



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PREGRADO - CARRERA DE SOCIOLOGÍA

Descripción densa de los elementos de una cultura organizacional.

Orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre el periodo de las protestas post 18 de octubre de 2019 y octubre de 2021

Memoria de Título para optar al Título Profesional de Sociólogo

Autor:

Gonzalo Darío Maidana Durán

Profesor guía:

Marcelo Arnold-Cathalifaud

Santiago de Chile

Noviembre 2022

Agradecimientos

A mi familia y amistades por sus bromas y ánimos para finalizar el pregrado.

A mi compañera, a mi Chinita, por su compañía, amor y apoyo emocional en mis momentos más difíciles.

A mi querido amigo y mentor Willy, por su ayuda teórica, analítica y buenos deseos.

A mi querido profesor guía Marcelo Arnold, quien fue una de mis grandes inspiraciones para meterme a este mundo de la teoría de sistemas, y por su invaluable ayuda y paciencia en todo este proceso.

A todos quienes voluntariamente participaron como entrevistados en esta Memoria.

A todos los presos políticos de la revuelta y de antaño, y a todas las víctimas de la violencia estatal.

*“¿Entonces, para qué sirve la utopía?
Para eso, sirve para caminar”.*
(Eduardo Galeano)

Contenido

Resumen	1
Antecedentes y contextualización para la investigación	2
Vínculos entre arte/música y semánticas de protestas	2
<i>Experiencias de vinculaciones entre música y semánticas de protestas a nivel global</i>	2
<i>Experiencias de vinculaciones entre música y semántica de protestas en Chile</i>	4
Cultura organizacional en Latinoamérica y en Chile	5
Observaciones sobre los sistemas de protestas en Chile entre octubre de 2019 y octubre de 2021	6
<i>Organizaciones artísticas en el contexto de las protestas sociales post 18 de octubre de 2019 y 2020</i>	8
Orquesta y coro sinfónico Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal	10
Problematización	13
Pregunta de investigación	15
Objetivos de investigación	15
Relevancia de la investigación	16
Marco teórico	17
Caracterización de la complejidad de la sociedad	17
Caracterización de los tipos de sistemas diferenciados en la sociedad	19
<i>El arte como sistema social</i>	19
Comunicaciones y obras musicales.	20
Estilo artístico.	21
<i>La protesta como sistema social</i>	22
Protesta simbólica y el arte popular.	24
<i>Las organizaciones como sistemas sociales</i>	26
Emergencia de un sistema organizacional autopoietico y su relación con el entorno.	27
Comunicación de decisiones.	28
Estructura de posiciones.	28
Membresía organizacional.	29
Primer modelo de observación: las semánticas organizacionales y la Semántica Popular	30
<i>Semánticas organizacionales</i>	30
<i>Semántica Popular</i>	31
Segundo modelo de observación: Cultura Organizacional de Réquiem por Chile	32
Marco epistemológico	35
Epistemología Sistémica-Constructivista	35
Marco metodológico	37
Diseño Metodológico y Tipo de Investigación	37

Técnicas de Producción de Información	37
<i>Análisis documental</i>	38
<i>Entrevistas en Profundidad</i>	38
Muestra	39
Técnica de análisis	40
<i>Análisis de contenido</i>	40
Limitaciones	41
Resultados de la investigación	42
Caracterización de la muestra	42
Características organizacionales	43
<i>Historia organizacional</i>	43
Emergencia organizacional.	43
Desarrollo histórico de la organización.	46
Observaciones de los hitos relevantes en la historia organizacional.	51
<i>La estructura organizacional de Réquiem por Chile</i>	59
<i>Clima organizacional de Réquiem por Chile</i>	63
Clima organizacional entre músicos intérpretes de Réquiem por Chile.	63
Clima organizacional entre Equipo de Gestión y músicos intérpretes de “Réquiem por Chile”.	65
Clima organizacional entre Equipo de Gestión de Réquiem por Chile.	67
<i>Membresía organizacional de Réquiem por Chile</i>	69
Cambios organizacionales a partir de los acoplamientos estructurales con el sistema de la música artística	73
<i>Estilo musical</i>	73
<i>Presentaciones musicales</i>	75
Cambios organizaciones a partir de los acoplamientos estructurales con sistemas de protestas	83
<i>Expectativas estéticos-políticas</i>	83
Expectativas estético-políticas del repertorio.	83
<i>Réquiem de Mozart.</i>	83
<i>Repertorio popular.</i>	84
<i>Temas de protesta</i>	87
Reflexiones finales	94
Bibliografía	98
Publicaciones académicas	98
Publicaciones periodísticas	107
Bibliografía utilizada para el análisis documental	108
Anexos	109

Resumen

La presente investigación caracteriza la *cultura organizacional* de la orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre octubre de 2019 y octubre de 2021. Para ello, el objetivo de la investigación es analizar los elementos de la cultura organizacional de la orquesta y coro sinfónico *Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal entre octubre de 2019 y octubre de 2021 a través de una descripción densa de las semánticas*, para ser una ayuda en la autoobservación de la organización.

La unidad de análisis de la investigación es la *cultura organizacional* de “Réquiem por Chile”, a través de las reflexiones de sus miembros (en tanto son medios observacionales para la identificación de la *cultura organizacional*) y del análisis documental de videos, fotografías y documentos de las presentaciones musicales de protesta.

La epistemología de esta investigación es la constructivista radical. Metodológicamente, es una investigación cualitativa y descriptiva. La técnica de análisis de información fue el análisis de contenido a partir de una matriz de operacionalización de elaboración propia acorde a los objetivos planteados.

Los principales hallazgos muestran cómo la organización fue guiada por una *Semántica Popular* que se encontraba en el entorno, agudizándose en el contexto de las protestas post 18-O, cuyas características culturales más importantes fueron la de *protesta*, *politizada* y *estética- artística-musical*, algo inusual en orquestas-coros sinfónicos.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Semántica Popular, Sistema del Arte, Sistemas de Protestas, Acoplamiento Estructural.

Antecedentes y contextualización para la investigación

Vínculos entre arte/música y semánticas de protestas

Experiencias de vinculaciones entre música y semánticas de protestas a nivel global

El vínculo entre la música y las semánticas¹ de protestas ha sido un tema estudiado ampliamente en diferentes épocas. Canciones resignificadas, canciones compuestas para una movilización de protesta en particular, canciones que evocan el malestar popular, y hasta la utilización de diferentes estilos articulados en la protesta son temas que se han investigado en la literatura sociológica.

En Europa, durante la década del 2010 emergieron diversas movilizaciones. Un ejemplo de ello fue el movimiento 15 M en España de 2011. Dichas protestas planteaban una semántica en contra del desempleo, la corrupción y las políticas de austeridad tomadas por el gobierno. También se cuestionaron la “Transición” española, utilizando como estrategia la recuperación de símbolos del pasado (banderas y canciones) para darles un nuevo significado, como lo fue la figura de los cantautores, resignificando canciones que fueron compuestas durante la dictadura franquista para presentarlas en las protestas del 2011 (Fernández, 2017).

En Portugal, se observó cómo la semántica de la identidad portuguesa en tiempos de crisis se expresó a través de las canciones de la música popular, abarcando diversos géneros musicales, tales como el rap, hip-hop, pop electrónico, el indie rock, entre otros. Las canciones de diferentes subgéneros de la música popular fueron un medio de intervención social, para revelar problemas sociales, como forma de contestación de la realidad social y, en ocasiones, tenían como objetivo generar transformaciones sociales (Guerra, 2018).

Las canciones que evocaban semánticas de protesta jugaron un papel preponderante en la historia de América Latina. Entre las décadas de los 60's y 80's, la izquierda ganó hegemonía política al recoger expresiones de inconformismo social respecto al subdesarrollo, la miseria creciente, el descontento de la población y la falta de liderazgos

¹ En la teoría sistémico-constructivista de Luhmann, las semánticas son entendidas como el “conjunto de las formas utilizables para la función de selección de contenidos de sentido que surgen en la sociedad” (Corsi et al., 1996). Para más información, revisar el apartado de Semánticas en el Marco Teórico.

de los mandatarios de la región, quienes no fueron capaces de proponer alternativas que pudieran superar estas problemáticas (Robayo, 2014).

Algunos países latinoamericanos en la década de los 60's, como consecuencia de la Revolución Cubana, la Guerra de Vietnam, la muerte del Che Guevara, entre otros eventos históricos, vieron la emergencia de canciones utilizadas como medio para la comunicación de protesta, como un discurso con el que se pretendía generar cambios radicales en la estructura social; así como también se tematizó una semántica de la unidad de los pueblos latinoamericanos en contra de las élites y de las multinacionales (Robayo, 2014).

Durante la segunda década del siglo XX, se pueden ver ejemplos como lo ocurrido en las manifestaciones en las principales calles de Estados Unidos en contra de la victoria presidencial de Donald Trump sobre Hillary Clinton en 2016. Algunos artistas (como Beyoncé y Solange Knowles) también quisieron ser parte de las protestas, construyendo algo similar a un subgénero, logrando concientizar a la población a través de canciones con sentimentalidad (Hormaechea, 2008).

En Brasil, durante el año 2016 un colectivo de músicos sinfónicos llamado “Música para la democracia” interpretaron canciones conocidas durante la dictadura militar de autores como Roda Viva y Chico Buarque, adaptándolas a este nuevo contexto de protestas. También interpretaron obras del repertorio docto, como “El Mesías” de Händel, “Carmina Burana” de Carl Orff (modificando la letra de “Oh Fortuna” por “Fora Temer”), y de compositores brasileños de academia, tales como Mourão y Villa-Lobos (Martins, 2017).

De este modo, se puede contemplar que la utilización de la música docta como medio para la comunicación de protestas es escasa, a diferencia de la utilización de música popular, cuyos ejemplos son más comunes en las protestas a nivel mundial.

Experiencias de vinculaciones entre música y semántica de protestas en Chile

El vínculo entre la música y la semántica de protestas en Chile ha estado marcado por contingencias históricas. Así, es posible observar la Nueva Canción Chilena, que buscaba retratar la realidad social (Vergara, 2012), promoviendo una identidad y una voz en oposición a la dominación del continente por parte de Estados Unidos, Europa y las élites criollas (Spener, 2015). Dichos artistas fueron referentes para la consolidación del movimiento popular vinculado al proyecto de la Unidad Popular durante el gobierno de Salvador Allende (Rolle, 2000), siendo perseguidos durante la Dictadura Militar de Augusto Pinochet (Jordan, 2009).

Durante la Dictadura Militar de Pinochet, se mezcló el punk, el new waw y el rock. Es en este periodo que aparecen bandas musicales como Los Prisioneros, que utilizaron la música como medios para generar demandas sociales (Villanueva, 2019).

Posterior al proceso dictatorial, los repertorios de acción en protestas y movilizaciones urbanos mostraron cambios, siendo permeadas por acciones estéticas y de tipo festivo, incluyendo el cuerpo, la música y la dramaturgia para dar mayor cabida a un clima socioemocional, entrelazando lo lúdico y político en las movilizaciones, tal como ocurrió en las protestas del año 2011 (Ganter, Vergara y Fuica, 2017; Varela, Carluccio, Diez y Scatena, s/f).

En las movilizaciones sociales del año 2011, emergieron nuevas formas de acción-performance, tales como los flash-mob como forma de acción política, mezclando la influencia de las nuevas tecnologías, las manifestaciones de las protestas acción-performance, la participación horizontal y las asambleas (Berroeta y Sandoval, 2016; Varela, Carluccio, Diez y Scatena, s/f).

Considerando estos antecedentes, es pertinente estudiar la experiencia de la orquesta en cuestión, puesto que la música sinfónica y coral no ha tenido mayor participación en las protestas nacionales que han emergido desde el periodo de la Dictadura, lo que la convierte en una experiencia única. Existen pocos ejemplos de esta vinculación, como lo ocurrido en 2016, año en que diversas personas se reunieron para escuchar y cantar el “Himno del Terror” en la Plaza de Armas de Santiago, interpretado por la “Orquesta Pública, Gratuita y de Calidad” compuesta por estudiantes de Música de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), y de otras instituciones educativas, como la

Universidad de Chile, UMCE, Universidad Mayor, Universidad Católica de Valparaíso, y la Escuela Moderna².

La organización sinfónico-coral analizada en la presente Memoria emerge en un contexto de protestas sociales, orientando sus comunicaciones en base al sistema del arte y los sistemas de protestas post 18 de octubre de 2019, desarrolladas en Chile, utilizando los códigos de ambos sistemas en sus operaciones, influenciada por una *Semántica Popular*, la cual se describirá más adelante.

Cultura organizacional en Latinoamérica y en Chile

Las organizaciones de Latinoamérica y de Chile siguen los modelos occidentales, pero presentan comportamientos que son anómalos a dicho fenómeno, contradictorios con su espíritu, por lo que son tildadas de ineficientes, lentas, “burocráticas” (peyorativamente) y poco modernas (Rodríguez, 2017).

Los intentos de buscar organizaciones más eficientes en el proceso de modernización de Latinoamérica y de Chile no tomaron en cuenta la cultura del continente. Los sistemas organizacionales sólo pueden sobrevivir si son coherentes con la cultura del continente, y por ello, parte importante de sus premisas decisionales tienen como base la cultura Latinoamericana (Rodríguez, 2017).

Según Rodríguez (2011, las características del modo de ser latinoamericano son los siguientes:

- *Paternalismo*: se construye desde una relación muy personalizada entre el superior y su subordinado leal. Su origen histórico se encuentra en la Hacienda.
- *Respeto*: se traduce en las relaciones entre trabajadores, con sus superiores, y el que esperan para sí.

² La presentación que se desarrolló en la Plaza de Armas se encuentra disponible en el siguiente link: https://www.youtube.com/watch?v=h2Li1ylj9Os&ab_channel=FEUC2016

- *Desconfianza*: el miedo a lo desconocido era una característica relevante del campesino. A partir de esta desconfianza surge una actitud expectante y alerta ante cualquier proposición que no sea clara.
- *Individualismo*: es posible que se relacione con la educación, pues a medida que aumentan los años de escolaridad, hay un mayor individualismo y competencia. En cambio, en los niveles inferiores hay más muestras de solidaridad.

No obstante, como se observará en los resultados de la presente investigación, estas características de la cultura latinoamericana no coinciden con los hallazgos dilucidados. Probablemente porque esta organización emerge en un contexto de protestas sociales, tomando sus comunicaciones y las del sistema artístico para su operar.

Observaciones sobre los sistemas de protestas en Chile entre octubre de 2019 y octubre de 2021

Las movilizaciones desarrolladas desde el 18 de octubre de 2019 tuvieron como detonante el gesto de un grupo de estudiantes secundarios saltando los torniquetes del metro de Santiago, quienes llamaron a la población a evadir el pago del pasaje del Metro de Santiago, como forma de comunicar protestas por el alza del transporte público. Ello dio lugar a una heterogeneidad de protestas, demandas, enfrentamientos y violencias que han sido agrupadas con denominaciones como “estallido social”, “revuelta” o crisis social (Araujo, 2020b).

Al respecto, hay diversos puntos de observación para abordarlo. Autores como Ramírez et al. (2019), Ruiz (2020) y Ruiz y Caviedes (2021) consideran que el “estallido social” representó un quiebre de las instituciones decimonónicas, las tecnologías políticas que en ellas pululaban y las formas de gestionar y comprender lo social. Se desarrollaron movilizaciones inorgánicas, sin corporalidad ni orden posible, sin líderes ni banderas, como una impugnación antielitista. Para Ruiz & Caviedes (2021), esto no fue consecuencia de un hecho espontáneo, sino como punto de llegada de un proceso que venía ocurriendo desde antes, a partir de la acumulación de manifestaciones multitudinarias, en torno a demandas específicas, contra la privatización de la vida cotidiana, la desprotección y la exclusión social.

