Pensar de manera empresarial y artística al mismo tiempo

¡Alexandra Jachim, representante cultural y autora de libros sobre las bases de una gestión coral exitosa!

“¡A muchos les faltan las herramientas básicas!”

¡Mayor valoración, una clara distribución de tareas, mayor entrenamiento de servicio: Alexandra Jachim, autora de una exitosa guía sobre el tema, discute las bases de una gestión coral próspera!

Entrevistador: Daniel Schalz, ¡editor de Chorzeit!

Sra. Jachim, ¿Cuáles son las cualidades más importantes que un representante coral debería poder ofrecer?

Para empezar, ella o él debería estar cantando o haber cantado en un coro. Por un lado, para conocer los proceso dinámicos especiales de grupo activos en un coro; pero sobre todo, por otro lado, necesitas saber qué significa hacer un trabajo musical. Esto, en realidad, es el caso de cualquier representación cultural: básicamente, uno debe pensar en términos económicos, pero también necesita un profundo entendimiento de las características especiales de trabajar en las artes –especialmente porque estos dos aspectos con frecuencia se perciben como contradictorios. Por lo tanto, para combinarlos de una manera que garantice éxito, necesitas tratar con una gran sensibilidad con las personas y grupos interesados –desde el director coral a través de las diferentes secciones de voz y solistas y otros artistas que pudieran estar involucrados, hasta gente de fuera como

patrocinadores, representantes de prensa, etc.

A menudo en esto, el director coral es el negociador más duro cuando se debate el uso del dinero presupuestado o las responsabilidades del personal…

Así es, y por eso es tan importante que el representante coral, si es posible, trabaje en las mismas condiciones con los líderes artísticos. Desgraciadamente muchas empresas culturales –incluso las grandes y famosas– están aún estructuradas de una manera muy jerárquica y en su totalidad la dirección artística queda ubicada en una posición más elevada que la representación de gentes responsables de la organización y balance de libros. Sin embargo ambas áreas son igualmente importantes – ¡una es totalmente incapaz de trabajar sin la otra! ¿Qué utilidad tienen las ideas artísticas más deslumbrantes si no pueden ponerse en práctica debido a que no se ha recibido dinero de un patrocinio o ni el público ni la prensa acuden al concierto ya que no ha habido una publicidad aceptable? Y al revés, el representante coral necesita el producto, en concreto el éxito de la obra artística, para cumplir con sus obligaciones.

Sin embargo, en una actividad coral, la música debería tener el papel protagonista.

Por supuesto. Destacaría tres objetivos, de los cuales el primero, el cumplimiento de la misión cultural, concretamente hacer música en sí misma, en cierta medida está en la cima.

Sin embargo, hay dos aspectos más que tienen la misma importancia para que el trabajo coral tenga éxito a largo plazo, que a menudo se rechazan o son totalmente ignorados: en concreto, alcanzar ciertos grupos de gente –desde el público, a través del reclutamiento de nuevos cantantes, hasta los patrocinadores públicos y privados–, y también el cuidado de lo que ya existe –¡esto, además, vuelve a referirse -junto al factor económico- a los cantantes así como al público y otra gente o grupos con interés en el coro!

No obstante, para muchos coros y en particular sus directores, esto se acerca demasiado al plano empresarial –después de todo, generalmente, su motivación no va ligada a la generación de dinero.

Yo también he observado esta actitud eminentemente escéptica hacia conceptos como “grupos a los que acercarse” o “el mercado”, normalmente en coros amateur. Sin embargo, el procedimiento descrito solo es económico a primera vista, ya que las dos dimensiones no económicas del trabajo coral tienen un efecto mucho más profundo: después de todo, solo cantaremos juntos siempre que tengamos suficientes cantantes –así que hemos de permanecer activos en el reclutamiento de nuevos miembros para el coro. Y cuanto más felices y a gusto con nosotros se sientan los que ya forman parte del coro, más tiempo se quedarán. Es simple, no debemos olvidar de que la diversión de alguien al cantar en un coro depende no solo del director o el repertorio, sino también de, en gran parte, factores como la atmósfera en el grupo, conciertos exitosos, el aprecio del público, etc. Diferentes encuestas y estudios realizados en los últimos años han demostrado que la satisfacción de los miembros de un coro dependen, en realidad, más de estos factores que del trabajo musical. Por tanto, a modo de ejemplo, la importancia del miembro individual del coro para el grupo no debería juzgarse solamente por sus habilidades vocales, sino por su competencia social. Por ello, los cantantes que sin cesar cuidan de las nuevas

