



SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de reflexión

Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa



Mónica O'Reilly Viamontes^{a,*} y Edison Jair Duque Oliva^b

^aGraduada de Dirección Coral del Conservatorio "Amadeo Roldán", Licenciada en Música (Composición), Instituto Superior de Artes, La Habana, Cuba; Magister en Diseño Curricular, Universidad de Guayaquil, Ecuador

^bPh.D en Marketing. Profesor, Universidad Nacional de Colombia y Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 15 de diciembre de 2014

Aceptado el 10 de abril de 2015

Palabras clave:

Trabajo en equipo

Competencias

Música

Coro

Keywords:

Teamwork

Competences

Music

Choir

RESUMEN

Este artículo evidencia el vínculo entre la formación de la competencias de trabajo en equipo y los mecanismos que operan dentro de la estructura y el proceso de trabajo de las agrupaciones corales. Muestra además los resultados de una encuesta realizada a 51 cantores acerca de los beneficios de la práctica coral en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, cuyo resultado refuerza el planteamiento del trabajo coral como una herramienta para desarrollar la competencia de trabajo en equipo.

© 2015, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Choir groups as a team skills training strategy in organizations: a comparative perspective

ABSTRACT

This article illustrates the link between the formation of teamwork competences and mechanisms that operate within the structure and working process of choirs. It also shows the results of a survey of 51 singers about the benefits of choral practice in the development of teamwork competence, where the outcome reinforces the approach of choral work as a tool to develop teamwork competences.

© 2015, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: moreilly@uees.edu.ec (M. O'Reilly Viamontes).

El trabajo en equipo es un tema central en organizaciones en general, sobre todo en las que buscan equipos con trabajo autodirigido (Levi & Slem, 1995). Más aún si se tiene en cuenta que es necesario que existan relaciones positivas entre los miembros de una organización para lograr la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por ella (Gibson, Porath, Benson & Lawler, 2007) y por ende su satisfacción. Estas nuevas condiciones requieren que la estructura tradicional de trabajo orientada al individuo cambie a una basada en equipos (Lawler & Worley, 2006; West & Markiewicz, 2004).

Desde la perspectiva organizacional, los equipos aportan diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración promueve el rendimiento, el mejoramiento y la satisfacción de sus integrantes (Rico, Alcover de la Hera & Tabernero, 2010). La capacidad para lograr el rendimiento a partir de las interacciones de los miembros es llamada por algunos *sabiduría de los colectivos* (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009) y se convierte en el factor primordial para lograr la eficiencia de las organizaciones (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007). Sin embargo, parte necesariamente de la formación de competencias de trabajo en equipo.

Bajo esta mirada, este artículo no pretende hacer una revisión de la teoría administrativa sobre conformación o efectividad en los equipos de trabajos como las que están en la literatura (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995; Goodwin, Burke, Wildman & Salas, 2009; Rico, Alcover de la Hera & Tabernero, 2010; Salas, Stagl, Burke & Goodwin, 2007; Weingart & Cronon, 2009), sino que intenta mostrar cómo los elementos del trabajo en equipo están presentes en la manera en que se estructura y gestiona la actividad coral, y por ello, esta constituye una herramienta fundamental para incentivar la generación de competencias de trabajo en equipo en las organizaciones. Así, en el presente artículo se expone la relación que se establece entre la competencia de trabajo en equipo y el trabajo en las agrupaciones corales. Además, se muestran los resultados de una encuesta realizada a 51 individuos acerca de su apreciación personal sobre el aporte que pertenecer a un coro ha tenido en su formación desde el punto de vista del trabajo en equipo.

Sobre el canto y la actividad coral

Los orígenes del canto datan de la prehistoria. Si se quisiera una definición, según el *Diccionario Oxford de la Música*, el canto es una expresión humana que surge estrechamente vinculada al lenguaje y la danza. La voz, a diferencia de otros instrumentos musicales, posee la capacidad de articular fonemas, lo cual le permite mayores posibilidades expresivas (Alessandrini, 2011). Esta capacidad del ser humano de emitir sonidos musicales con su voz ha permitido que no solo haga uso de ella individualmente, sino también en grupo. Más allá de la época, el lugar y la música que se interprete, “el hecho sociocultural de reunirse a cantar es común a todos los seres humanos” (Fernández, 2013).