Araujo (2020a), indica que el fenómeno del estallido social se puede leer de manera lineal y circular a la vez, considerando las desmesuras, desencantos, irritaciones y desapegos, siendo dos las corrientes contradictorias: la instalación del neoliberalismo como modelo, y la democratización de las relaciones sociales. Se observan sus consecuencias en la precarización laboral, la inconsistencia en las posiciones sociales (Araujo y Martuccelli, 2011, en Araujo, 2020a), la pérdida de protecciones sociales, la privatización de servicios sociales, y los altos índices de deuda (Araujo, 2020a). En torno a la democratización, el discurso de la ciudadanía, la noción de derechos y la igualdad fueron movilizados fuertemente por el Estado, los medios de comunicación, los movimientos sociales y por organismos internacionales (Garretón, 2000, en Araujo, 2020a). El problema es que se produjo una tensión entre ideales y experiencias, pues existía una abrupta brecha entre ambos, concibiendo esto como inaceptable, como una afrenta a la dignidad de las personas (Araujo, 2020a).

Stecher y Sisto (2020) enfatizan en que las experiencias de injusticia, indignación y sufrimiento expresadas en el estallido social se asocian a los procesos de precarización del empleo, caracterizado también por las altas tasas de crecimiento económico y de producción de riqueza y beneficios acumulados por la élite.

Rasse (2020) se centra en las consecuencias del mercado de la vivienda, como la exclusión de los más pobres al mercado habitacional, y el empobrecimiento y perjuicios en la calidad de vida y proyectos futuros de las clases media y media baja.

Por otro lado, Rozas et al. (2020) indican que la “revuelta popular” desarrollada desde el 18 de octubre se debió a un creciente descontento que se movió en el ámbito emocional, observándose que la rabia y el odio se desbordaron, destruyendo símbolos representativos del gobierno, empresas y de la idea del Chile conservador.

Cuevas y Budrovich (2020) consideran que a partir del “estallido social”, la relación política basada en binarismos, tales como amigo/enemigo, nosotros/ellos, se activó y se concretó en la polaridad élite/pueblo-ciudadanía. A pesar de que la ciudadanía-pueblo se ha constituido en contra de la élite, sigue siendo frágil, heterogénea y con una incompletitud fundacional, cuyas demandas sociales se basaron en el significante “dignidad”, basada en el interés general, el bien común, la voluntad general, y la representación de la plenitud de la comunidad.

No obstante, Peña (2020) señala que posiciones como las descritas anteriormente se desbordan en enjuiciamientos morales, confundiendo las justificaciones con las explicaciones. El autor parte de la paradoja del bienestar, al señalar que lo bueno lleva atado lo malo, indicando que "los descontentos en Chile pertenecen a la generación más educada y llena de expectativas de todas las que en Chile han existido" (44). Considera que el estallido no sólo fue un quiebre de los mecanismos de integración social o conflictos clasistas, sino una profunda transformación de los valores y expectativas en torno al bienestar, el que a la vez ha aumentado en los últimos 30 años, por lo que el desacople de las condiciones objetivas (mejoría del bienestar en general) y las percepciones subjetivas (malestar social generalizado) sería una dialéctica del progreso y desilusión, algo característico de las sociedades modernas.

Heiss, C. (2020) señala que la llegada del SARS-coV-2 a Chile implicó que las personas dejaran de salir a las calles con el lema "Chile despertó" y con demandas por "dignidad" y el rechazo a los abusos que consideraban que había desde el sistema político-económico, y tuvieran que regresar a sus hogares para prevenir el contagio. En dicho contexto de pandemia, las demandas de protestas provenían del sector de la salud, quienes solicitaban al gobierno de Sebastián Piñera el decreto de cuarentenas para salvaguardar a la población, mientras que el gobierno apeló inicialmente a salvaguardar la economía.

Como bien se pudo constatar, existen diversas observaciones en torno a las movilizaciones que iniciaron con explosión el 18 de octubre, dando a entender la importancia y particularidad del contexto en el que emerge *Réquiem por Chile*.

Organizaciones artísticas en el contexto de las protestas sociales post 18 de octubre de 2019 y 2020

Las movilizaciones post 18 de octubre de 2019 (a partir de ahora, post 18-O) tuvieron diversas formas de comunicar la protesta, y una de estas fue la música, como medio de expresar el descontento vivido (Bonilla, 2020).

Así, diversas organizaciones artísticas se acoplaron a las movilizaciones, como el Movimiento Andino en Santiago, quienes participaron activamente en el espacio bautizado por los manifestantes como "Plaza de la Dignidad", así como también en poblaciones de comunas marginalizadas, utilizando el arte como medio para denunciar la

vulneración de derechos perpetrados por fuerzas policiales desde los inicios de las protestas (Cortés, 2020).

También, grupos consagrados como Inti-Illimani, Illapu, Quilapayún, Congreso, Sol y Lluvia y Los Jaivas participaron en las movilizaciones a través de la interpretación de sus canciones. Se realizaron tocatas de distintos grupos más nuevos, como Los Bunkers, Noche de Brujas, Santa Fera, Ases Falsos, Movimiento Original, entre otros (Bieletto y Spencer, 2020).

Según Bieletto y Spencer (2020), la música del 18-O fue una continuidad y renovación de las músicas que se crearon en los últimos cincuenta años. Todas estas obras musicales se presentaron durante el 2019 en vivo, en estudio o en improvisaciones callejeras a través de diferentes medios: orquestas, coros, banda de bronces, agrupaciones folclóricas, grupos de rock y pop o solistas, difundiéndose a través de plataformas audiovisuales.

Spencer (2020), utilizando la etnografía digital, indica que en el contexto de las movilizaciones post 18-O apareció un “nuevo cancionero popular” de índole político, permitiendo cerrar el ciclo abierto en la dictadura de Pinochet. La música de estas protestas fue un ejercicio de recuperación de memoria sonora que conecta el repertorio actual con el de décadas pasadas, mostrando la continuidad de la canción de protesta y su diversificación en muchos estilos y agrupaciones instrumentales. Las canciones más versionadas fueron de cantautores como Víctor Jara (El derecho de vivir en paz, Manifiesto, Vientos del Pueblo), Sergio Ortega (El pueblo unido jamás será vencido), Violeta Parra (La carta, Miren cómo sonríen), y bandas como Los Prisioneros (El baile de los que sobran, Quieren dinero), entre otros.

Siguiendo a Bieletto & Spencer (2020), al compartir un espacio común, las prácticas sónicas fueron transfiguradoras de la experiencia sensible de participación en las protestas y permitieron redirigir los afectos, poniéndolos al servicio de la sanación colectiva y restauración moral. Se desarrolló un proceso de politización de la escucha, a través de la cual se canalizó, posicionó y audibilizó demandas políticas, así como también reconstituyó el universo micropolítico y subjetivo de la sociedad.

En el caso de la música sinfónica, la Nueva Orquesta Nacional y el Nuevo Coro Chileno (integrado por músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional de Chile, y del Coro Sinfónico

de la Universidad de Chile) hicieron un homenaje a la memoria del cantautor Víctor Jara mediante el concierto denominado Víctor Jara Sinfónico (Bioletto & Spencer, 2020).

Fuentealba (2021) en su trabajo intentó articular la música con la protesta de octubre de 2019. Para ello, tomó las canciones El derecho de vivir en paz (de Víctor Jara), y El baile de los que sobran (de Los Prisioneros). Propone analizar las canciones y ver cómo se vinculan con la acción colectiva, abordándolo desde una doble dimensión: individual y colectiva de la experiencia musical. Considera que la música no sólo refleja o acompaña lo social, sino que también tiene la capacidad de producirlo.

Estos elementos contextuales ubican a *Réquiem por Chile* como una organización musical que, al igual que otras, tomaron estas canciones que resonaban en el entorno para interpretarlas, versionándolas en un estilo sinfónico-coral para comunicar la protesta, así como también tomaron el Réquiem de Mozart para darle un fin que no era meramente estético, sino que fue utilizado también como medio para la comunicación de protesta.

Orquesta y coro sinfónico Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal

Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal (a partir de ahora, *Réquiem*) fue una iniciativa de un grupo independiente de músicos que querían aportar a las movilizaciones desde su propia identidad como músicos³ (Fugellie, 2020; Alarcón, 2019). El 27 de octubre se vivieron los primeros días de las manifestaciones post 18-O, rigiendo aún el Estado de Emergencia declarado por el presidente Sebastián Piñera (Alarcón, 2019). Ese día llegaron alrededor de 500 músicos para tocar en la Plaza Bernardo Leighton, a las afueras de la Iglesia de Los Sacramentinos. La convocatoria partió días antes con unas llamadas entre amigos músicos, con la intención de tocar el Réquiem de Mozart en apoyo a las protestas que se estaban desarrollando (La Mura, 2020; El Financiero, 2019).

Se escogió el Réquiem de Mozart por ser una misa de difuntos, y por ser una obra que los músicos doctos conocen (Fugellie, 2020; La Mura, 2019), además de ser una obra

³ El concepto “músico académico” se entenderá como aquel músico que interpreta música académica, la cual se conoce como “música docta” o “música clásica”.

pertinente para conmemorar a las víctimas de la violencia estatal (Carrasco, 2020; La Mura, 2019; El Financiero, 2019), como una forma de hacer luto por las muertes, siendo un mensaje de duelo por la violencia, por las muertes, por quienes perdieron sus ojos y por la violencia social (Alarcón, 2019).

En relación a los conciertos, hubo dos partes: en la primera se interpretaba el Réquiem de Mozart; en la segunda, una vez finalizado, músicos de la orquesta y coro y miembros de comunidades locales dedicaban palabras a las víctimas que se conmemoraban, finalizando con tres o cuatro canciones populares chilenas, cuyos arreglos fueron desarrollados por participantes del proyecto, incluyendo Arauco tiene una pena (arreglo de Esteban Illanes), Qué dirá el Santo Padre (arreglo de Jorge Pacheco), El derecho de vivir en paz (arreglo de Esteban Illanes), y El pueblo unido (arreglo de Jorge Pacheco). Se generaba un espacio en que el público cantaba junto a los músicos, entonando espontáneamente otros cantos frecuentes de las protestas, como Chile despertó, o Las balas que nos tiraron van a volver (Fugellie, 2020; Alarcón, 2019). Los conciertos culminaban en un encuentro cercano entre intérpretes y público, con muestras de agradecimiento (Fugellie, 2020).

Al colectivo musical se sumaron técnicos en sonido, transportistas, equipos audiovisuales y músicos populares en los arreglos chilenos (Fugellie, 2020). Además, en la presentación desarrollada en el Patio Azul de la Universidad Academia Humanismo Cristiano, interpretaron la canción Regalé mis ojos, composición del cantautor chileno Nano Stern (UAHC, 2019).

Para marzo del 2020 había conciertos planificados, pero se tuvieron que interrumpir por la pandemia del SARS-coV-2 (Fugellie, 2020), dado que el gobierno de Sebastián Piñera decretó cuarentena total en Santiago y en las comunas aledañas desde el 15 de mayo (MINSAL, 2021).

Durante la pandemia, se estrenó el 21 de mayo de 2020 una protesta virtual, liderada por Pablo Carrasco, debido al contexto del confinamiento en el cual estuvo inmerso el país. A través de El pueblo unido se reunió material visual de los conciertos desarrollados durante el estallido (Fugellie, 2020).

Cuando la pandemia se controló más a través de la vacunación masiva a nivel nacional, el “Plan Paso a Paso” comenzó a ser más permisivo con las juntas presenciales entre

personas, finalizando el 30 de septiembre de 2021 la última extensión del Estado de Catástrofe decretado por el presidente Sebastián Piñera, permitiendo la movilidad de personas sin mayores restricciones (Gobierno de Chile, 2021). Respecto a este periodo, no existen escritos periodísticos o de otras áreas que relaten lo ocurrido en la organización.

Problematización

Tomando en consideración la contextualización y antecedentes en el que emerge *Réquiem* durante octubre de 2019, se observó que las organizaciones también se acoplan con sistemas de protestas, posicionando a la sociedad contra la sociedad (Luhmann, 2007), utilizando sus códigos y programas para enlazar sus comunicaciones, con mayor o menor competencia, con las del sistema funcional de la cual emergen dichas organizaciones (Estrada, 2012a, 2012b, 2020) que, en este caso, es el sistema del arte.

Réquiem se caracterizó por ser una organización autoconvocada y flexible, lo que conlleva un constante cambio de integrantes. Dicha organización tuvo once presentaciones hasta enero de 2020, tomándose un receso debido al desgaste que implicó desarrollar presentaciones en un contexto de violencia estatal. No obstante, por la pandemia del SARS-coV-2, la orquesta y coro canceló sus presentaciones, por lo que el equipo de gestión optó por producir contenido virtual para mantener vigente la entidad, produciendo tres videos, apelando nuevamente a la autoconvocatoria. Posterior a su periodo de confinamiento, después de más de un año en cuarentena, retomaron los conciertos presenciales, realizando cuatro en distintas comunas de la ciudad de Santiago.

Durante todo este periodo, desde las primeras reuniones el equipo de gestión indicó que la organización había presentado algunas situaciones problemáticas, a saber: la diversidad de motivaciones que, si bien no es un problema en sí mismo, en ocasiones lo fue cuando no iban en línea con las expectativas que tenía el equipo de gestión; también el conflicto de intereses respecto a la visibilidad individual versus la visibilidad colectiva; la falta de compromiso por parte de algunos integrantes con los objetivos enunciados en la manifestación, que es el apoyo a las víctimas de violencia estatal que desde el equipo de gestión se creía claro; y conflictos respecto a las expectativas políticas de la organización. Ante ello, junto al equipo de gestión se tomó la decisión de estudiar la *cultura organizacional* de *Réquiem*, y las *semánticas* que emergieron a partir de dicha cultura, abarcando el periodo de octubre de 2019 hasta octubre de 2021.

En base a entrevistas desarrolladas con el equipo de gestión, se dilucidaron tres momentos en la historia de *Réquiem*: el contexto de las protestas post 18 de octubre de 2019, el contexto de las cuarentenas obligatorias por la pandemia del SARS-coV-2 y, finalmente, a contar del periodo de desconfinamiento.

Para nuestros fines se entenderá la *cultura organizacional* como el conjunto de premisas básicas indecidas e indecibles sobre las que se construye el decidir organizacional, lo cual a veces no es coherente entre sí, permitiendo configurar el mundo y su propio operar, pues sus esquemas de distinción permiten que vea ciertos aspectos, mientras se mantiene ciega ante otros (Rodríguez, 2011, 2014, 2017).

Debido a que la *cultura organizacional* determina los comportamientos que no se cuestionan, las creencias, valores, y principios (Rodríguez, 2011), así como el modo en que se relacionan los individuos y grupos (Rodríguez, 2011, 2017), se estudiarán las características organizacionales de *Réquiem* para ayudar a dilucidarla.