incorporaciones, les explican “las reglas del juego” y los presentan al grupo, son increíblemente importantes para la moral del coro. ¡Además, si te encuentras feliz y contento, también cantas con más motivación y mejor! Sin embargo, normalmente el director coral no se encuentra en la disposición de vigilar estas supuestas trivialidades por falta de tiempo –y generalmente esto no se incluye en su formación y entrenamiento tampoco.

Con esto, ya hemos tocado las opciones para el entrenamiento básico y, a continuación, de servicio en este ámbito: ¿considera suficiente lo que ofrece el mundo germanoparlante?

No hay duda de que, en este aspecto, todavía tenemos muchas cosas por hacer. Como ya se ha dicho, el entrenamiento de directores corales, aspectos de organización y economía y cuestiones de liderazgo reciben muy poca atención. El resultado es que, tras unos cuantos meses en sus primeros trabajos, se dan cuenta –muy opuesto a lo que se esperaba– que las tres cuartas partes de los problemas en sus centros de trabajo son cuestiones no musicales. Aquí sería de gran ayuda para ellos que estas tareas fuesen delegadas a miembros del coro, pero muchos coros sencillamente carecen de las herramientas necesarias para negociar esto. Especialmente entre amateurs, ¡hay muchas nuevas oportunidades de entrenamiento que permitirían, a los cantantes con la motivación necesaria, adquirir esas habilidades!

En su opinión, ¿por qué no hay más oportunidades para

continuar el entrenamiento?

Me da la impresión de que el panorama cultural y en concreto el coral le sigue a la cola al desarrollo social general. Por ello, en muchas áreas sociales se ha aceptado durante mucho tiempo que cuestiones como la estructura y estilo de liderazgo, comunicación interna y externa en la organización o proceso de toma de decisiones no sean llamadas "competencias de primera clase" sino de importancia elemental si las personas pretenden trabajar juntas. Incluso la iglesia Católica Romana con su estructura jerárquica imposible de cambiar ha empezado ya a centrarse intensamente en estas cuestiones. Solo en el ámbito de la cultura hay todavía algunas personas que deciden sobre qué dirección desplazarse, de arriba abajo, y en los coros a menudo el director es quien toma casi todas las decisiones bajo su responsabilidad. A largo plazo, este modelo está abocado al fracaso. Por supuesto, incluso en un coro el director artístico siempre tomará decisiones sobre ciertos asuntos bajo su propia responsabilidad –no puedes tener una votación democrática en cada cuestión musical. Pero lo que estoy realmente intentando enfatizar es que existe una actitud fundamental: ¿estoy preparado para delegar la competencia para ciertas decisiones al grupo o incluso personas concretas, porque puede que ellos tengan más tiempo o sencillamente una mejor cualificación para ello?

Hablando de titulaciones: entre los coros amateur, en particular, las tareas organizativas se llevan a cabo

generalmente por voluntarios que nunca recibieron un entrenamiento significativo.

Correcto, esa es verdaderamente la realidad actual –como en la inmensa mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. Aparte de la falta de conocimiento concreto y del oficio –por ejemplo, para publicidad o recaudación de fondos– es difícil, sobre todo, porque estas personas no están formadas para el liderazgo, pero la tarea de un representante coral es una tarea de liderazgo. Y es un papel multifuncional: un representante coral es un portavoz para el coro, encargado de captar y administrar el presupuesto, oficial de contactos, agente de conciertos, trabajador de publicidad, captador de fondos y mucho más al mismo tiempo.

¡Demasiada responsabilidad para una sola persona!