Cantar en coro es una forma de motivar, integrar y desarrollar habilidades y competencias musicales en sus integrantes (Amato, 2007), tales como la audición y la expresión, así como hábitos de disciplina, perseverancia y valores como el respeto,

la colaboración y la autocrítica (Bedoya, 2010). Es decir, dentro de una agrupación coral no solo se desarrollan destrezas musicales, sino que, gracias a su composición y proceso de trabajo, es posible extender sus beneficios a otras esferas.

Un coro es un conjunto de personas que cantan a la vez una pieza musical y se puede clasificar de diversos modos tomando en cuenta su disposición y participantes. Una de estas clasificaciones es la que los diferencia como coros infantiles, femeninos, masculinos o mixtos (Gallardo, 2011). Esta clasificación responde a la distinción que se establece según las cualidades de las voces y, cuando se hace referencia a un coro mixto, se está tomando en cuenta que esté compuesto por adultos de ambos sexos.

Existe otra categorización en dependencia del número de cantores. Los coros de cámara son los más pequeños, con entre 16 y 25 integrantes aproximadamente, y los coros sinfónicos, en cambio, podrían sobrepasar las 100 voces. Aun cuando las agrupaciones corales puedan clasificarse según diversos criterios, lo común es su estructura, donde existe un líder y un grupo articulado alrededor de una tarea, similar a muchos equipos de trabajo.

Dentro de un coro es posible cantar a una o varias voces. Esto quiere decir que es posible que todos los cantores canten a la vez la misma melodía, pero también es usual que, tomando en cuenta la partitura que se esté cantando, se subdivide el conjunto en varios grupos y cada uno ejecute una melodía diferente al mismo tiempo.

Un coro mixto, por ejemplo, está habitualmente compartimentado en cuatro grupos. Estos subgrupos se generan tomando en cuenta las cualidades tímbricas y la gama de sonidos que pueden emitir los cantores, y se coloca en cada cuerda a los que tengan rasgos comunes. Se denomina cuerdas a cada uno de estos subgrupos.

Por eso podemos encontrar sopranos y contraltos entre las mujeres; tenores y bajos entre los varones, y en cada una de estas cuerdas estarían las mujeres que emiten sonidos agudos con un timbre brillante (sopranos), las que emiten sonidos graves con un timbre cálido (contraltos); los varones que emiten sonidos agudos con un timbre claro (tenores) y los que emiten sonidos graves con un timbre oscuro (bajos). Así quedan las cuatro cuerdas de un coro mixto.

Así como se ubican los miembros del coro tomando en cuenta las cualidades de su voz, en los equipos de trabajo se detectan los conocimientos y/o las competencias de los miembros para la distribución de tareas teniendo en cuenta el objetivo organizacional que se busca, que en el caso de una agrupación coral es la música misma.

Como se ha dicho antes, es posible que a cada una de estas cuerdas se asigne una melodía, entendida esta como una línea de sonidos consecutivos. La coincidencia de estas melodías genera a su vez armonías, que no son más que las conformaciones de grupos de sonidos simultáneos que se producen. Asimismo, el protagonismo de cada cuerda puede variar en dependencia de la pieza musical, por lo que, dentro del coro, han de desarrollarse competencias que permitan a los miembros unas veces cantar tomando en cuenta que a su grupo pertenece un rol protagónico, mientras que en otras le corresponde acompañar a otro grupo. Al hacer un símil con una organización, se vería que, aun cuando se preestablezca

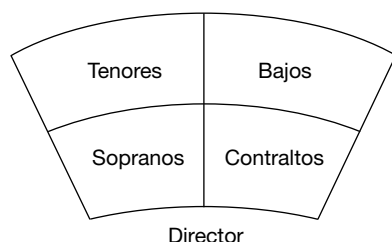


Figura 1 – Disposición de un coro mixto según la clasificación de las voces.

una división de los grupos en dependencia de las capacidades personales de cada individuo, los roles pueden variar en dependencia de la tarea, y los integrantes del equipos deberían estar dispuestos a colaborar en este sentido.