Por otro lado, se estudió las semánticas que emergieron a partir de su quehacer organizacional, y desde los acoplamientos estructurales con el sistema del arte y con sistemas de protestas, pues una premisa básica de los sistemas organizacionales es que obtienen parte importante de las orientaciones de su decidir del entorno para incorporarlos en su propia cultura organizacional (Rodríguez, 2011, 2017), siendo la propia organización la que define qué entorno es relevante para su funcionamiento (Rodríguez, 2011; Rodríguez y Arnold, 2007), constituyéndose así el entorno con que tratarán (Arnold, 2008b).

Para conseguir estos objetivos de investigación, se analizó los datos utilizando la descripción densa, pues ésta permite establecer una jerarquía estratificada de estructuras significativas, encarando la multiplicidad de estructuras conceptuales complejas superpuestas o entrelazadas, estructuras que pueden resultar extrañas, irregulares, no explícitas, para captarlas y explicarlas. Además, permite estudiar la *cultura organizacional* en tanto todas las decisiones tomadas, las resistencias, conductas, significaciones, expectativas, formas de observar, etc., remiten a una estructura que les dan un sentido a las decisiones.

Se atiende la conducta porque es en ella donde las formas culturales encuentran articulación. Para ello, se toma a la sociopoiesis como epistemología sistémico-constructivista, que concibe al investigador como un observador de segundo orden que observará las observaciones de los observadores.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que se ha formulado ante la problemática esbozada es la siguiente:

¿Cómo fueron los elementos de la cultura organizacional de la orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre octubre de 2019 y octubre de 2021 a través de la descripción de las semánticas?

La formulación de esta pregunta implica que la unidad de análisis sea las características de la *cultura organizacional* de *Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal*. Las unidades de observación fueron, en primer lugar, las reflexiones que emergieron en las entrevistas de los miembros participantes, que son la personificación de la *cultura organizacional*, por lo que entrevistar a las personas implicó tomarlos como centros de observación, no para rescatar sus idiosincrasias, sino como para tomarlos como usuarios de los medios observacionales e interpretativos disponibles en el repertorio de sus comunidades, o en este caso, de la organización. En segundo lugar, se observaron fotografías y videos de las presentaciones musicales de protestas.

Objetivos de investigación

Objetivo general

En coherencia con la pregunta de investigación, el objetivo general es el siguiente:

Analizar los elementos de la cultura organizacional de la orquesta y coro sinfónico Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal entre octubre de 2019 y octubre de 2021 a través de una descripción densa de las semánticas.

Objetivos específicos:

- Identificar cambios en las características y semánticas organizacionales.
- Describir desde las semánticas organizacionales cambios organizacionales a partir de los acoplamientos estructurales con el sistema de la música artística
- Describir desde las semánticas organizacionales cambios organizacionales a partir de los acoplamientos estructurales con sistemas de protestas.

Relevancia de la investigación

La relevancia práctica de la presente investigación radica en ser un medio para que la organización se conozca con mayor profundidad a sí misma, y de este modo, pueda operar de una manera óptima en el caso de que vuelva a operar.

La relevancia teórica radica en que el concepto de *cultura organizacional* se aplicó para caracterizar una organización que es de tipo musical y de protesta, lo que implica un enriquecimiento teórico para el estudio de las organizaciones, pues como se constató en los antecedentes y en la problematización, ésta emerge en un contexto álgido de protestas sociales a nivel nacional. En consecuencia, la presente investigación nutre la literatura que existe respecto a la caracterización e implicancias del denominado “estallido social chileno”, así como de un posible cambio en las características culturales de futuras organizaciones que emerjan.

Marco teórico

Debido a que esta investigación tiene como objeto de estudio una organización, y que se busca revisar como “unidad fundamental” las comunicaciones, se desarrolló a partir del paradigma sistémico-constructivista. De esta forma, la organización estudiada se aborda como un sistema social complejo.

Caracterización de la complejidad de la sociedad

La sociedad contemporánea puede ser abordada desde diferentes corrientes teóricas. Durante el siglo XX, emergieron discursos posmodernos que reflejaban incredulidad si se la compara con modelos omnicomprensivos para interpretar la realidad social, indicando que la sociedad se constituye en realidades fluyentes, en ausencia de permanencia, y en una constante inestabilidad (Arnold, 2008a), lo que se ve en los postulados expuestos en el libro “Modernidad Líquida” de Bauman (2003).

Otros autores como Wallerstein (1998) ponen énfasis en describir el sistema mundial desde el capitalismo, o sea, primando la mirada económica. El problema de este tipo de argumentos es que subestiman las aportaciones de otros sistemas funcionales, como el sistema de la ciencia o los medios de comunicación de masas (Luhmann, 2007).

De este modo, varias de las descripciones de la sociedad se analizan desde teorías de alcance medio, o desde pretensiones mundiales reduccionistas. El problema de estos abordajes es la imposibilidad que presentan al observar adecuadamente los fenómenos que describen más allá de resaltar aspectos específicos de la sociedad, pues carecen de una concepción global unitaria de la misma y su propio posicionamiento para observarla (Arnold, 2008a; Luhmann, 2007), ignorando la presencia de diversos puntos de observación, careciendo también de metodologías que permitan observar las preocupaciones sociales que son efecto del incremento de operaciones paradójicas y contradictorias en la sociedad global (Arnold, 2008a).

Ante estos déficits explicativos se presenta la teoría de sistemas luhmanniana, que tiene como proyecto teórico la explicación de la totalidad de fenómenos sociales.

Para Luhmann (2013, 2007, 1998), la sociedad mundial es el sistema social autopoiético que engloba todas las comunicaciones posibles, reproduciendo sus elementos a través del entrelazamiento recursivo de sus propias comunicaciones, siempre nuevas y distintas. Se caracteriza por estar diferenciada funcionalmente (Luhmann, 2013, 2007), lo que implica también que sea policontextual, sin una cúspide o centro (Arnold, 2012; Stichweh, 2012; Luhmann, 2007, 1998b).

Los sistemas funcionales de la sociedad contemporánea emergen a partir de problemas de referencia, los cuales han sido manejados por la sociedad cuando ha sido capaz de mantener un determinado nivel evolutivo y de desempeñar otras funciones (Luhmann, 2007).

También se puede observar una diferenciación que divide a los sistemas sociales en interacciones, organizaciones, sistemas de protestas y sistemas funcionales (Luhmann, 2007). Dicha diferenciación implica un aumento en la complejidad interna de la sociedad, producida debido a la reducción de complejidad externa (Luhmann, 2013). En otras palabras, la diferenciación interna también es reducción de complejidad, y a la vez, dicha reducción de complejidad se acompaña con una creciente complejidad, propia de la diferenciación.

Al observar los distintos sistemas sociales en la sociedad contemporánea y en periodos previos, el elemento que permite la fluidez de la comunicación y la construcción de una diferenciación del entorno es a través de estructuras y semánticas.

Caracterización de los tipos de sistemas diferenciados en la sociedad

En la sociedad funcionalmente diferenciada existen diferentes sistemas sociales que operan en su interior. Para el caso de esta Memoria, se revisarán las características del sistema funcional del arte, los sistemas de protestas, y los sistemas organizacionales.

El arte como sistema social

El arte se puede estudiar desde distintas perspectivas sociológicas. La Teoría Crítica, representada por autores como Adorno, Horkheimer y Benjamin discutieron el operar político de la obra de arte en la sociedad moderna (Peters, 2020). Adorno y Horkheimer (1998) conciben a las obras de arte de su época como mercancías que paralizaban la constitución pensante del espectador. Por otro lado, Benjamin (2003, 1989) observaba a la reproductibilidad técnica con optimismo, pues a través de ella la obra de arte puede alcanzar un nuevo impulso revolucionario.

Becker (2008) trata los *mundos del arte* desde la idea del trabajo cooperativo entre músicos. Sin embargo, su punto ciego es no considerar que existen disputas, distancias, y rupturas entre los miembros.

Bourdieu entiende el campo artístico como un espacio estructurado y jerarquizado, en el cual hay intereses y reglas específicas según la posición en la que están los agentes en el campo (Bourdieu & Wacquant, 1995). Los artistas buscan el capital simbólico, vinculados al prestigio social, otorgado por los artistas dentro del campo, cuyo resultado se concreta mediante la producción de obras de arte físicas y simbólicamente valuadas (Bourdieu, 1995).

Estos planteamientos no son adecuados para la presente Memoria, pues observan el arte enfatizando características específicas y limitantes, y no la totalidad ni las complejas relaciones existentes en el sistema artístico: los teóricos críticos se enfocan en la dominación; Becker en la cooperación, y Bourdieu en las luchas en el interior del campo.

Por esta razón, se utilizará la teoría luhmanniana, pues establece los límites y el código propio del sistema del arte. Desde esta perspectiva, el arte es un sistema parcial de la

sociedad funcionalmente diferenciada, cuyas comunicaciones se refieren a temas artísticos, y sus operaciones son la observación de las obras de arte.

Su autopoiesis es la combinación de formas en torno al “arte por el arte”, generando comunicaciones artísticas sin referencia de otros sistemas (Luhmann, 2005).

El arte debe presuponer expectativas socialmente constituidas. por ejemplo, la música se puede escuchar, es decir, distinguible de ruidos; o simplemente, que lo encontrado en las salas de conciertos es arte. Sin presuponer tales expectativas, el arte no podría reproducirse (Luhmann, 1987). Actualmente, la observación del código del arte se interpreta como una distinción de las alternativas se adapta/no se adapta (Corsi et al., 1996).

El arte acopla a los sistemas de conciencia y el sistema de comunicación, evitando recurrir al lenguaje, siendo, por tanto, un equivalente funcional al lenguaje (Corsi et al., 1996).

La organización estudiada se posiciona como un sistema artístico, en tanto sus comunicaciones están orientadas a formas estéticas, específicamente a las formas musicales, lo cual se verá en el siguiente apartado con más detalle.

Comunicaciones y obras musicales.

Las comunicaciones musicales autopoieticas hacen referencia al sistema del arte. Son las comunicaciones de obras musicales que indican autonomía (en torno a la intervención de otros sistemas funcionales) en las operaciones internas del sistema del arte y su diferenciación en torno a obras musicales (Pino, 2016).

El sentido de la obra de arte musical se encuentra en su actualización al momento de escucharla y hacerla sonar. Por tanto, su sentido se capta cuando suena, y cuando quien escucha puede descifrar las distintas formas que van ocurriendo en el tiempo, siendo su unidad captable cuando la obra finaliza (Fuhrmann, 2011). En el caso de *Réquiem*, la unidad del Réquiem de Mozart como obra es la total interpretación de ésta, y lo mismo ocurre con el repertorio popular.

La música crea formas y necesita producir ruidos artificialmente. El sonido gana su identidad con diferencia de otros sonidos que acaban por desaparecer en ciertos esquemas de intervalos (Lara, 2020). Va construyendo sus formas en el medio acústico (Fuhrmann, 2011).

Los medios naturales (medios de percepción) siempre se presuponen, pero también crea medios adicionales propios para hacer uso de las diferencias. La forma crea su propio medio artístico utilizando sus propósitos expresivos (Luhmann, 1987), y para el caso de esta Memoria, el medio sería *Réquiem*, para dar forma a las obras musicales interpretadas.

La obra musical llama la atención por ser obra musical. Ese es su fin, y es comprendida mediante la percepción de la música, dada por la capacidad de escuchar. Quien hace música también es oyente y, por tanto, transita en ambos roles (Fuhrmann 2011). Tanto los músicos como el público deben tener nociones de qué estilo es, para poder saber qué distinciones hay, qué arreglos se dan en la percepción (Lara, 2020).

Estilo artístico.

El *estilo artístico* es el preestablecimiento de formas con las cuales o en contra de las cuales se puede trabajar (Luhmann, 2005: 348). Así, el estilo funge como condición de posibilidad de la novedad en el arte (Galindo, 2012). Son expectativas dentro del sistema del arte donde la obra de arte las respeta o las desvía, en tanto la obra siempre debe producir novedad, y siempre debe desviar o innovar el estilo (Luhmann, 2007).

Para que una obra de arte genere más comunicación artística, el observador se debe limitar a evaluar mediante el código del sistema si está o no ante una obra artística, y para que el observador pueda identificar la obra de arte como tal y evaluar si el artista logró crear algo novedoso (algo artísticamente valioso), utilizará el estilo como medio (Galindo, 2012). Esto porque la obra al proponer características del mundo, el espectador debe observar los puntos de vista que estructuran la obra y dan sentido a las formas que en ella se proponen (Peters, 2020).

Sin embargo, la música se resiste a las categorizaciones fijas en estilos o géneros, pues siempre ha habido entrelazamiento y superposición, mezcla y remezcla (Fuhrmann, 2011). Esto coincide al momento en que *Réquiem* autoobserva al estilo al que se adecua,

pues la interpretación del Réquiem de Mozart en un contexto de protesta dificulta posicionar a dicha obra en el estilo docto-clásico, así como también la interpretación de obras populares-folclóricas chilenas utilizando instrumentos y técnicas vocales doctas.

Debido a que *Réquiem* emerge en un contexto de protestas sociales, es pertinente también indagar teóricamente las características de dicho sistema social.

La protesta como sistema social

Hay dos paradigmas sociológicos para estudiar las protestas: el *paradigma de la estrategia* y el *paradigma de la identidad*, ambos fundamentados en la acción (Estrada, 2020).

El *paradigma de la estrategia* observa a la protesta como racionalmente organizada, orientada al logro de metas. En este paradigma, los sujetos quieren ser reconocidos como actores legítimos en el sistema político (Estrada, 2020) siendo sus máximos exponentes autores como Tilly & Wood (2010), Tarrow (1997) y Oberschall (1973).

Por otro lado, el *paradigma de la identidad* observa al movimiento social como acción colectiva que busca el reconocimiento de determinadas formas sociales de vida, de valores, e identidades colectivas. Es una lucha por la autonomía individual y colectiva, entrando en conflicto con formas de dominación que estructuran la vida social más allá del ámbito político (Estrada, 2020). Este paradigma es representado por autores como Touraine (1985) y Alberoni (1984).

Sin embargo, teóricamente es conveniente sacar a los sujetos, para evitar observar a los sistemas de protestas como una macro-persona individual. Por esto, se trabajará con los planteamientos de Estrada (2020), quien toma como base la teoría luhmanniana, pues libera al sistema de protesta de cualquier teleología, y considera que la relación conflictiva no sólo es con el sistema político, sino que también se vincula con otros sistemas, como el del arte, los medios de masa, jurídico, entre otros.

Para Estrada (2020, 2012a, 2012b), los *sistemas de protesta* se constituyen por comunicaciones orientadas al conflicto contra diferentes sistemas (tales como un gobierno o empresas), así como también contra las consecuencias no previstas de las

operaciones de los sistemas funcionales a través de sus sistemas organizacionales, constituyendo su propia perspectiva de observación: la crítica y denuncia contestaría.

Los participantes buscan influencia política pero no por las *vías normales*, pues se pretende señalar que es un asunto urgente y profundo que no se debe procesar de manera común. Protestan contra sistemas funcionales que forman centros, sobre todo contra el sistema político, utilizando *guiones* reconocidos con resonancia para influenciar en la opinión pública con ayuda de los medios de masas, esperando que los destinatarios reaccionen a los temas planteados por la protesta (Luhmann, 2007).

Tienen la capacidad de iniciar movilizaciones contestarías junto a múltiples organizaciones de diversos sistemas funcionales (Estrada, 2020, 2012a, 2012b). Por ello, adoptan diferentes formas de acción y comunicación (paralela y/o consecutivamente) en la consecución de objetivos heterogéneos y en constante revisión y reajuste (Estrada, 2020).

