

# Investigación Internacional sobre el Director Coral como Administrador y sobre la Organización de Coros

*Rita Fucci-Amato, directora coral e investigadora postdoctoral, Universidad de São Paulo (USP), Brasil*

Los coros pueden ser vistos como una organización, porque están conformados por personas, recursos materiales y una función de gestión que organiza y dirige todas las actividades para ofrecer un servicio o producto cultural. El aspecto cooperativo está intrínsecamente ligado a la naturaleza del canto coral y constituye su esencia como una organización. Esto reviste una dimensión especial en la perspectiva de Chester Barnard<sup>[1]</sup>. Este autor pionero identificó la función principal de un cuerpo ejecutivo: crear y comunicar una propuesta común. En este sentido, un director de coro se aproxima más a un administrador. Como tal, es un líder capaz de crear y mantener una armonía polifónica colectiva, que es la base del trabajo artístico y musical desarrollado en coros aficionados, principalmente. El aspecto cooperativo de esta red que constituye una organización "coral" fue descrito por el maestro brasileiro Heitor Villa-Lobos (1887=1959):

El canto colectivo, con su poder de socialización, predispone al individuo a perder, cuando fuere necesario, la noción egoísta de la excesiva individualidad, lo cual permite que cada miembro se integre a la comunidad y valore en su espíritu la idea de la necesidad de renuncia y disciplina para hacer frente a los imperativos del grupo social. Ello favorece, en resumen, este concepto de solidaridad humana [...].<sup>[2]</sup>

La obediencia a las reglas del coro y la dedicación al aprendizaje de la música durante los ensayos y "horas extras", llevan a que los individuos apoyen al grupo, debido a la búsqueda de metas en común. Así, se crea un *carisma grupal*, y se eliminan los obstáculos y las opiniones encontradas. La práctica musical desarrolla un sentido de unidad grupal a través de los alcances y valores en común. Así, la predisposición individual de cada uno y las actividades se canalizan en una producción artística colectiva regida por la disciplina rigurosa, el estudio comprometido y la dedicación de todos los individuos. El canto coral es un ejemplo típico de trabajo en equipo y representa una práctica musical ampliamente reconocida y desarrollada entre las culturas y los grupos étnicos más diversos. Al ser un grupo que se propone el aprendizaje musical, el desarrollo vocal, la integración interpersonal y la inclusión social, el coro es un espacio constituido por diferentes relaciones sociales y de enseñanza-aprendizaje; demanda del director una cantidad de competencias y habilidades que no sólo tienen que ver con la preparación en la técnica musical, sino que también se relacionan con la coordinación y dirección de un equipo en búsqueda de motivación, educación, cultura y nuevas experiencias estéticas y sociales. Un coro posee distintos niveles de acción y promueve la integración individual en varias dimensiones, desde la motivación personal a las relaciones interpersonales; de la expresión estética al simbolismo político y rol comunitario.

Debido a su poder y competencia para guiar estas complejas organizaciones, en la literatura y el discurso sobre administración, los directores de coro son un ejemplo típico de liderazgo eficiente, que se basa en escuchar y enseñar; en aprender y cooperar. De hecho, los administradores escogen a los directores corales como el ejemplo perfecto de gestión, pero en una visión un poco más romántica: el director sobre la tarima, la teatralidad de sus expresiones, la batuta...

Por otro lado, en los grupos musicales aficionados, especialmente en los coros aficionados, el trabajo de administración de los directores es mucho más amplio detrás del escenario, en las tareas del día a día, que abarcan el establecimiento de contactos, la organización de fechas y salas de ensayo, etc. (sin mencionar la motivación comprometida que deben desarrollar y cultivar en grupos cuya participación es voluntaria y está abierta a todos, pero en los que, sin embargo, se deben obtener resultados musicales). Es necesario producir un cierto nivel de placer que compense el trabajo técnico de la repetición y corrección de frases musicales, prestando atención a los detalles relativos al ritmo, respiración y dinámica. Por otro lado, en los coros profesionales (como sucede con las orquestas profesionales) las habilidades de los directores se están poniendo a prueba cada vez más para crear un buen clima personal, al coordinar las relaciones humanas en el equipo de trabajo y participar de prácticas perdurables a nivel social y cultural, que involucran a la comunidad. Esa realidad, que los directores conocen muy bien, revela una dimensión más profunda de nuestro rol administrativo, que no se resume en la mera caricatura de dirigir a un grupo por medio de “simples” expresiones sobre una tarima.