Por otro lado, la disposición tradicional de un coro mixto coloca a las mujeres delante de los varones en lugares preestablecidos (figura 1) y durante los ensayos y conciertos, el director permanece de frente a los cantores de modo que ellos tengan total acceso visual y auditivo a las indicaciones de este. Sin embargo, esta distribución puede variar circunstancialmente, en dependencia de los criterios musicales del director: incluso a los cantores dentro de una misma cuerda se les puede cambiar de lugar, y por lo tanto ellos desarrollan la capacidad de comprender que su lugar (en este caso en el espacio) responde a la ejecución de la tarea.

Competencia de trabajo en equipo

Todo grupo puede convertirse en equipo. Mientras los grupos se articulan por razón de una finalidad común, en un equipo se desarrollan conductas aprovechando el talento de los individuos en su relación con los demás para la realización de un objetivo común (Van der Hofstadt, 2013). De esta forma los equipos se convierten en estructuras ideales para generar y compartir conocimiento y promover un mejor rendimiento y satisfacción de sus integrantes (Gil, 2008).

Desde el punto de vista organizacional, los equipos de trabajo son grupos que realizan tareas que poseen cierto nivel de interdependencia en sus tareas y objetivos y que poseen una amplitud de acción determinada por el contexto en que se desenvuelven y a su vez intercambian con otros (Kozlowski & Bell, 2003).

Por otro lado, las competencias se definen como la compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas, donde se combinen conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la ejecución de tareas en situaciones específicas (Miguel, 2008). La integración de distintos saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir) es esencial (Tobón, 2008).

La competencia de trabajo en equipo es un concepto reciente. Entre 1994 y 2006 aparecieron varios modelos teóricos sobre ella (Stevens & Campion, 1994; Cannon-Bowers et al., 1995; Baker et al., 2005; Rousseau et al., 2006), de los que el más representativo es el de Cannon-Bowers et al. (1995). Las investigaciones posteriores (2008-2010) emplean como referencia los estudios mencionados (Torrelles, 2011).

En la literatura especializada en educación es posible encontrar la competencia de trabajo en equipo como parte de las competencias laborales (Badilla, 2003; Morales, 2011), como una competencia interpersonal (Ruiz, 2006), como una de las virtudes sociales que se incluyen en la competencia de emprender (Marina, 2010) y dentro de las competencias genéricas o transversales. Vistas desde este último prisma, se definen como el conjunto de conocimientos y habilidades aplicables en la vida personal, profesional y social y necesarias más allá de la profesión u ocupación del individuo (Rey, 2000; Tobón, 2008).

Esta se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que deben poseer los integrantes de un equipo necesarias para realizar eficazmente las tareas dentro de este (Torrelles, 2011), e infiere la implementación y planificación del trabajo tomando como base los objetivos estratégicos y requisitos específicos del contexto (Tobón, 2008).

En los últimos años, han parecido algunos estudios acerca de la competencia de trabajo en equipo centrados en su desarrollo mediante entornos virtuales (Aguado et al., 2010; Aguado et al., 2011; Hernández, 2012), vista desde la psicología organizacional (Anglada-Monzón et al., 2012) o dentro de la enseñanza de la ingeniería (Viles et al., 2012; Vargas & Osorio, 2013).

Por otro lado, aparecen estudios dedicados a la práctica coral y el bienestar físico, psicológico y social que genera (Clift & Hancox, 2010; Clift et al., 2010; Björn et al., 2013; Fernández, 2013), en su vinculación con la inclusión social (Bailey & Davidson, 2005; Amato, 2007; Costa et al., 2011), con la multiculturalidad (Bradley, 2006) e incluso con la formación de valores, hábitos y competencias (Ferrer, 2011). Sin embargo, no existen investigaciones que relacionen específicamente la competencia de trabajo en equipo con las agrupaciones corales.