Estos sistemas emergen para *transgredir* y *desplazar* los márgenes de la inclusión/exclusión del orden político, y a veces pretende subvertirlo al proponer una nueva gramática para trazar distinciones, que sean la base de futuras decisiones colectivamente vinculantes (Estrada, 2020). El conflicto desnaturaliza la normalidad imperante y devela la arbitrariedad sobre la que se basa el orden de la política: la dominación (Estrada. 2020).

La movilización contestaría de los sistemas de protesta tienen un doble carácter: *instrumental* y *expresivo*. Respecto al carácter *instrumental*, se puede observar de acuerdo a su eficacia para alcanzar metas políticas; *expresivamente*, se observa desde su carácter simbólico, como la puesta en escena (lúdica o dramática) de la protesta. El concepto *protesta simbólica* sirve para estudiar este segundo carácter (Estrada, 2012a), pues es atinente para la presente memoria, en tanto *Réquiem* al ser una organización sinfónico-coral, y al acoplarse constantemente a diversos sistemas de protestas, le da un carácter simbólico a ésta, lo cual se verá en el siguiente apartado.

Protesta simbólica y el arte popular.

El acoplamiento estructural entre el arte y los sistemas de protestas a través de sistemas organizacionales (o como colectivos menos rígidos) se pueden estudiar al observarlos como una *protesta simbólica*, entendiéndolos como los elementos no discursivos (emotivos, plásticos, sonoros, escénicos y figurativos) de la movilización contestataria pública. Sintetiza, a través de representaciones simbólicas, las ideas, intereses, esperanzas y deseos de los participantes del sistema. Enriquecen su forma, contenido y variedad temática (Estrada, 2012a). Así, se generan *formas estéticas* para el contenido de la “protesta simbólica” del sistema de protesta (Estrada, 2012b).

En otras palabras, el arte no es concebido como lo es originalmente (para su circulación en galerías, museos, o salas de conciertos), sino que surge y se expone en la calle, producido en el conflicto, y pensado como un instrumento de lucha (Estrada, 2012a, 2012b), comunicando pensamientos e ideas, y secundariamente la comunicación estética (Sevänen, 2001).

Los trabajos artísticos pueden ser utilizados como una “herramienta” de lucha popular, como un medio de concientización, propaganda y crítica. Se puede pensar el arte como eminentemente político al desafiar el orden social de dominación. Por ello, la expectativa estético-política detrás de las intervenciones artísticas consiste en generar “indignación” en el espectador para moverlo a la acción política contestataria (Estrada, 2012b).

Al ocupar calles y plazas, toda la movilización de un sistema de protesta manifiesta, implícita o explícitamente, un desafío en torno al carácter del espacio público. Es un conflicto sobre quién tiene derecho y capacidad de incluirse con su cuerpo, persona, actos y discursos en él y, por este hecho, transformar el sentido y la forma de lo público (Estrada, 2012a, 2012b).

El arte ha desarrollado una *apertura cognitiva* a los problemas sociales y políticos contemporáneos, pues el código binario bello/no bello fue cambiando con el pasar del tiempo, produciéndose una diferenciación entre la alorreferencia primaria (la pretensión de ser “arte” a través de las obras de artes) y la secundaria (el “significado” de la obra de arte). En consecuencia, existe una nueva alorreferencia secundaria dominante de las obras de arte y un programa del arte: la referencia al mundo social, siendo su tendencia la *desfamiliarización*, o sea, que el referente del arte no está “detrás” de la obra de arte, ni

“en” ella, sino en lo que está “delante” de la obra, y por ello, la tendencia dominante del arte actual es el cuestionamiento de la realidad social, centrándose en diversos problemas sociales, en particular, los relacionados con el proceso de globalización (Schinkel, 2010).

Esto permite entender que algunas obras de arte se observan bajo la forma del estilo de *arte popular*, siendo éste la creación de los sectores subordinados de la sociedad (Escobar, 2008, en Tijoux et al., 2012). Este arte no puede ser separado de su realidad social, formando parte activa del dinamismo de la sociedad, dando lugar a una manera alternativa que tiene la comunidad para verse a sí misma y comprender el mundo (Escobar, 2008, en Tijoux et al., 2012). Además, no deben ser entendidas por sus cualidades inmanentes, sino por los vínculos que una comunidad establece con ellas (Esquenazi, 2007, en Tijoux et al., 2012), como lo que ocurre con el repertorio musical interpretado por *Réquiem*, cuya relevancia radica en el contexto de protestas sociales, diferenciándola de presentaciones sinfónico-corales comunes, cuyas expectativas son orientadas en base a comunicaciones estéticas.

Se puede observar que *Réquiem* se posiciona en el sistema del arte y los sistemas de protestas, lo que permite vincular sus presentaciones con las protestas simbólicas y el arte popular, en tanto sus presentaciones invitan a cuestionar la realidad social tomando elementos sonoros y estéticos que permiten dotar de emocionalidad y simbolismo a las protestas emergentes, incidiendo en la configuración de las comunicaciones de la organización.

Debido a que *Réquiem* es un sistema organizacional, resulta pertinente observar teóricamente las características de los sistemas organizacionales.

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones se pueden estudiar desde múltiples enfoques. Los *institucionales* observan las formas en que una organización es conformada mediante reglas que operan en sus entornos (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1993, en Opazo y Rodríguez (2017).

El enfoque del *poder-dependencia* considera central el control logrado sobre recursos limitados por parte de las organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978, en Opazo y Rodríguez, 2017).

En relación con el establecimiento de límites de una organización, diversas corrientes teóricas se basan en el concepto de acción, como la idea de que las organizaciones se pueden estudiar a partir de la suma de acciones individuales (Taylor, 1970, en Opazo y Rodríguez, 2017). Parsons (1950, 1968) indica que las organizaciones son sistemas sociales que se orientan al logro de determinadas metas.

Sin embargo, estos enfoques utilizados tradicionalmente no precisan claramente los límites de las organizaciones. El concepto de acción no es capaz de dilucidar la diferencia entre pertenecer o no a una organización; tampoco explica analíticamente cuando una organización empieza o termina (Opazo y Rodríguez, 2017).

Este problema teórico-conceptual se resuelve cuando Luhmann indica que las organizaciones se definen a partir de la comunicación de decisiones, siendo éstas su operación básica, permitiendo comprender cómo existen, constituyen y desarrollan (Opazo y Rodríguez, 2017).

Para esta teoría, el concepto central es el de *autopoiesis*, que implica que un sistema es su propio producto (Luhmann, 2010), enfatizando en su *clausura operativa* y su apertura al entorno, lo que se conoce como *acoplamiento estructural* (Opazo y Rodríguez, 2017).

De este modo, el enfoque sistémico-constructivista aplicado en el estudio organizacional es pertinente para estudiar a *Réquiem*, pues permite observar la cultura organizacional como producto propio de la organización, pero que es influenciada por variables externas a ella. También permite observar las semánticas que produce la organización a partir de re-entry de los conflictos sociales, las protestas, y las respectivas comunicaciones

emergentes en torno a dichas semánticas, visibilizando, por tanto, cómo afectan en sus decisiones, estructura, y en el modo de plantear sus requisitos de membresía.

Emergencia de un sistema organizacional autopoietico y su relación con el entorno.

Las organizaciones emergen al orientar sus estructuras a partir de un ruido originario, que remite al fin operativo al que intenta responder la cadena de decisiones. Desde ahí se promueven comunicaciones con respecto a un fin, y es a partir de la constitución de su problema, que la organización objetiva sus procesos, permitiéndole autodiseñarse (Arnold, 2008b). En el caso de *Réquiem*, se observa que su ruido originario son las expectativas de distintos músicos de querer participar en las protestas post 18-O desde lo que saben hacer: música sinfónico-coral.

La organización al estar acoplada al entorno se adapta permanentemente a las condiciones de éste. Esta adaptación es una condición de posibilidad de los sistemas (Rodríguez, 2011), pues de lo contrario, deja de ser viable, y desaparece (Rodríguez, 2017).

Toda organización distingue sus operaciones entre dos ambientes: el *ambiente interno*, que son las características de sus miembros; y el *ambiente externo*, que es su público y otros sistemas, con los cuales mantienen una relación de servicios determinados y operaciones del esquema *input/output* (Rodríguez y Arnold, 2007). Ambos someten constantemente al cambio en los sistemas organizacionales, pero que no son determinantes en el sistema, pues dichos cambios se encuentran determinados por su propia estructura (Rodríguez, 2017). Por ello, no es sorpresa que la organización haya presentado cambios en su cultura organizacional a partir de los cambios vivenciados en las protestas post 18-O durante los años 2019, 2020 y 2021, así como también la participación y expectativas de los miembros que se tenía sobre el quehacer de la organización.

Cada sistema organizacional define qué entorno es relevante y cuál no (Rodríguez, 2011; Rodríguez y Arnold, 2007). Desde esta *autorreferencialidad*, los entornos se constituyen simultáneamente con el sistema organizacional, y su viabilidad depende de la mantención

de sus propias operaciones (Arnold, 2008b), por lo que cada sistema puede o no relacionarse con determinadas semánticas que le permitirá autodescribirse.

Comunicación de decisiones.

Mediante la secuencia de decisiones, las organizaciones pueden conceptualizar su entorno (Lobato, 2004), especificando su mundo, reemplazando su incertidumbre por un modelo interno del mismo (Morgan, 1991, en Arnold, 2008b). Lo que hace es especializar partes de sí misma en relación con el ambiente, actuando selectivamente para reducir la complejidad del entorno (Rodríguez, 2017).

A través de las comunicaciones decisionales se definen sus objetivos y metas, los criterios de pertenencia para los posibles miembros, la configuración de los entornos relevantes, los medios con que procesa sus riesgos, sus formas de estructuración y sus posibilidades de cambio (Luhmann, 1984, en Arnold, 2008b). Por ello, *Réquiem* configura como entornos relevantes a los sistemas de protestas y el sistema del arte o, como se observará más adelante, sus posibilidades de cambio y su estructura de posiciones.

No obstante, la organización asigna el derecho de toma de decisiones a ciertos individuos, especificando su alcance. Dicha capacidad de toma de decisión define qué comunicaciones o elementos son parte de la organización y cuáles no (Opazo & Rodríguez, 2017; Luhmann, 1997). En *Réquiem* se designó la capacidad de toma de decisiones a un grupo selecto de personas, permitiendo la reducción de la complejidad decisional, facilitando la rápida toma de decisiones para continuar con los quehaceres organizacionales.

Estructura de posiciones.

Para que un sistema organizacional opere debe también formar estructuras de posiciones que actúen como limitantes de posibilidades, en las que se asignan tareas, puestos, y redes definidas de comunicaciones de decisiones (Rodríguez y Arnold, 2007).

Así, la complejidad de una organización implica la restricción de sus componentes, definidos por las estructuras de posiciones y por la producción de redes de expectativas. Los puentes entre unas decisiones y otras que conforman la estructura de la organización, permiten que las decisiones fluyan conectiva y coherentemente, pero dichas decisiones están abiertas a ser modificadas por otras decisiones (Arnold, 2008b).

Los cargos se definen a través de programas de decisión que delimitan su marco de decisión y los marcos de los cargos relacionados. Cuando se conoce el programa de cesión que corresponde a cada cargo, se puede seleccionar a una persona que cumpla con los requisitos para desempeñarlo (Rodríguez, 2011), lo que se vio en *Réquiem*, pues hubo recambios de personas que cumplían roles de tomar decisiones, de intérpretes y directores/as.

Los cargos se pueden definir de manera relativamente general con programas de decisión elásticos, que se adaptan a las condiciones concretas de decisión en que se debe actuar. Son entidades históricas que mantienen en el presente los logros y dificultades del pasado, pero que pueden variar sus contenidos, requerimientos y tareas en el curso del tiempo (Rodríguez, 2011). En *Réquiem* se observó cómo la estructura de posiciones fue cambiando según las decisiones del grupo de gestión para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

Membresía organizacional.

En las organizaciones hay reglas explícitas de pertenencia que se impone a sus miembros. En consecuencia, existe el conocimiento y aceptación por parte de los miembros de un determinado orden de expectativas de comportamiento. De este modo, la membresía es sustento para la fijación de los límites organizacionales (Rodríguez & Arnold, 2007). Ello permitió que *Réquiem* fuese una organización musical y no de otro tipo, pues los miembros deben ser músicos o familiarizados con esta exigencia.

Para pertenecer a una organización es sustancial cumplir con ciertos requisitos que ella establece (Arnold, 2008b). Al condicionar la pertenencia, se establecen condiciones que deben cumplir quienes ingresan a ellas, y se ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros (Rodríguez, 2017; Luhmann, 2013).

El hecho de poder especificar el comportamiento de los miembros permite reemplazar al ocupante de un determinado rol por otro que sea capaz de realizar el mismo cometido (Rodríguez, 2011). Esta característica permitía que en *Réquiem* a pesar de que no siempre participaban los mismos miembros, y a la vez que se integraban nuevos miembros, podían de todos modos cumplir con sus expectativas, que era hacer música como medio para la comunicación de protesta, pues las especificaciones de comportamiento eran, por ejemplo, aprenderse las obras que se interpretarían en las presentaciones-protestas.

Las organizaciones al condicionar la pertenencia de sus miembros disminuyen la contingencia de acciones y comunicaciones posibles que se desarrollan en su interior, fijando fronteras, en relación con sus diferencias de complejidad con sus entornos (Arnold y Rodríguez, 1992). Gracias a este condicionamiento de pertenencia de miembros se podía delimitar que *Réquiem* fuese una organización sinfónico-coral orientada hacia el acoplamiento constante con sistemas de protestas, y que no tuviese otras características.

Primer modelo de observación: las semánticas organizacionales y la Semántica Popular

Semánticas organizacionales

Desde el enfoque sistémico-constructivista, la *semántica* pone a disposición formas que pueden ser capturadas durante los acontecimientos de la vivencia y la acción, siendo un sentido altamente generalizado-condensado y relativamente independiente de la situación en que se encuentra disponible (Luhmann, 1980: 19, en Stichweh, 2016), reutilizándose para la emisión de la comunicación, como una reserva de temas y, por tanto, orientando la comunicación en base a tipos comprensibles a los participantes (Corsi et al., 1997).

Por ello, las expectativas que forman estructuras en los distintos sistemas sociales (interaccionales, organizacionales y funcionales) se derivan de una semántica, pues éstas proveen de distinciones a las operaciones de los sistemas, permitiendo y conduciendo su auto-observación y su auto-descripción, por lo que, sin ellas, nada se podría comunicar (Stichweh, 2016).

La semántica permite la observación de los sistemas sociales desde la perspectiva de los contenidos de la comunicación, refiriendo a los contenidos de sentido de las comunicaciones. Se tipifican al hacerse recurrentes, reduciendo las posibilidades de selección, estableciendo una conexión entre las comunicaciones nuevas y las existentes, teniendo, por tanto, una importancia estructural, sensibilizando a los sistemas sociales hacia ciertos contenidos y no hacia otros. (Dockendorff, 2006).

Por tanto, la *semántica organizacional* se entenderá como un sentido altamente generalizado, que orienta las comunicaciones, conectando las nuevas y las antiguas comunicaciones. Al considerar la sedimentación de las semánticas, se puede observar la cultura organizacional, lo que se verá en el siguiente apartado. No obstante, antes se revisará la *Semántica Popular*, como una semántica externa a la organización que influye en la construcción de expectativas dentro de la ella, guiando sus quehaceres.

