuntado a la mejora- escuchar los primeros aprestamientos y reconocer el característico y familiar sonido empastado del coro. ¿Cómo ocurre esto? Uno podría pensar que el sonido de un coro está basado en las voces características de los cantantes más noveles y coloreado por las personalidades del grupo. Pero, las primeras conclusiones están mostrando que esto es una suposición falsa. El indicador pareciera ser un sentido de memoria coral organizacional que está más arraigado en el coro que el conjunto de individuos. Esta información apareció en conversaciones que tuvimos con seis directores de coro de excelentes coros comunitarios de niños, jóvenes y adultos acerca del fenómeno de sus sonidos corales. Sus comentarios sirvieron para afirmar nuestra creencia de que la memoria coral evoluciona en el tiempo y realmente indica que estos coros se han transformado en comunidades que aprenden. La sonoridad general en los coros de élite[1] está teñida de la

capacidad del director para entrenar y desarrollar dicho sonido basado en alguna particular preferencia que él o ella tuviera. Inclusive las voces más personales pueden ser honed into un sonido definitivo específico para tal director, y este proceso comienza con la llegada de un nuevo programa o un nuevo director. Estos experimentados directores nos han dicho que la memoria coral implica aprender técnica vocal y luego desaprender cierta técnica, en tanto nueva y más avanzada información y/o capacidades reemplazan la instrucción previa.

La teoría del aprendizaje organizacional ajusta el contexto del ejemplo personal con el que comenzamos este artículo. En relación con el desarrollo tonal en estos coros masculinos principiantes, John Barron aconsejaba prudentemente que un director debe poseer en mente un concepto de sonido y debe continuar trabajando en pos de él aunque el entorno esté siempre en estado cambiante. En este particular estudio de caso, los estudiantes universitarios contribuyeron tanto al evento como al proceso de aprendizaje organizacional debido a que el coro -como una unidad- estaba preparado para aprender; trabajaron juntos para desarrollar un sonido que no solo comenzara a emular y complementara los cantantes más antiguos, sino también comenzar a aflorar como una cohesiva unidad sonora. Conocer cómo ocurrió este aprendizaje es interesante y vital para comprender cómo se desarrollaron los coros. El concepto de memoria coral dispone del potencial para ayudarnos a entender cómo se desarrollan los organismos corales saludables, y estos hallazgos iniciales apuntan a la necesidad de una mayor investigación para explorar el nexo entre la teoría de las organizaciones y el desarrollo coral.

## Referencias

- Mitchell, C., y Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning environment*. Tokyo: Swets & Zeitlinger.



- Newton, P. M. (2005). Ensemble Learning: A Lens for Group Learning in Schools. *The Journal of Educational Thought*. 39(1): 75 – 88.
  - Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. NY: Doubleday.
  - Turc, E. y Baumard, P. (2007). Can organizations really unlearn? In McInerney, C. Day, R. (Eds.). *Rethinking Knowledge Management*, pág. 125 – 146.
- 

[1] N. delT.:elite choirs en el original en inglés

### Acerca de los Autores

Los coautores de este artículo son especialistas en el entrenamiento y desarrollo de voces de niños y de hombres.



**Dr. Carol Beynon** es co-director artístico de los *Amabile Boys & Men's Choirs of London*, Canada, Profesor Asociado de Educación musical, y Vicedirector Asociado de Estudios de posgrado y posdoctorales en la *University of Western Ontario*. Correo electrónico: [beynon@uwo.ca](mailto:beynon@uwo.ca)



**Jennifer Beynon-Martinec** especialista en técnica vocal y directora del Coro Juvenil Masculino de Boni Pueri, maestra de música en programas de la *English International School*, y profesora universitaria de Pedagogía vocal y coral en la *Charles University* de Praga. Ella fue antigua integrante del Coro Mundial Juvenil. Correo electrónico: [beynon-martinec@bonipueri.cz](mailto:beynon-martinec@bonipueri.cz)



**Jakub Martinec** director asistente de Boni Pueri, la Escuela Coral de Niños de la República Checa y director del coro itinerante Boni Pueri. Con Boni Pueri, ha dirigido en varias de las grandes salas de conciertos del mundo. Correo electrónico: [martinec@bonipueri.cz](mailto:martinec@bonipueri.cz)

*Traducción del inglés por Oscar Llobet, Argentina*