Estructura y proceso de trabajo de las agrupaciones corales en función de la competencia de trabajo en equipo

Una de las características de los equipos es la interdependencia compleja que se genera entre la tarea y los objetivos de esta, entendida como el nivel en el cual los miembros comparten, interactúan y dependen entre sí para el logro de su tarea y sus objetivos (Bachrach, Powell, Collins & Richey, 2005; Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares & Gil, 2009; Stewart & Barrick, 2000), lo cual está presente en una agrupación coral. Un coro se conforma usualmente con el propósito de cantar en grupo un determinado programa de obras musicales que termina mostrándose públicamente. Para el logro de esto, dentro del proceso de trabajo existen mecanismos propios de esta práctica que dependen de la interacción de los integrantes.

Por ejemplo, aunque en muchas ocasiones en la interpretación de una pieza coral es necesario que los cantores respiren a la vez, existe otro procedimiento, conocido como respiración coral, por el que se les propone que respiren en el lugar de la frase donde su vecino no esté respirando. De esta manera es posible conducir una línea musical extensa, en la que la capa-

cidad respiratoria de un solo cantor no es suficiente para que no se vea fragmentado su sentido musical. Es decir, los cantores deben repartir la respiración en distintos momentos de la frase, sin que la entrada o la salida sean perceptibles (Méndez, 2003). En este proceso de búsqueda se establece una relación recíproca entre los cantores que se verá reflejada en la acción colectiva y se convierte, además, en fuente de aprendizaje.

Otro de los elementos propios de la práctica coral, particularmente tomado en cuenta al valorar la ejecución de un coro, es el empaste vocal. Este concepto se refiere a la homogeneidad en el sonido que debe existir entre los cantores que conforman el coro (Méndez, 2003). La búsqueda de ese sonido desarrolla en los integrantes un verdadero sentido de equipo, y en este proceso el director hace un papel determinante.

La figura del director aparece en el siglo XVIII cuando el número de músicos de los conjuntos vocales-instrumentales iba en aumento y, por lo tanto, su coordinación se hacía más compleja (Jaraba, 1989; Carnicer, 2008).

Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo ha sido considerado de tres modos fundamentales: liderazgo externo, *coaching* y liderazgo compartido (Rico, Alcover de la Hera & Tabernero, 2010). El principio de un responsable externo (liderazgo externo) y del *coaching* están presentes en la figura del director, puesto que, para obtener el rendimiento que espera del coro, debe interactuar con ellos buscando identificar los errores para solucionarlos mediante explicaciones y ejemplos vocales o con el piano, además de sincronizarlos en el canto conjunto mediante los gestos en ensayos y conciertos.

Paralelamente a estas actividades, el director es un elemento clave en el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo en equipo. Además de conducir la ejecución satisfactoria de la tarea que es la interpretación musical, debe contribuir a la comprensión de los propósitos del grupo y las características del trabajo en equipo durante el proceso. Valiéndose además de sus conocimientos psicopedagógicos, puede crear en sus cantores la habilidad de detectar y rectificar errores, cumplir diferentes roles y evaluar el trabajo, tomando en cuenta no solo al cantor, sino al hombre en toda su dimensión (Méndez, 2003).

Dentro de la estructura de un coro es posible encontrar también una forma de liderazgo compartido a través de los jefes de cuerda, que son cantores a los que se encarga enseñar a un grupo del conjunto la parte de la obra que le corresponde ejecutar dentro de una pieza coral (Jaraba, 1989). El jefe de cuerdas puede además repasar piezas ya montadas o asumir algunas otras responsabilidades que el director estime pertinentes (Jaraba, 1989).

Metodología

Tomando en consideración el hecho de que al pertenecer a una agrupación coral de modo implícito se está en contacto con estos mecanismos, se aplicó una encuesta a 51 individuos pertenecientes a un coro, que en su mayoría (59%) habían permanecido en esta agrupación por más de un año. Sus edades oscilaban mayoritariamente entre los 20 y los 30 años y la distribución por sexos fue un 43% mujeres y un 57% varones.