Semántica Popular

La semántica constantemente tiene preparada para la sociedad una variety pool (grupo de variedades), que consiste en esbozos de posibilidad alternativos para realizaciones socio-estructurales (Stichweh, 2016). Para ello, se definirá el concepto de *Semántica Popular* como aquella que pretende subvertir la semántica de la sociedad, consiguiendo un reingreso socio-estructural (Sticheweh, 2016).

En palabras de Dockendorff (2006), esta semántica se podría interpretar como una de carácter sedimentada, pues permite que contenidos sin la necesidad de ser explicitadas en las nuevas comunicaciones, mantengan un nexo de sentido con nuevas selecciones, cumpliendo un rol latente y una función orientadora, lo que implica que aquellos sistemas que son influenciados por ella no pueden formar cualquier tipo de expectativa, pues se producen con base a abstracciones esquemáticas, adquiriendo una importancia estructural.

Al observar el objeto de estudio (la cultura organizacional), la estructura que se configura a partir de los elementos que construyen a la organización, orientan sus comunicaciones de una manera similar a la mencionada anteriormente: los miembros interpretan música porque buscan reingresar ciertas semánticas de protesta y políticas de su interés que

contextualmente resuenan a la sociedad, ayudando a orientar las expectativas organizacionales.

Por su parte, De Certeau (1999) observa *lo popular* como tácticas y estrategias para fabricar lo cotidiano en los sectores populares, cuya producción es dispersa y silenciosa, produciendo nuevos sentidos, comportamientos, lenguajes y representaciones a través de su uso. Estas tácticas y estrategias se observaron en las protestas del 2019, siendo una infinidad de luchas que conformaron una sedimentación histórica que sustentó la trayectoria de la protesta, existiendo pausas, reflujos, silencios en la movilización, en los cuales la calle fue un medio para la protesta popular y la organización, planteándose referencias identitarias de antagonismo como “pueblo” o “clase trabajadora” (Bravo, 2021). Esta *Semántica Popular* también se observa en América Latina, en un contexto de creciente y contradictorio espíritu antiestatal y antipartidos (Figueroa, 2008).

La *Semántica Popular* produciría efectos en los sistemas funcionales, como es el caso del sistema del arte y los distintos sistemas organizacionales que emergen bajo su alero. Allí, el arte juega un importante rol, pues invita a enfrentar la violencia social desde una práctica artística, ya que, a través de la transgresión, supera ciertos límites o empuja más allá de un límite (Bataille, 1955, en Tijoux et al., 2012).

Segundo modelo de observación: Cultura Organizacional de Réquiem por Chile

La *cultura organizacional* es el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional (Rodríguez, 2017, 2014, 2011, 2007) a través de diseños cognitivos y estructuras interpretativas que quedan definidas en la red de distinciones con las que la organización observa, procesa y hace suya la realidad (Arnold, 2002), definiendo la visión que tiene de sí misma y de su entorno (Rodríguez, 2011). Estas premisas aparecen como indecibles e indecidas, como si no fuese producto de decisiones (Rodríguez, 2011, 2007).

A través de la *cultura organizacional*, el mundo aparece como si fuese de un determinado modo, sin percibir que es ella quien la perfila de ese modo (Rodríguez, 2017, 2011), permitiendo que “vea” o se mantenga ciega a aspectos del entorno (Rodríguez, 2007).

Se presenta como un “programa” o “set de programas” con los cuales se procesan las decisiones (Arnold, 1992, en Cadenas, 2002). Se pierde la pista de su origen, y no se puede adjudicar su aparición a ninguna decisión determinada. Tampoco se puede encontrar en ella una finalidad clara (tal como ocurre con las decisiones) (Rodríguez, 2011). Por esta razón, las premisas que forman la *cultura organizacional* no se ven como contingentes, sino como necesarias (Rodríguez, 2017).

La *cultura organizacional* le otorga una identidad propia y única a cada organización, además de las premisas de decisión; los modos de conceptualizar lo bueno, la verdad, entre otros (Rodríguez, 2017), configurando puntos de vista compartidos que actúan como acuerdos de perspectivas que se proyectan uniformando sus comportamientos (Arnold y Flores, 2003).

Las organizaciones obtienen parte importante de las premisas de su decidir en la sociedad, por lo que su *cultura organizacional* es consistente con la cultura de la sociedad (Rodríguez, 2017, 2011).

Sin embargo, dado el contexto en que emerge esta organización, la *Semántica Popular* afectó la cultura organizacional de *Réquiem*, pues es una organización artística que se integró constantemente en las protestas post 18-O de 2019, lo que la diferencia de las organizaciones artísticas que se rigen sólo bajo los códigos y expectativas del sistema del arte.

Es importante destacar que no todas las premisas se obtienen de la sociedad. Parte importante de ellas surgen como un producto propio de su quehacer, su historia, de los antecedentes que dieron origen a la organización, entre otros (Rodríguez, 2011), siendo el “hoy” de la memoria de la organización (Rodríguez, 2014, 2007). De este modo, el resultado no es un sistema coherente (Rodríguez, 2007).

En base a lo descrito anteriormente, para comprender la *cultura organizacional* se estudiarán las semánticas que emergen a su alero, pues la *cultura* se comprende como unidad semántica que, como se señaló anteriormente, a veces no es coherente entre sí. En otras palabras, la cultura es una sedimentación de semánticas que, al orientar la comunicación en una determinada dirección, reduce las posibilidades de selección de sentido, conformando un horizonte de posibilidades restringidas, siempre contingentes (Dockendorff, 2006).

A modo de sintetizar, la *cultura organizacional* contiene los esquemas de distinción a través de los cuales la organización observa su entorno y a sí misma (Rodríguez, 2007, 2014). Así, la *cultura organizacional* es el continente de esquemas de distinciones que producen los diseños cognitivos, estructuras interpretativas y conocimientos, actuando como guías potenciales de las redes de relaciones (Arnold, 2003), permitiendo que los miembros se coordinen con mayor facilidad, porque comparten puntos de vista y valores similares (Rodríguez, 2007), estando mucho más allá de las disposiciones subjetivas de los miembros (Arnold, 2003).

Marco epistemológico

Epistemología Sistémica-Constructivista

La separación sujeto-objeto supone la existencia ontológica de un mundo real, el cual es aprehensible por el sujeto cognoscente. Contrariamente, las teorías cibernéticas indican que la percepción se basa en una interpretación interna de estímulos no diferenciados, lo que significa que aquello que se conoce del mundo es resultado de procesos internos del sistema cognoscente (Dockendorff, 2006).

Desde estos últimos planteamientos, la epistemología que sustenta esta investigación es la denominada *constructivista radical*, planteando que las operaciones de distinción permiten a los observadores construir realidades y posicionarse en el mundo (Arnold, & Rodríguez, 2007; Dockendorff, 2006).

Para esto, adopta el concepto de sistema, señalando que no se entenderá como un objeto, sino como la distinción entre sistema y entorno, en el cual el sistema es la forma de una distinción que tiene dos caras: el sistema, como el interior de la forma; y el entorno, como el exterior de la forma (Luhmann, 1998a: 54, en Dockendorff, 2006). Por consiguiente, partir de una distinción que realiza un sistema observador significa asumir que antes de establecer una distinción no “existe” nada (Dockendorff, 2006). La descripción del problema social es a la vez su generación, de tal modo que en la medida que se describe, se traza a la vez el perfil del caso que se trate (Mascareño, 2006).

Dado lo anterior, se justifica el uso de este enfoque epistemológico, ya que concebir una realidad intrínseca e independiente del contexto es inalcanzable. La realidad al producirse desde observaciones (Arnold, 2008a), conlleva que existiría una interdependencia entre observador y mundo observado (López, 2010).

No obstante, el *constructivismo duro* no niega ni afirma argumentos realistas, sino que considera que hay barreras inaccesibles entre observadores y el mundo, siendo el mundo una caja negra (Arnold, 2010; Arnold, 2008a; Luhmann, 2007; Rodríguez y Arnold, 2007). No hay conocimiento sin acciones de observadores: todo lo que conocen depende exclusivamente de sus propias distinciones (Arnold, 2008a), y sólo pueden observar lo que puede observar (Arnold, 2010).

Para la presente investigación, se utilizarán observaciones de segundo orden para describir los esquemas de distinción de los participantes, y desde la ciencia, contribuir a los mecanismos de reflexión del sistema organizacional (Arnold, 2008; Raglianti, 2006). Al aplicar este tipo de observación se ven las limitaciones y alcances de las observaciones que aplican los observadores (Ávila, 2015) que, en este caso, son los miembros de *Réquiem*.

Esta epistemología va a la par con la teoría de sistemas, pues ésta tiene pretensiones universalistas, y por ello, se ve obligada a considerarse a sí misma como parte de su objeto de estudio, observando que el observador no puede pretender observar sin ser observado (Rodríguez, 2017).

Marco metodológico

Diseño Metodológico y Tipo de Investigación

En concordancia con la teoría y epistemología seleccionada para la presente Memoria, la metodología debe ir acorde a dichas decisiones (Urquiza et al., 2017; Mascareño, 2006). Por consiguiente, desde el constructivismo radical, la función de la metodología consiste en asegurar una descripción correcta o no errónea de la realidad, pero principalmente se trata de formas refinadas de producción y tratamiento de la información interna al sistema de la ciencia (Luhmann, 2007).

La metodología que se aplicará en esta investigación es descriptiva y cualitativa, entendida como un conjunto de técnicas, métodos, procedimientos y herramientas que tienen como objetivo comprender en profundidad pocos casos, así como también una dedicación a la complejidad y contingencia de atributos e interacciones (Ragin 2000, en Urquiza et al., 2017).

En los sistemas sociales participan personas como esquemas y productos sistémicos que sirven para enlazar comunicaciones que imputan causalidades intersistémicas (Estrada, 2020), siendo las personas constructos comunicativos (Luhmann 1998).

En la investigación empírica, lo que dicen y hacen las personas se debe a que están insertas en un conjunto de comunicaciones con cierto orden y regularidad. Sino estuvieran inmersas en ella actuarían diferente, y tendrían otras características por estar inmersos en otras comunicaciones (Estrada, 2020).

Técnicas de Producción de Información

Para esta investigación, se aplicaron dos técnicas para producir información: el *análisis documental* y la *entrevista en profundidad*.

Análisis documental

El análisis documental es una técnica de producción de información que pretende reunir, seleccionar y analizar datos en forma de “documentos” para estudiar un fenómeno social. Permite conocer aspectos históricos, contextuales, normativos, organizacionales, relacionados con un problema de investigación (Gómez et al., s/f).

Para ello, se aplica la técnica del análisis de contenido sobre registros y documentos disponibles (Arnold y Flores, 2003). Se aplicará dicho análisis porque son artefactos donde se registra parte importante de la cultura de la organización. Para el caso de la presente Memoria, se estudiaron videos y fotografías de las presentaciones desarrolladas durante los tres periodos en las plataformas web oficiales de “*Réquiem*” (Facebook, Youtube e Instagram), además de las entrevistas realizadas a miembros encontradas en páginas web periodísticas.

Lo que se busca con el análisis documental es describir y representar los documentos de manera unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Es un proceso analítico que incluye la descripción bibliográfica y general de una determinada fuente, clasificando, anotando, extrayendo, traduciendo y confeccionando las reseñas (Dulzaides y Molina, 2004).

Entrevistas en Profundidad

La entrevista en profundidad pone énfasis en la conversación directa cara a cara entre un investigador [observador] con una persona entrevistada [observado], quienes establecen una relación de conocimiento dialógico. Expresa y da curso a diversas formas de sentir y pensar de los entrevistados, debido a que busca la mayor densidad en el material lingüístico de las respuestas expresadas por las personas entrevistadas, produciendo información de doble tipo: verbal y gestual/corporal, siendo analizadas por el investigador [observador] (Gaínza, 2006).

El tipo de entrevista en profundidad aplicada fue la *entrevista semiestructurada*, caracterizada por centrar la atención del entrevistado sobre la experiencia concreta que se quiere abordar, delimitando la conversación en base a lo requerido en la investigación. Al

mismo tiempo, permite cierta flexibilidad para tratar puntos que podrían ser relevantes para la investigación y para los entrevistados, introduciendo preguntas sólo si los aspectos básicos de la estructura de la entrevista no emergen espontáneamente, lo que implica que el guion de preguntas no será rígido, sino que dinámico, contingente, y abierto a la emergencia de la entrevista. Estos tipos de entrevistas son más operativas, pues permiten el desarrollo de una conversación en torno a ciertas preguntas guías, así como ampliar los horizontes de posibilidades de la estructura de la entrevista al considerar la emergencia de las relaciones establecidas entre persona-persona, y que podrían ser relevantes para la investigación.

El vínculo entre teoría sistémica-constructivista luhmanniana con la entrevista en profundidad se da a partir de la comprensión de dicha metodología como un sistema interaccional. El cierre de las operaciones de los sistemas interaccionales es la contextualidad de las comunicaciones que ocurren, dando cuenta el contexto en el cual sus programas y temas hacen sentido, generando la indexicalidad de la autopoiesis interaccional (Robles, 2004). Existen estructuras que emergen en la interacción, por lo que se generan turnos de habla, y esto se da por medio del sentido (Raglianti, 2006).

Para la metodología cualitativa, la simulación de una interacción a partir de su observación de segundo orden permite discriminar si la selección del investigador ha sido acertada con respecto al agotamiento de la fuente (Raglianti, 2006).

Dadas las condiciones de confinamiento producto de la pandemia del SARS-coV-2, las entrevistas se desarrollaron virtualmente a través de la plataforma Zoom.

Muestra

De acuerdo con las características de una investigación cualitativa, ésta no puede ser una representación paramétrica de la organización completa. Sin embargo, se buscó una representatividad basada en tipos ideales respecto al conjunto investigado.

Se trabajó con los músicos que participaron en los conciertos desarrollados por la orquesta y coro *Réquiem* en el contexto de las movilizaciones post 18-O, entre el 27 de octubre de 2019 y el 17 de octubre de 2021.

De acuerdo con esto, la unidad de análisis fue la cultura organizacional y sus respectivas semánticas a partir del análisis de observaciones hechas de las observaciones de sus miembros y el análisis de videos, documentos y fotografías. Por lo tanto, el universo corresponde a toda todas las personas que participaron en los conciertos realizados por *Réquiem*.

Se trabajó con integrantes que tomaban las decisiones en la organización y con el resto de los músicos que participaron en las presentaciones. Para esto, se desarrollaron entrevistas a dos representantes del equipo que toman las decisiones, y a 6 personas que hayan participado en los conciertos presenciales y virtuales.

La selección de casos se basó en el muestreo no probabilístico “bola de nieve”, en el que se identifican a los participantes claves que puedan proporcionar contacto de otras personas.

Técnica de análisis

Análisis de contenido

La técnica de análisis que se utilizó fue el *análisis de contenido*, que se caracteriza por analizar las comunicaciones para obtener indicadores, describiendo el contenido de los mensajes, permitiendo hacer inferencia de conocimientos sobre el contexto social de estos mensajes (Andréu, 2000).

Este procedimiento se hace con el objetivo de realizar deducciones lógicas que deben justificar su fuente –emisor y contexto-. Para esto, el investigador tiene a su disposición operaciones analíticas que se adaptan al problema que se plantea resolver, permitiendo utilizar una o varias que se complementen entre sí para enriquecer los resultados, y así realizar una interpretación que se fundamente científicamente (Andréu, 2000).