Exacto, es por ello por lo que recomiendo dos primeros pasos fundamentales a los coros que se preparen para abordar estos problemas. Primero, debería haber una clara definición de lo que se propone el coro y los objetivos que espera alcanzar: ¿qué música queremos cantar? ¿Qué tipo de publicidad usar? ¿De qué manera queremos resultar únicos frente a otros coros? Debería existir un grupo que realmente se tomara tiempo para estas deliberaciones, por ejemplo, pasando un fin de semana para reflexionar sobre ello. El segundo paso consiste, basado en los objetivos que se hubieran decidido, en la definición de tareas muy concretas, distribuidas entre los miembros del coro de acuerdo a sus competencias. Esto es algo que en muchos coros, por desgracia, falta: ámbitos de responsabilidad claramente definidos. Por ello, a los miembros más jóvenes se les podría confiar, por ejemplo, la gestión de una página de Facebook. Sin embargo, en todo este asunto es muy importante que el grupo establezca expectativas claras sobre aquellos que son responsables de la tarea o cargo, de manera que ellos mismos puedan decidir si quieren o no hacerlo. En concreto, en el sistema voluntario la gente a menudo se satura con tareas que no pueden dominar por falta de calificación o de tiempo.

Esto lleva a la frustración en todos los sentidos. Un clásico ejemplo son las páginas web de los coros: normalmente, se solicita el servicio a la gente que domina la informática para crearlas; pero después de ello, no tienen tiempo para actualizarlas con nuevas fechas de conciertos u opiniones, por lo que la página se queda más o menos descuidada –ya que al comienzo, no hubo una decisión clara de lo que se debería hacer en el futuro. Esto también es válido particularmente para la relación entre director y plantilla del coro –en especial, aquellos en posiciones clave deberían ser conscientes perfectamente de los acuerdos sobre quién hace qué.

Sin embargo, cuando alguien se presenta para llevar a cabo un trabajo, el coro se alegra.

¡Y ése es exactamente el quid de la cuestión! Es muy fácil contentarse simplemente con que por suerte alguien se encargue de lo que sea. Pero no sólo es permisible, sino absolutamente necesario que en una tarea voluntaria se requieran también altos estándares de trabajo. A largo plazo, se paga por todos aquellos involucrados si se invirtiera un poco más de tiempo y preocupación en la búsqueda de las personas adecuadas para ciertos trabajos. Es fácil subestimar el daño producido por el personal equivocado en una organización: por ejemplo, si la persona que vende tickets en la entrada no puede aguantar el estrés y, por tanto, se muestra apático ante los miembros del público que esperan por sus entradas reservadas y que no están listas, influenciará directamente el estado de ánimo de la

sala y cuando el coro se pregunte por qué el público no responde bien a pesar de haber cantado magníficamente bien. Normalmente, los coros se olvidan a menudo de la disposición de un concierto – ¡el público debe sentirse relajado! ¿Qué pinta tiene la sala? ¿La iluminación encaja con el contenido del programa? ¿Qué opciones se ofrecen al público para facilitar su acceso a las obras que se representan? ¿Tendrá el concierto un presentador? ¿Puede romperse la disposición tradicional del escenario, por ejemplo, distribuyendo a los cantantes por toda la sala? ¿Qué ocurre con el intermedio? La mayoría de la gente asiste a los conciertos no solo por la música, sino porque esperan una experiencia emotiva en todos los sentidos. ¡La calidad del producto "concierto" debe ser óptima, pero esto también se aplica a la calidad del servicio en todos los sentidos! Todos los coros deberían tener en cuenta esto. Es imposible para un director coral velar por todas estas cuestiones, pero uno o varios representantes corales podrían con ello.

Alexandra Jachim MAS, nacida en Viena en 1969, realizó estudios empresariales y gestión cultural. Durante los últimos 25 años ha cantado y participado como miembro en coros, siendo su ocupación durante muchos años el tema de la teoría y la práctica de la gestión coral. Ha trabajado durante los últimos 20 años en empresas culturales, entre los muchos trabajos como representante coral en Viena. Actualmente, se encuentra al cargo de la administración de WERK X, Viena. Autora de "Gestión Coral Satisfactoria: la guía" (facultas.wuw 2013). A su carrera se añaden ponencias y talleres sobre gestión coral.

CRÉDITOS: Daniel Schalz, first published in Chorzeit – das Vokalmagazin Nr. 14, marzo de 2015, www.chorzeit.de

Traducido del inglés por Juan Carlos García Gil, España

Revisado por Juan Casabellas, Argentina