Tabla 1 – Dimensiones y componentes de la competencia de trabajo en equipo

Dimensión	Componentes
Planificación del equipo	Conocimiento de la misión, los objetivos, asignación de roles, la planificación
Coordinación-cooperación	Sincronización con el resto de los miembros del equipo y la tarea
Comunicación	Interacción
Seguimiento y retroalimentación	Evaluación del trabajo y la actuación del equipo
Resolución de conflictos	Habilidades de relaciones interpersonales
Resolución de problemas colaborativos	Planificación y toma de decisiones
Ajustes del equipo	Apoyo, orientación dentro del equipo
Elaborado con fundamento en Torrelles (2011).	

Para la elaboración de los 11 ítems de este cuestionario, se tomaron como referencia las siete dimensiones de Torrelles (2011) establecidas sobre la base de los cuatro modelos más significativos de la competencia de trabajo en equipo (tabla 1). En ellos estuvieron presentes, además, saberes que la teoría acerca de la formación de competencias establece como esenciales: saber conocer, saber hacer y saber convivir.

Estos cantores fueron interrogados acerca de la percepción que tenían de sí mismos en cuanto a la influencia que pertenecer a una agrupación coral había tenido en su desarrollo desde el punto de vista de trabajo en equipo sobre las categorías de mucho, bastante, regular, poco o nada (tabla 2).

Análisis de los resultados

En términos generales, la encuesta arrojó resultados positivos en cuanto a la idoneidad de una agrupación coral para la formación del trabajo en equipo; sin embargo, se manifestaron algunas variaciones.

Dentro del más general de los ítems referido a en qué medida había repercutido el hecho de pertenecer a una agrupación coral en su formación desde el punto de vista de trabajo en equipo, el 76% consideró que había sido mucho y el 22% lo catalogó de bastante. Para el 2% (1 sujeto) fue regular, pero ninguno manifestó que la influencia hubiera sido poca o ninguna. Este es uno de los aspectos que alcanzó resultados más positivos.

De las preguntas que expresaban el saber conocer relacionadas con la comprensión acerca de la importancia del compromiso y la responsabilidad ante el trabajo, obtuvieron resultados idénticos que en el ítem anterior para mucho o bastante, pero el 2% manifestó que le había aportado poco.

En relación con la comprensión de las potencialidades de un equipo, los resultados fueron más irregulares, teniendo en cuenta que para un 71% el trabajo dentro de la agrupación le había ayudado mucho; al 21%, bastante; al 6%, regular y al 2%, poco.

Tabla 2 – Instrumento aplicado

	Considera usted que pertenecer al coro ha contribuido a su:
1	Formación desde el punto de vista del trabajo en equipo
2	Comprensión de la importancia del compromiso ante una tarea
3	Capacidad de interrelacionarse con otras personas en función del trabajo
4	Habilidad de solucionar conflictos con otras personas de manera efectiva
5	Capacidad de afrontar los errores de modo positivo
6	Disposición para adaptarse a los cambios durante un proceso de trabajo
7	Capacidad para evaluar objetivamente el trabajo
8	Comprensión acerca de las potencialidades de un equipo para la realización exitosa de un proyecto
9	Desempeño en otras actividades profesionales desde el punto de vista del trabajo en equipo
10	Comprensión sobre la responsabilidad ante el trabajo
11	Desempeño en otras actividades sociales en las que interactúa con otras personas

En las cuestiones relacionadas con saber convivir, como por ejemplo la capacidad de interrelacionarse con otras personas, los encuestados manifestaron que había contribuido mucho (65%), bastante (31%) y regular (2%), pero el 2% consideró que no le había aportado nada.

Otro de los aspectos pertenecientes a este grupo y de vital importancia dentro de la competencia de trabajo en equipo es la habilidad de solucionar conflictos con otras personas de manera efectiva. De los 51 encuestados, 22 (43%) consideraron que el coro había contribuido mucho a esta habilidad, 19 (37%) manifestaron que había contribuido bastante, 7 (14%) apuntaron que fue regular, 2 (4%), que poco y 1 (2%), que nada. Este es uno de los acápites que fue valorado por menor cantidad de personas en su rango óptimo, en lo que quizá haya influido el hecho de que, en el proceso de trabajo de esta agrupación coral, la mayor parte del tiempo la relación se establece entre director y cantores, pero las posibilidades de que entre ellos interactúen verbalmente durante los ensayos son mucho menores.