Lo central de esta técnica analítica es que combina la observación y producción de datos, además de la interpretación o análisis de los datos recogidos, cuya información puede ser interpretada como manifiesta o latente a partir del contexto estudiado (Andréu, 2000).

Se utilizará esta técnica porque se pretende dar cuenta de las principales observaciones que se presentan en las entrevistas en profundidad a las personas que fueron miembros de *Réquiem*. Una vez realizadas las entrevistas en profundidad, se construyeron inductivamente categorías de acuerdo con la información producida.

Debido a que se trabajó con la *teoría de sistemas luhmanniana* y con la epistemología del *constructivismo radical*, metodológicamente no se redujo la aprehensión de sentido en términos subjetivos, sino que la considerará como una relación significativa generada por entramados estructurales de relaciones y expectativas de sentido propios del sistema, en este caso, organizacional. Así, las personas se apropian, reproducen y comunican sentidos insertos en las estructuras constitutivas de los sistemas sociales (Estrada, 2020).

La información obtenida en los análisis fue suficiente para construir la dinámica y lógica del sistema organizacional. A la vez, se puede observar cómo este sistema social se acopla con algunos actores y otros sistemas sociales, utilizando los códigos y programas de éstos para enlazar sus comunicaciones con las de los sistemas funcionales (Estrada, 2020).

Limitaciones

Dado el contexto de la pandemia del SARS-coV-2 en que se desarrolló la presente Memoria, tanto el proceso de muestreo y las entrevistas se desarrollaron virtualmente. La primera limitación es que la invitación para ser parte de las entrevistas no llegó a todas las personas que participaron en las presentaciones musicales de protesta, pues posiblemente no todos los miembros participantes se encontraban en los grupos de WhatsApp, o no todos seguían la página de Instagram de la organización a través de la cual se hizo la invitación para participar. En segundo lugar, otra limitación fue la dificultad de coordinar las entrevistas virtuales con los/as entrevistados/as con algunos miembros.

Resultados de la investigación

Caracterización de la muestra

La muestra obtenida fue un total de 8 personas, miembros y ex miembros de *Réquiem*, cumpliendo con los cuatro tipos de perfiles esperados, en base a su posición en la organización: a saber: equipo tomador de decisiones (músicos miembros que con el tiempo se denominaron como Equipo de Gestión), intérpretes (instrumentistas y coristas), directores y arreglistas. Se obtuvo una muestra con un amplio rango etario para evitar sesgos por edad: la persona de menor edad tenía 23 años, y la de mayor edad 53 años.

Todos los músicos entrevistados tenían un título profesional y/o postgrados, o estaban en proceso de obtener un grado académico, siendo la mayoría personas que estudiaron alguna carrera musical, ya sea interpretación, composición o dirección. Sin embargo, también hubo personas que no estudiaron una carrera musical de manera profesional, pero que sí tuvieron una formación académica para aprender a tocar un instrumento o cantar.

En relación con la asistencia en las presentaciones musicales de protestas realizadas por *Réquiem*, existe también diversidad, pues mientras algunas personas asistieron en los tres periodos observados (protestas, confinamiento y desconfinamiento), también existieron personas que participaron en sólo uno o dos de los periodos descritos.

Características organizacionales

En el presente apartado se identifican las semánticas que tematizan las características culturales de *Réquiem*. Para ello, se desarrollaron los siguientes subapartados: la historia organizacional, la estructura organizacional, el clima organizacional, y la membresía organizacional.

Historia organizacional

Emergencia organizacional.

Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal es una orquesta-coro sinfónico que emergió en el contexto de las protestas desarrolladas después del 18-O en Chile. Dicha organización interactuaba con los públicos guiada por una *Semántica Popular* que se encontraba en el entorno, y que la organización hizo propia, lo que permitía la tematización de las presentaciones musicales como protestas, realizadas en distintas comunas de la Región Metropolitana, y una en la Región de Valparaíso.

Como cualquier sistema organizacional, emergió en base a un ruido originario que la orientó a operar con un fin, objetivando sus procesos a partir de la constitución de un problema (Arnold, 2008b), que en este caso fueron las semánticas que se tematizaban en las protestas post 18-O en Chile, siendo ese el contexto que explica que la música interpretada fuese utilizada como un medio para la comunicación de protestas. Esto indica que una de las características culturales de la organización fuese la protesta. Por ello, es que, desde esta *cultura de la protesta*, caracterizada por premisas de decisión orientadas a la comunicación de conflicto, emergió la semántica en contra de la violencia estatal, tematizando las comunicaciones y las expectativas organizacionales en contra de las violaciones de los DDHH perpetradas por las FFAA y de Orden durante el gobierno de Sebastián Piñera. Dicha *cultura de la protesta* se vio acompañada también por una *cultura politizada*, entendida como premisas que buscan influir en la toma de decisiones políticas, permitiendo la emergencia de una *semántica del músico docto políticamente comprometido* con las temáticas de protestas que emergieron en el entorno, posicionando así a los músicos como manifestantes desde el quehacer musical. Para ello, se apeló a la

autoconvocatoria de músicos que quisieran participar en la protesta musical a través de la interpretación del Réquiem de Mozart, una obra sinfónico-coral muy conocida por los músicos doctos, tanto instrumentistas como coristas, realizando de este modo una protesta musical.

P4: Réquiem por Chile es una manifestación musical autoconvocada que nace en el contexto del estallido social de 2019 en relación a las víctimas de la violencia estatal, ya sea por mutilaciones, o ya sea por muertes también que fueron informadas. Entonces nosotros hicimos esta manifestación en el fondo para, demostrar nuestro descontento a través de la música (...) nació la idea de una conversación telefónica que tuve con otra colega que es cantante (...) Hicimos un llamado (...) y llegó, así como una cantidad brutal de personas que nunca pensamos (...) hicimos ese primer réquiem en la plaza que está en Santa Isabel con Arturo Prat.

C.M: Como músicos tenemos un rol social que cumplir. Decidimos hacer el Réquiem de Mozart por las víctimas de la violencia estatal” (...) Todavía estábamos en Estado de Emergencia, y llegaron 500 músicos, entre cantantes e instrumentistas, gente de todas las orquestas y coros profesionales, y solistas de la talla de Carola García y Claudia Pereira (De la Sotta, 2019).

La convocatoria partió de un grupo de músicos pertenecientes a la orquesta de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, siendo la base instrumental para la formación de *Réquiem por Chile*.

P1: Nos empezaron a reclutar. Entonces nos mandaron un WhatsApp y nos dijeron: “¿vamos a tocar el Réquiem de Mozart?” Nos preguntaban, pero en realidad ya era un hecho (...) La orquesta de derecho [de la Universidad de Chile] era como la orquesta base, porque básicamente es la orquesta que dirige el Igor [uno de los miembros del Equipo de Gestión].

Sin embargo, el hito fundacional era desconocido por algunos músicos, lo que da a entender que el mecanismo de motivación utilizado por la organización era la participación en las protestas, a partir de dicha cultura y de las semánticas ya señaladas anteriormente.

Así, la emergencia de *Réquiem por Chile* fue a partir del alero de dos tipos de sistemas sociales distintos: el sistema del arte y sistemas de protestas, algo inusual en las organizaciones, pues generalmente emergen sólo desde el alero de un sistema funcional para intentar enfrentar un problema de la sociedad, y no desde la mixtura entre el arte y las protestas, para procesar y exhibir el malestar de la ciudadanía (ver diagrama 1)

Diagrama 1: Réquiem por Chile y su emergencia a partir del sistema del arte y sistemas de protestas

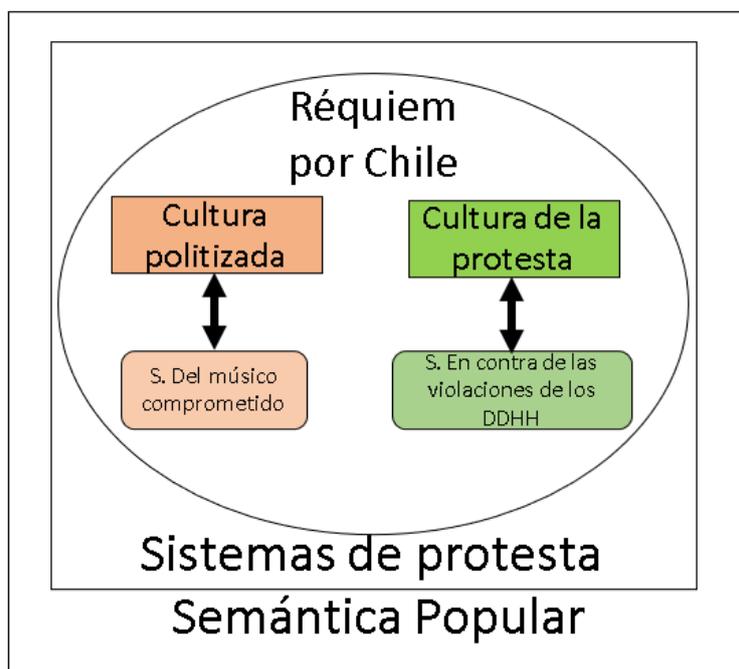


Fuente: elaboración propia

Además, lo común es que las organizaciones sinfónico-corales emerjan para comunicar comunicaciones estéticas, y no de protestas, siendo este último el caso de la organización estudiada. Este hecho fue posible debido a las actualizaciones y emergencias de condiciones estructurales particulares en el contexto de las protestas post 18-O, que pusieron en tensión a los músicos para participar como manifestantes.

Para simplificar, la *cultura de la protesta* como aspecto estructural de la emergencia de la organización estudiada, devino de la vivencia de las manifestaciones y el malestar existente en el contexto del 18-O, sintetizado en torno a las semánticas de las violaciones a los DDHH que reunió a un grupo de músicos que como factor común encontraron la comunicación del *compromiso político*, y de la orientación a la acción desde la organización musical. Esto los llevó a observar la historia organizacional desde esta semántica, lo que se verá a continuación (ver diagrama 2)

Diagrama 2: Relación entre Semántica Popular, Sistema de Protesta, y las características culturales y semánticas de *Réquiem*



Fuente: elaboración propia

Desarrollo histórico de la organización.

Debido al inesperado éxito de la primera presentación, el grupo convocante fue llamado por diversas organizaciones, como el Museo de la Memoria, municipalidades y juntas de vecinos, con el propósito de que *Réquiem* se presentara en los lugares que les solicitaban, mostrando que la *Semántica Popular* estuvo generalizada en el ambiente, facilitando el acoplamiento estructural entre organizaciones para concretar las presentaciones, pues permitía que las distintas entidades tuviesen un fin común: la comunicación de protestas. Esta semántica que se encontraba en el medio incidió en la configuración organizacional, permitiendo la emergencia de expectativas para la realización de más presentaciones musicales de protesta.

P4: Después de esa primera presentación muchas personas que pertenecían a los territorios querían, así como “¡Oh, después podían ir a tocar a tal lugar, a tal lugar!” y nosotros, así como “¡sí, vamos a verlo, vamos a verlo!” Y después de un par de reuniones dijimos, sí, en realidad podemos hacerlo, y ahí empezamos a organizar distintos... manifestaciones en los territorios.

Como músicos, tenían la costumbre de interpretar música en espacios destinados para ello (teatros y grandes escenarios), pero para las presentaciones musicales de protestas de *Réquiem*, debido a su naturaleza de protesta, se utilizaron las plazas y otros espacios públicos, que implícita o explícitamente es un desafío en torno al carácter del espacio público, pues es un espacio en el que se disputa el derecho y la capacidad de incluirse con sus cuerpos, persona, actos y discursos en él, transformando el sentido y la forma de lo público (Estrada, 2012a, 2012b), siendo un medio, por tanto, de la forma protesta.

P4: Después nos empezamos a dar cuenta de que la gente estaba muy interesada en este tipo de actividades que normalmente nosotros como músicos estamos muy focalizados en presentarnos en grandes salas de conciertos o nuestras salas de conciertos.

Como se observó anteriormente, desde la primera presentación musical de protesta emergió una *semántica del músico docto políticamente comprometido*, pero a partir de la segunda emerge también la *semántica del músico popular políticamente comprometido*, quienes participaron en la interpretación del repertorio folclórico-protesta-chilena, posicionando así a más músicos como manifestantes desde el quehacer musical. Estas semánticas implicaban que los músicos buscaban transgredir los márgenes de la inclusión/exclusión del orden político-sistémico a partir de su quehacer musical. Las canciones folclóricas-protestas-chilenas se interpretaban después del Réquiem de Mozart. Esta semántica implicó que existieran cambios estructurales en la organización, pues con su incorporación se vio que lo más factible para una adecuada integración de estos músicos en la interpretación de las obras era necesario que, al igual que los músicos sinfónicos-corales, tuviesen partituras de las obras musicales.

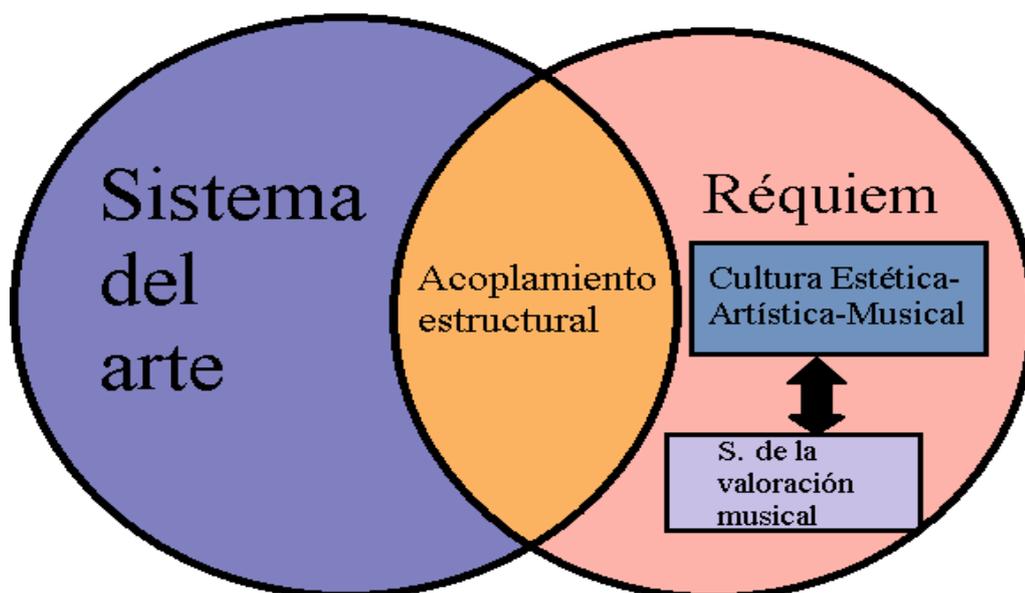
P1: A las canciones recuerdo que en realidad al principio era como más docto, porque es el réquiem, pero después se fue sumando gente que quizás no tenía esa experiencia, pero sí podía cantar música popular, y lo mismo con las guitarras, porque pasaba que no todos eran guitarristas profesionales: era gente que tocaba guitarra, que tocaba música popular, y se sumó.

A medida que *Réquiem por Chile* desarrollaba más presentaciones en distintos lugares, se vio la importancia de una *cultura estética-artística-musical*, pues desde ella emergen expectativas para mejorar las interpretaciones de las obras, ya sea solicitando a personas

externas que se encargaran de amplificar los instrumentos y voces para dar mayor sonoridad a la interpretación, por lo que se observa que, desde esta *cultura estética-artística-musical* emerge una *semántica de la valoración musical*, caracterizada por observar como relevante la adecuada interpretación de las obras musicales. Por ello, se observa también un esfuerzo organizacional para conseguir lugares adecuados para guardar las pertenencias de los músicos (ver diagrama 3).