Los coros son paradigmas de trabajo en equipo y motivación. Son también ejemplos de organizaciones de aprendizaje y conocimiento, mientras que los directores son un símbolo de liderazgo y administración eficaz...” A pesar del poder persuasivo de estas imágenes, la verdadera naturaleza del trabajo de los directores y de las organizaciones musicales en su rutina diaria no se puede revelar a menos que abramos nuestros ojos a su labor detrás del escenario y antes de los conciertos.

Mientras que los administradores basan sus perspectivas en una mirada idealizada (y generalmente autoritaria) del trabajo de la dirección coral, los directores de coro necesitan llevar a

cabo una gran cantidad de tareas administrativas para que sus metas artísticas sean una realidad. Aun así, entre los directores tradicionales, este aspecto pragmático, a la vez indispensable, de su trabajo es generalmente menospreciado. Debido a que casi todos ellos necesitan ser administradores para dirigir el trabajo musical colectivo, la consecuencia es que sólo aprendemos haciendo: mediante prueba y error. Desde este punto de vista, el panorama sugiere que se requiere encarecidamente un análisis más claro y profundo de este universo (sobre las tareas administrativas en la dirección musical). Ésta es la premisa de mi investigación.

Estoy desarrollando un proyecto de investigación postdoctoral sobre la temática “El trabajo del director de coro como administrador y la visión organizacional del canto coral: contribuciones interdisciplinarias para administradores y directores”. El proyecto tiene su base en la Universidad de São Paulo (USP), Brasil y está subvencionado por la São Paulo State Research Foundation (FAPESP: <http://www.fapesp.br/en/>). En una primera etapa de la investigación, estudio casos de coros brasileros y directores corales, acompañando el trabajo de algunos grupos y músicos y entrevistándolos. En la segunda etapa, pido a coristas y directores de todo el mundo completar un cuestionario sobre la forma en que sus coros son administrados y acerca de las dificultades organizativas que enfrentan. Varios cantantes y directores de muchos países, como Italia, Suiza, Países Bajos, México, Argentina, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, etc., ya han hecho sus aportes. Sin embargo, la lista no está completa y este pedido de más contribuciones a través del Boletín Coral Internacional, tiene como finalidad extender este diverso listado de actividad coral a diferentes realidades y países. El cuestionario, dirigido a directores y cantantes, se encuentra disponible en tres lenguas y puede accederse a él a través de los siguientes enlaces:

- <http://goo.gl/N10jI> (en inglés);



▪ <http://goo.gl/62jcu> (en español);



▪ <http://goo.gl/GX9Bp> (en portugués).



Los cuestionarios estarán disponibles hasta junio de 2012. Los directores y coros que formen parte de esta investigación serán citados en una lista de agradecimiento especial, la cual será publicada en el sitio web <http://choralmanagement.blogspot.com/>. El sitio se enriquecerá con el paso del tiempo por medio de publicaciones (como trabajos de investigación en revistas y congresos) que analicen los resultados de la investigación. Las respuestas individuales relativas a coristas, coros y directores serán anónimas. Todos estos datos se enfocarán en fundamentos teóricos y se utilizarán títulos como los que se presentan a continuación: el trabajo del administrador, gestión de recursos humanos, liderazgo, motivación, cultura organizativa, aprendizaje organizativo, etc. Por ende, a través de las respuestas de cantantes y directores, será posible proponer nuevos modelos y enfoques a la actividad difícil (y necesaria) de administrar organizaciones corales.

¡Gracias por su contribución!

---

[1] Barnard, C. (1966), *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Boston.

[2] Villa-Lobos, H.: Villa-Lobos por ele mesmo, in Ribeiro, J. C. (ed.), *O pensamento vivo de Villa-Lobos*. Martin Claret, São Paulo (1987), p. 87.

**Rita Fucci-Amato** es directora oriunda de Brasil e investiga el trabajo del director coral como administrador y la administración de organizaciones musicales. Posee un título postdoctoral en Investigación de Operaciones (Ingeniería de Producción) de la Universidad de São Paulo (USP), un doctorado en investigación y un máster en Fundamentos Históricos, Filosóficos y Sociológicos de la Educación, una especialización en Voz y un título de grado en Música (Dirección). Publicó algunos libros y más de cien trabajos de investigación completos en revistas científicas y congresos en América Latina, Estados Unidos, Canadá y Europa.



Página web: [www.fucciamatoconductor.blogspot.com/](http://www.fucciamatoconductor.blogspot.com/)

Contacto: [fucciamato@terra.com.br](mailto:fucciamato@terra.com.br)

*Traducido por Laura Heritier, Argentina*

*Edited by Irene Auerbach, UK*