En cuanto a la capacidad de afrontar los errores, 30 (59%) de los encuestados opinaron que les había ayudado mucho; 16 (31%), que les había ayudado bastante; 4 (8%), que lo había hecho regular y 1 (2%), poco.

Con respecto a la disposición a adaptarse a los cambios durante el proceso de trabajo, el 63% de los encuestados opinaron que la agrupación había contribuido mucho; el 31%, que bastante; el 4%, que regular y un 2%, que poco. En cuanto a los beneficios que percibían que habían recibido en su capacidad de evaluar objetivamente el trabajo, los resultados apuntan a que un 4% consideró que había sido poco; otro 4%, que lo había hecho regular, pero el 33% piensa que lo había hecho bastante y el 59%, mucho.

Tomando en cuenta la repercusión de la experiencia coral en otros terrenos de sus desempeños, 34 (67%) señalan que el trabajo había influido mucho en su desempeño en otras actividades profesionales desde el punto de vista del trabajo

en equipo; 13 (25%), que bastante; 3 (6%), que regular y 1 (2%), que nada. En cuanto a otras actividades sociales, opinaron que había sido mucho (53%), bastante (39%), regular (4%) y poco (4%).

Discusión y conclusiones

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, es posible concluir que los individuos perciben que la pertenencia a una agrupación coral ha favorecido sus habilidades, conocimientos y desempeños relacionados con el trabajo en equipo. De esta manera, y en general, se puede decir que el comportamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones presenta las mismas características que las agrupaciones corales. Miembros que tienen diferentes características, pero con algo que aportar a los buenos funcionamiento y resultados del grupo, ya sea en los objetivos o en la ejecución de la pieza musical. De manera similar, el líder del equipo o director del coro tiene un papel preponderante en el reconocimiento de los conocimientos y/o competencias del participante, de manera que el rol de liderazgo se ve claramente establecido en los dos contextos, con todo lo que ello implica, además de ser el encargado de ubicarlo en el lugar adecuado para potenciar sus cualidades vocales y guiarlo en cómo hacer para aprovecharlo. Esto mismo se presenta en los equipos de trabajo, pues el líder debe empezar por detectar los conocimientos y las competencias que tienen los miembros de su equipo, de manera que pueda potenciar su uso adecuado.

La formación de competencias de trabajo en equipo ha sido un reto constante en la gestión del talento humano. Una agrupación coral puede convertirse en una herramienta generadora de dichas competencias de trabajo en equipo dentro de las organizaciones si se toma en cuenta las características de su estructura y los mecanismos que operan dentro de su proceso de trabajo. Esta práctica podría favorecer el grado de interacción entre los miembros de un equipo para el logro de los objetivos y la movilidad del liderazgo entre ellos.

Aun cuando ha de tenerse en consideración que la población utilizada en este estudio se desenvuelve en un contexto muy específico y el grado en que se manifiestan los resultados no necesariamente son generalizables, los beneficios de la práctica coral no solo podrían ser percibidos desde el punto de vista de la eficiencia de los equipos dentro de las organizaciones, sino también a nivel personal en cuanto a la satisfacción de sus integrantes.

Por otro lado, las estrategias de formación de competencias de trabajo en equipo en las organizaciones no han mostrado una efectividad probada, lo cual da ventaja a una estrategia como esta, ya que el grado de efectividad en la formación de competencias de trabajo en equipo de la actividad coral es alto según los resultados del instrumento. Es de aclarar que el perfil de los cantores es diverso y no solo de estudiantes de música, por lo cual esto se aplica no solo a expertos y no solo a expertos, lo que es congruente con los equipos de trabajo cuyos miembros son de diversas áreas de conocimiento y además de diversos niveles de preparación.