P3: Me di cuenta de que había algunas cosas que se estaban mejorando, por ejemplo, se implementaron equipos de amplificación para algunas secciones de músicos; había tramoyas incluso; había organización para dejar los bolsos, instrumentos que no se estuviesen ocupando. Ahí recién empecé a darme cuenta de que estaba un poquito más organizado, pero en un principio para mí era llegar a una plaza y tocar, como lleva tu atril.

Diagrama 3: Cultura Estética-Artística-Musical y su vínculo con la Semántica de la valoración musical



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la evolución de *Réquiem* conllevó la emergencia de una *cultura estructural semiflexible*, pues, aunque generalmente quienes tomaban las decisiones eran las mismas personas, en el resto de las posiciones era más flexible, pues no siempre eran los mismos concertinos ni músicos que asistían a las presentaciones. Esto es llamativo, pues

normalmente esto no ocurre en organizaciones musicales-sinfónicas: en el caso de *Réquiem*, los roles eran más contingentes.

P2: La organización no era fija, no era siempre la misma cantidad de personas, los mismos roles. Por lo tanto, era una cuestión que casi se hacía lo que se podía con lo que se tenía, en todas situaciones.

En enero de 2020 se hizo la última presentación presencial de la temporada, desarrollada en la Plaza de la Victoria de Valparaíso. El equipo a cargo de la organización decidió el cese de las actividades durante enero y febrero, para volver en marzo del mismo año, y así continuar con las presentaciones musicales de protestas pendientes. No obstante, la llegada de la pandemia del SARS-coV.2 dificultó que se concretara dicha expectativa, marcando un antes y un después en la historia y desarrollo de la organización, pues el gobierno de Chile decretó cuarentenas a nivel nacional. Debido a esta nueva normatividad, y para evitar problemas legales, emergió una *cultura del cuidado de la salud*, caracterizada por premisas que orientaban las expectativas para el resguardo de la salud de sus miembros. Esta característica cultural influyó para que el equipo a cargo decidiera suspender las presentaciones musicales de protestas presenciales, y así pasar a realizar presentaciones musicales de protestas virtuales, pasando así al periodo del confinamiento, emergiendo una *semántica de la prevención del SARS-coV-2*, que tematizó al Covid-19 como un peligro, considerando que lo mejor para el resguardo de los miembros era no juntarse presencialmente. En otras palabras, la *Semántica Popular* siguió haciendo eco en el entorno y, por tanto, la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* siguieron actualizándose, pero tuvieron que convivir con esta *cultura del cuidado de la salud* para que la organización continuara vigente, adaptándose a las nuevas condiciones del entorno.

P3: El COVID era un peligro para de todos, y por eso tuvimos que resguardarnos, para evitar los problemas de salud que implicaba estar enfermo de COVID, o peor aún, morirnos. De ahí surgió la idea de reunirnos virtualmente, porque teníamos que seguir protestando.

P4: Al principio pensamos que la pandemia iba a hacer un par de meses (...) pero después cuando cachamos que la pandemia se empezó a alargar, alargar, alargar, entonces ahí vino la idea de hacer estas manifestaciones virtuales.

P5: Cuando estalló la pandemia (...) dejamos de hacer actividades presenciales, y nos organizamos para hacer estos videos.

El 8 de julio de 2021, el gobierno de Sebastián Piñera actualizó el “Plan Paso a Paso”, con el propósito de otorgar mayores posibilidades de movilidad a las personas, lo que implicaba mayores flexibilidades para que pudieran reunirse (MINSAL, 2021). Estas decisiones políticas, y las modificaciones a las normas legales en el sistema del derecho influyeron para que la *cultura del cuidado de la salud* se mantuviese, pero que, a la vez, permitiese la convocatoria presencial de músicos para las presentaciones musicales de protestas. Esto se vio reflejado en que se respetaron las normas gubernamentales que indicaban un aforo limitado para las actividades al aire libre, por lo que la convocatoria de músicos para la primera presentación del periodo fue baja. Sin embargo, desde la segunda presentación se liberó el aforo de músicos convocados, siendo la *cultura del cuidado de la salud*, por tanto, menos restrictiva que en el contexto de la pandemia. No obstante, la *semántica de la prevención del SARS-coV-2* se mantuvo hasta el final de este periodo. Nuevamente se observa que la *Semántica Popular* seguía influyendo en la cultura organizacional de Réquiem y en su quehacer, por lo que la *cultura politizada* y la *cultura de la protesta* estuvieron presentes durante todo el periodo de existencia de la organización.

P4: Mira, primero como a mitad del año 2021, como que se levantó un poco el confinamiento y fue donde nos decidimos primero a hacer una presentación reducida, en el Instituto de Derechos Humanos [INDH], esa fue la primera desde el retorno. Eran pocos, porque en ese tiempo había aforos, y todo era... uno podía salir, pero muy restringidamente. Y después de eso hicimos algunas presentaciones como en Brasil, que eso ya fue más libre, hicimos la de San Bernardo y la última que hicimos fue en Ñuñoa, ahí en Juan Moya

De esta manera, la historia organizacional se puede dividir en tres grandes periodos: el primero, abarca desde el 27 de octubre (primera presentación en la Plaza Bernardo Leighton, ubicada en las afueras de la Iglesia de Los Sacramentinos) hasta el 19 de enero de 2020 (última presentación en la Plaza de la Victoria, Valparaíso (protestas presenciales); el segundo periodo fue en el contexto del confinamiento, caracterizado por la creación y difusión de videos musicales como medio para las comunicaciones de protestas; y el tercer periodo es en el contexto del desconfinamiento, que abarca desde el

12 de agosto de 2021 hasta el 17 de octubre de 2021, periodo en que se volvió a la presencialidad (ver anexo I, II y III).

Para comprender con mayor profundidad las características organizacionales y culturales de *Réquiem*, se describirán las semánticas que emergen en base a las observaciones sobre los hitos relevantes que caracterizaron a la organización en el siguiente apartado.

Observaciones de los hitos relevantes en la historia organizacional.

La mayoría de los músicos consideran como hitos relevantes las distintas presentaciones musicales de protestas en las que participaron. De esta manera, algunos consideraban que un hito fundamental fue la primera presentación musical de protesta, por ser el evento fundante de la historia organizacional de *Réquiem*. Este evento muestra cómo *Réquiem* utilizó la *Semántica Popular* para su consolidación y estructuración, pues permitió ser una guía para orientar sus expectativas, y por ello emerge en la organización, como ya se ha señalado anteriormente, una *cultura de la protesta* y una *cultura politizada*, diferenciándose de otras organizaciones musicales que se guían por expectativas exclusivamente estéticas, propias del sistema del arte. Se destacó también la alta participación de músicos, lo que permitía llamar la atención de los medios de comunicación para difundir las diversas semánticas de protestas que comunicaban. Además, se destacó la incertidumbre que implicó realizar una protesta musical de este tipo sin previo ensayo, y sin conocerse entre la mayoría de los músicos. La puesta en escena de la presentación musical de protesta mostró algo propio de las protestas simbólicas: la emergencia de emociones por la interpretación y escucha de la música dotada de simbolismos. Es así como este primer hito marcó los acoplamientos estructurales que *Réquiem* estableció con el sistema del arte-música y con sistemas de protestas.

P4: Con todo lo que había ahí de incertidumbre, de cuánta gente iba a llegar, de cómo iba a sonar la orquesta, la adrenalina que hubo de eso, además la emoción que se produjo en ese, lugar tan lindo, ¿cierto?, con esa iglesia, fue dramático y emocionante, porque había toda una sensación de que por fin nos estábamos uniendo todos y todas los chilenos y los músicos chilenos en torno a una causa común y eso fue súper lindo.

Fotografía 1: Presentación en la Plaza Bernardo Leighton, en las afueras de la Iglesia de Los Sacramentinos, caracterizada por una alta convocatoria de músicos.



Fuente: Réquiem por Chile (2019a)

Esta *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* también se actualizaron en la presentación realizada en el Museo de la Memoria, caracterizándose por comunicaciones basadas en una *semántica en contra de las violaciones de los DDHH* durante la dictadura de Augusto Pinochet.

P1: Es el único lugar (además de los memoriales) en que existen recuerdos, en el que existe vivencia de todo lo que fue el golpe de Estado, todo lo que han sido las violencias, las vulneraciones a los DDHH, por el lugar y por la producción también, que fue muy buena.

Las presentaciones musicales-de protesta se hacían por las víctimas de la violencia estatal. Debido a esto, desde la *cultura de la protesta* se destacó la realizada en Maipú por su emotividad, pues participaron familiares de personas asesinadas por miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden en el contexto post 18-O, pues estaban ante personas que directamente habían sufrido esta violencia, que reflejaban una de sus semánticas más importantes: la *semántica en contra de las violaciones de los DDHH*.

P5: El que hicimos en Maipú llegaron familiares de víctimas: estaba la familia de un chico asesinado durante las protestas, y la familia estaba ahí muy emocionada, eso fue realmente hermoso. Yo creo que eso nos marcó a todos (...) llegó mucha gente, y como estaba la familia, fue súper emocionante.

P6: Fue (...) uno de los conciertos más emotivos, por el hecho de que estaban precisamente familiares directos de dos personas que habían fallecido producto de la, de la violencia estatal.

Fotografía 2: Público/manifestantes y familiares de Alex Núñez, quien murió asesinado a golpes por funcionarios de Carabineros de Chile.



Fuente: La Voz de Maipú (2019a).

Otros hitos relevantes fueron las presentaciones realizadas en el Zócalo de la Municipalidad de Recoleta y en la Plaza de la Victoria (Valparaíso), siendo la Municipalidad de Valparaíso la que solicitó la participación de *Réquiem* para dicho concierto. Ambas presentaciones fueron escogidas por algunos músicos porque los alcaldes Daniel Jadue (Recoleta) y Jorge Sharp (Valparaíso) personificaban los temas vinculados a la *Semántica Popular* que se encontraba en el entorno y, por tanto, que también se adecuaba a la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada*, siendo la base para la cimentación de una *semántica política de izquierda*, pues ambos políticos con los que decidieron acoplarse son de dicha tendencia política.

P1: Por las figuras que representaban en ese momento Jadue y que representaba Jorge Sharp (...) que representaban como esa idea de (...) mejorar la calidad de vida de las personas, la igualdad (...) que estaban en una posición de liderazgo importante (...) Jadue con todas sus medidas con las farmacias populares, que las hizo él, o sea, que las impulsó básicamente; el tema de la vivienda también, de la inmobiliaria pública social.

Fotografía 3: Músicos y el alcalde de Valparaíso Jorge Sharp, post presentación musical de protesta en la Plaza de la Victoria.



Fuente: Réquiem por Chile (2020a).

No obstante, el carácter laxo de la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* se puede observar con claridad en la presentación musical de protesta realizada en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, pues hubo un choque de expectativas respecto a este evento. Para esa ocasión participó junto a *Réquiem* el cantautor chileno Nano Stern para interpretar su canción Regalé Mis Ojos, dedicada a Gustavo Gatica (una persona que quedó con ceguera producto de disparos perpetrados por Claudio Crespo, miembro de las FFEE de Carabineros de Chile): pues mientras algunos miembros lo observaban como un hecho positivo por el hecho de casi estrenar la obra del cantautor, otros lo observaron negativamente, porque consideraban que no era la forma de realizarle un homenaje. Esto

da cuenta de la heterogeneidad de las expectativas de las personas que son parte de la organización, y cómo posiciones contrarias convivieron al alero de la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada*.

P8: Hicimos el contacto con un amigo, y además estábamos ahí (...) casi estrenando la canción del Nano Stern que la cantamos ahí, que nos pasaron la partitura (...) Fue un hito (...) Estábamos haciendo más cosas que sólo hacer música, definitivamente, y todo este tiempo fue eso.

P7: Un hito negativo (...) y que fue una pura vez, fue meter a este pelmazo del (...) este weón fome que canta puras weás, el de los ojos, un weón así que yo encuentro horrible (...) Un bodrio. A nadie de la orquesta le gustó. Todos choriaos. De hecho, fue un tema de burla, si después nos burlábamos de la canción del loquito (...) Esa weá así, anda a decir que es un homenaje, pero no es la forma de hacerlo.

Fotografía 4: Músicos de Réquiem por Chile junto a Nano Stern en presentación musical de protesta en la UAHC.



Fuente: Universidad Academia Humanismo Cristiano (2019).

En el periodo del confinamiento y de las presentaciones musicales de protestas virtuales los músicos se grabaron a sí mismos con sus cámaras interpretando la canción El Pueblo

Unido, que sería publicado, mostrando a todos quienes participaron. Sin embargo, su publicación no salió a nombre de *Réquiem*, sino de una persona particular. Este evento hizo emerger un choque de expectativas, pues la organización se regía por la *cultura de la colectividad*, lo que implicaba que el carácter colectivo primaba por sobre las características individuales, priorizando la visibilización de la organización por sobre particulares. Por ello, es que este evento se observó desde una *semántica de la visibilidad individual*, la cual no fue bien vista por algunos miembros. Este conflicto de expectativas generó que posteriormente esta persona dejara de participar en *Réquiem*.

P4: Él hizo El Pueblo Unido en el contexto de él. Entonces, claro, nosotros le pasamos todas las plataformas de nuestros músicos (...) y al final como que nunca mencionó al movimiento. Eso produjo obviamente molestia, no solo en el Equipo de Gestión, sino que en el equipo en general (...) lo justificó porque él nunca lo planteó de esa manera, entonces ahí fue como el intercambio de visiones (...) también quería seguir haciendo otros videos, entonces nosotros le dijimos bueno... pero hazlos tu por ti, pero no con nosotros.

Sin embargo, lo laxo de la *cultura de la colectividad* se observa al considerar que el mismo evento fue observado como algo positivo por otros miembros, pues consideraban que el fin era más importante que la visibilización de la organización, pues además contó con la participación de músicos de otros países, mostrando que dicha cultura era laxa, en tanto permitía la emergencia de expectativas distintas para observar un mismo fenómeno. Al ser una organización musical, emergió una *cultura estética-artística-musical*, que permitía la construcción de expectativas sobre cimientos estéticos y, por ello, emerge una *semántica de la valoración musical* que le da un rol central al quehacer musical, permitiendo que dicho evento, a pesar de ser contradictorio con la *cultura de la colectividad*, fuese observado como un trabajo bello y emocionante.

P5: A mí no me molestó para nada lo que hizo (...) porque fue un tema bonito igual, y él quiso hacer el video, y fue una iniciativa de él (...) [el video de El Pueblo Unido] no fue dentro del Réquiem por Chile, pero participaron la mayoría de los músicos de Réquiem por Chile y otros músicos que no eran de Réquiem por Chile y que igual participaron, me pareció que quedó súper bonito.

P8: Incluso participaron amigos que estaban en el extranjero. Fue una locura, de

verdad que fue muy emocionante.

En el periodo del desconfinamiento, los músicos nuevamente destacaban como hitos las presentaciones. Se puede observar que la *cultura estética-artística-musical* permitió la actualización de la *semántica de la valoración musical-estética*, siendo en algunos casos más relevante que las semánticas propias de la *cultura de la protesta* y de la *cultura politizada*, pues debido a la imposibilidad de tocar-cantar música presencialmente, sentían una mayor motivación de participar para hacer música presencialmente por sobre la participación en protestas.