En general se puede decir que el coro es una buena forma de potenciar las competencias de trabajo en equipo, y por ello

debería ser una estrategia a tener en cuenta en la gestión del talento humano de las organizaciones, dada su efectividad.

REFERENCIAS

- Alessandroni, N. (2011). Dirección coral y técnica vocal, ¿un diálogo posible? Reflexiones metodológicas para un trabajo vocal eficiente. *European Review of Artistic Studies*, 3, 1-11.
- Amato, R.F. (2007). O canto coral como prática sócio-cultural e educativo-musical. *Opus Goiânia*, 13, 75-96.
- Bachrach, D.G., Powell, B.C., Collins, B.J., & Richey, R.G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1396-1405.
- Badilla, L. (2003). Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. *Tuning América Latina*.
- Bedoya, S. (2010). El canto coral en la educación secundaria obligatoria. *Brotes*, 7, 41-44.
- Busch, B. (1995). *El director de coro. Gestos y Metodología de la dirección*. Madrid: Real Musical.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E., & Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 333, 380.
- Carnicer, J.G., Gustems, J., Elgström, E., & Misol, E.E. (2008). *Guía práctica para la dirección de grupos vocales e instrumentales*. Graó, 250.
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Fernández, N. (2013). *Las agrupaciones corales y su contribución al bienestar de las personas. Percepción de las aportaciones del canto coral a través de una muestra de cantores* (tesis doctoral). Getafe: Departamento de Humanidades.
- Gallardo, J. (2011). Gestualidad y música coral. *Trilogía. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 5, 141-148.
- Gibson, C.B., Porath C.L., Benson, G.S., & Lawler, E.E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.
- Gil, F.R.-M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. En Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations. cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 3-16). New York: Psychology Press.
- Jaraba, M.A. (1989). *Teoría y práctica del canto coral*. Madrid: AKAL.
- Latham, A. (2008). *Diccionario Enciclopédico de la Música*. México, D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Lawler, E.E., & Worley, Ch.G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lenger, D. (2013). *El coro como herramienta de transformación social*. I Congreso Coral Argentino, Área Temática 4-Coros y Sociedad. Mar del Plata.
- Levi, D., & Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16, 29-42.
- Marina, J.A. (2010). La competencia de emprender. *Revista de Educación*, 351, 49-71.
- McGill, S.V. (2007). *Beyond singing. Blueprint for the exceptional Choral Program*. Milwaukee: Hal Leonard.
- Méndez, J. (2003). *Dirección coral. Metodología y práctica*. Ciudad de la Habana: Editorial Adagio.
- Miguel, C.F. (2008). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-135.
- Morales, G. (2011). *Currículo por competencias con enfoque holístico-sistémico-por competencias*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, EDUQUIL.
- Ordás, M.A. (2013). La actividad coral como práctica de significado intersubjetiva. *Boletín de SACCoM*, 5, 9-18.
- Puebla, M. (2013). *El coro juvenil. Análisis y sugerencias para abordar su especial problemática*. I Congreso Coral Argentino, Área Temática 3-Coros y Educación. Mar del Plata.
- Revuleta, F. (2012). Los mecanismos de la socialización virtual. @tic. *Revista d'innovació Educativa*, 9, 108-115.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C.M., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Rico, R., Alcover, C.M., Sánchez-Manzanares, M., & Gil, F. (2009). The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48, 229-255.
- Ruiz, M.R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 20, 253-269.
- Salas, E., Stagl, K.C., & Burke, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47-92.
- Shirokij, I. (2002). Organización de conjuntos vocales. *Educación y Futuro. Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, 7, 109-116.
- Stewart, G.L., & Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Guadalajara: autor.
- Torrelles Nadal, C.C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15, 329-344.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (2011). Competencias de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15, 330-344.
- Van der Hofstadt, C. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Weingart, L.R., & Cronon, M.A. (2009). Teams research in the 21st Century: A case for theory consolidation. En Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations. cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 509-524). New York: Psychology Press.
- West, M.A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS-Blackwell.