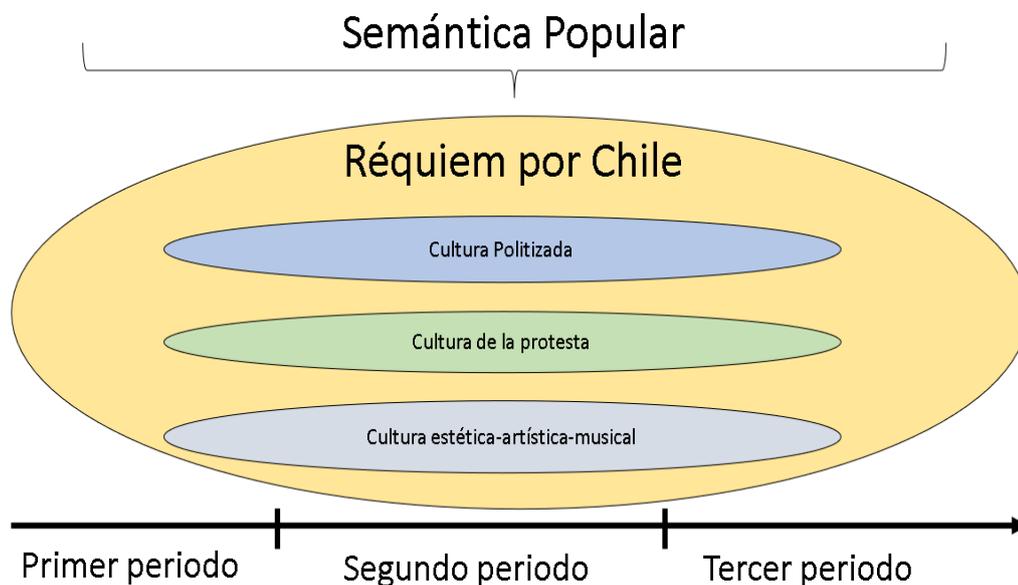
P3: Por lo menos para mí, fue la primera vez por primera vez después de todo un año de pandemia, fue la primera vez que toqué en una orquesta. Ya llevaba mucho tiempo sin tocar en una orquesta, entonces fue por lo menos para mí, y no solo para mí fue también para muchos músicos (...) era el primer concierto de Réquiem después de la pandemia.

Finalmente, la presentación realizada en Ñuñoa fue un momento destacable, pues se hizo el 17 de octubre de 2021. El contexto de esta presentación fue una conmemoración del 18-O, y para ello, las organizaciones que estuvieron a cargo del evento se acoplaron con *Réquiem por Chile* para la ejecución de la presentación musical de protesta, por lo que la *Semántica Popular* aún resonaba en el entorno y en *Réquiem*, caracterizándose por la masividad tanto del público como de los músicos participantes. Esto muestra que a pesar de todos los cambios que afectaron a la organización, la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* se mantuvieron a lo largo del ciclo de vida de la organización (ver diagrama 4).

P5: El de Ñuñoa estuvo súper bonito (...) había todo un contexto, era un evento que había organizado la organización vecinal (...) había como un pequeño escenario, había luces, había todo un contexto bonito, y eso le dio el encanto que tuvo y la potencia que tuvo.

P6: La de Juan Moya fue bien masiva, y como fue en el contexto del aniversario de la conmemoración, digamos, del 18 de octubre, tomó como harta fuerte. Ahí se retomó otra vez esta cosa de más masivo, que en el fondo es como lo que impacta, lo que impacta del Réquiem.

Diagrama 4: Evolución de la semántica popular, la cultura politizada, de protesta y estética-artística-musical de *Réquiem* a través del tiempo



Fuente: elaboración propia.

De este modo, se dilucida que los hitos relevantes para los músicos siempre fueron las presentaciones musicales de protestas, tomando como punto de observación la *Semántica Popular*, pues se observa cómo la organización se posiciona en contra de la tiranía política durante el gobierno de Piñera como durante los gobiernos de antaño (incluyendo la Dictadura de Pinochet). De esta semántica que resonaba en el entorno, se derivó la *cultura de la protesta*, y la *cultura politizada*, de las cuales emergen las semánticas en contra de la violencia estatal, en contra de las violaciones de los DDHH, la semántica del músico comprometido políticamente, y la semántica de la masividad.

Se observa la importancia del quehacer musical y su valoración en la organización, pues hubo un esfuerzo de hacer sonar adecuadamente las obras desde un punto de observación musical-estético. También se dilucidó lo laxo de algunas características organizacionales y que, en consecuencia, generó que existieran defraudaciones de expectativas que posteriormente implicó la salida de un miembro importante dentro de la organización. No obstante, debido al carácter de protesta y politizado que cimentó y rigió a la organización, continuó operando, mostrando la importancia que tuvo la *Semántica Popular* a lo largo de la vida de *Réquiem*.

Para comprender en más profundidad las características de la *Cultura Estructural*

Semiflexible y sus respectivas semánticas, se indagará a continuación la estructura organizacional de la *Réquiem*.

La estructura organizacional de Réquiem por Chile

Como bien se pudo constatar en el apartado anterior, *Réquiem* emergió a partir de un grupo de músicos que decidió convocar a otros para interpretar el Réquiem de Mozart, siendo utilizado como un medio para la comunicación de *semánticas de protestas*, tematizando los eventos de violencia estatal ocurridos desde el 18-O de 2019, e incluso, de periodos anteriores. Dado el carácter de protesta de la organización, emerge una *Cultura Estructural Semiflexible*, la que implicó que no existiera una estructura de cargos clara en un inicio, salvo el grupo de músicos que convocaba al resto, pero con el pasar del tiempo se fue consolidando un grupo en la organización encargado de tomar las decisiones. En otras palabras, la organización se levantó entre las personas que podían estar presentes para la preparación de las presentaciones musicales de protesta: se sostenía a partir de la proactividad y la cooperación entre miembros.

P1: Al principio como muy colaborativo, y quizás una relación más, no sé si simétrica, pero no existían roles definidos, porque en realidad el propósito era hacer un réquiem, una protesta (...) Yo creo que se fue dando con el tiempo... a medida que iba pasando. Me da la sensación como que el primer Réquiem era un “hagamos esto, y cómo lo hacemos”, y después de eso (...) se fueron dividiendo las tareas

Desde la primera convocatoria, la organización especializó partes de sí para afrontar los requerimientos del entorno, a través de una estructura de posiciones semiflexible. El grupo convocante se posicionó como el equipo tomador de decisiones: decidían los lugares en que participarían como orquesta-coro, los días y horarios, la vestimenta con la que debían estar los músicos (todo de negro, no necesariamente formal), así como comunicarse con otras organizaciones para establecer las condiciones mínimas para las presentaciones musicales de protestas. Como se observó anteriormente, la *cultura estructural semiflexible* implicó que la división de roles fuese contingente, siendo rotativo según disponibilidad de tiempo de cada miembro.

P4: Es que en realidad había equipos de trabajo como... estaba el Equipo de Gestión, de directores y el equipo de música, nada más (...) nos dividimos todo el trabajo. No era una cosa fija, sino que dependía de quién estaba con más tiempo, quién conocía a quién, etc. (...) Fue dinámico.

P2: El concertino no era siempre el mismo, entonces dependiendo de la persona que estaba había un líder que va rotando, y ese líder tenía que asegurarse de afinar las finas, dar las entradas y todo eso.

P6: A nosotros nos bajaba la información cuando estaba coordinada: “mira, que va a ser en tal lugar, que hay que estar a tal hora”, pero no participábamos de las decisiones ni de la... de las cosas que ellos hacen (...) ellos [Equipo de Gestión] ponen algo arriba que dice “vean la información del grupo”, y ahí ves tú “anda vestido de color negro”, “a tal hora”, no sé qué, “esto es lo que tienes que estudiar”, “esto es lo que tienes que hacer”.

Debido a que en el periodo del confinamiento las condiciones del entorno de la organización cambiaron, se produjeron cambios organizacionales, reduciéndose el número de personas que pertenecían al grupo tomador de decisiones, llegando a ser conformado por 4 personas principalmente. Respecto a este hito organizacional, emergieron dos semánticas divergentes entre sí. La primera fue aquella que observó esta decisión desde comunicaciones que remitían a una *semántica autoritaria*, pues según esta semántica tematizaba que dicha decisión habría sido arbitraria y sin tomar en consideración las observaciones del resto del equipo, limitando la capacidad de decisión sólo a este grupo (Ver diagrama 5), que en adelante se denominó Equipo de Gestión.

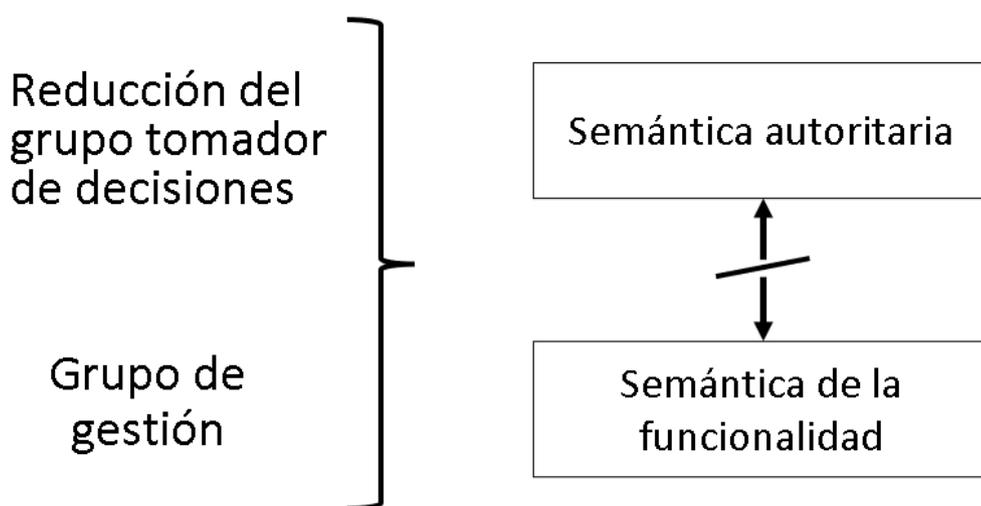
P5: Cuando ya la cosa como que se comenzó a dilatar, por el tema de la pandemia (...) ahí nació este Equipo de Gestión que fue autodefinido, y que fue como una especie de que se tomaron así la atribución (...) se autodefinió así [Equipo de Gestión], y en ese sentido, muchos conflictos con la gente (...) que no estaban de acuerdo con las decisiones, y proponían cosas que no eran consideradas. Se creo como este círculo un poco cerrado de tomar las decisiones, de definir cosas.

Por otro lado, esta decisión desde el Equipo de Gestión se observó desde una *semántica de la funcionalidad*, pues para que *Réquiem* continuara vigente fue sensata la decisión de reducir el equipo por la dificultad de asistencia que tenían algunos de los miembros

tomadores de decisiones, pues sus proyectos personales no coincidían con los tiempos de Réquiem (Ver Diagrama 5).

P4: En un principio, el Equipo de Gestión estaba conformado básicamente por los directores que estaban involucrados, que eran varios. Pero después de eso, se empezó a hacer difícil la gestión con todos los directores porque tenían otras actividades, tenían otros proyectos, entonces ahí es donde se redujo el Equipo de Gestión, en el fondo las personas que... sabían más de gestión, que eran la María José Jiménez, la Karina Martínez y yo (...) pasaron otras personas que estuvieron en algún momento, y que después se fueron o por razones de trabajo no podían continuar, distintas cosas, pero en general éramos los tres más otras personas que podían apoyar.

Diagrama 5: Choque de semánticas a partir de la decisión de reducción del equipo tomador de decisiones



Fuente: elaboración propia.

En este periodo la figura del director desaparece para ser reemplazada por un audio guía que utilizaban los músicos para interpretar sus partes de las obras musicales, mostrando nuevamente cómo el carácter laxo de la *cultura estructural* continuó, permitiendo que la organización siguiera comunicando semánticas de protestas.

En el periodo del desconfinamiento, el equipo tomador de decisiones se redujo a tres personas, pues la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* se vieron tematizadas con mayor claridad que en los periodos anteriores por una *semántica política de izquierda*,

materializándose en el apoyo de la toma del INDH, lo que causó el rechazo de una de las participantes del Equipo de Gestión, pues no se sentía identificada con dicha decisión, por lo que decidió retirarse. No obstante, miembros de Réquiem señalaban que dicha semántica siempre estuvo presente en la organización, tanto por las temáticas de protesta como por las obras interpretadas. Ante dicha baja, se incluía a una cuarta persona que variaba según su disponibilidad de tiempo para ocupar aquella posición organizacional, mostrando nuevamente la *cultura estructural laxa*.

P4: con el tiempo, cuando fue cuajando en el fondo este movimiento, ella tomó cierta distancia de nuestro objetivo. Así que por eso ella se fue (...) Después la cuarta persona, le pedimos a otras personas que nos apoyara, pero no necesariamente tenían el tiempo, la disponibilidad.

P5: se salió creo también por razones políticas, porque [ella] no es izquierda, y claro, bueno, o sea, es de izquierda el Réquiem por Chile.

En este periodo, otra vez se observa que la *cultura estructural laxa* continuó actualizándose, pues volvió la figura del director para estar a cargo de las interpretaciones musicales.

P3: Algo positivo que ocurrió fue que al volver la presencialidad en las presentaciones también volvió el director, porque antes teníamos que grabarnos escuchando una pista de midi. No es lo mismo.

La flexibilidad que tuvo la *cultura estructural* de *Réquiem* implicó que los roles fuesen rotativos, y que dependieran de la disponibilidad individual de cada miembro. Por ello es por lo que, en el segundo periodo, al intentar reducir el grupo de tomadores de decisiones emergieron expectativas contradictorias, pues el devenir organizacional iba en línea de continuar la flexibilidad, pero la medida fue importante para que la organización no se dispersara. La flexibilidad también se observó como una ventaja, pues permitió la continuidad de la organización en el contexto del confinamiento, debido a que se pudo reemplazar una figura tan importante como la del director por un audio guía, y se pudo instalar nuevamente su figura en las presentaciones presenciales en el contexto del desconfinamiento. En otras palabras, la flexibilidad representó principalmente fortalezas para el quehacer organizacional.

Para profundizar el análisis y entender mejor la organización, se verá a continuación el clima organizacional.

Clima organizacional de Réquiem por Chile

Clima organizacional entre músicos intérpretes de Réquiem por Chile.

El análisis del clima organizacional que emergió entre los integrantes de *Réquiem por Chile* permitió observar que fue influenciada por la *cultura de la colectividad*, siendo recurrente la *semántica integrativa-fraternal*, pues los miembros que ingresaban a la organización eran bien recibidos, fomentando un buen trato entre miembros antiguos y nuevos, probabilizando que los músicos se sintieran cómodos participando en *Réquiem*.

P1: Todo se daba súper bien la verdad. Era un buen ambiente, y uno no se sentía fuera de lugar entrando ahí. Uno podía no conocer a nadie, y... y uno no se sentía incómodo.

P2: Creo que se dio un ambiente muy fraternal, así como que ibas a un lugar donde sino conocías a las personas que estaban ahí al lado de tu atril, o en las filas (..) te trataban casi como si se conocieran de toda la vida. Obviamente hay excepciones de gente que es un poquito más retraída, pero yo creo que en general el ambiente era bastante cálido.

En el caso del grupo de los contrabajos, la *cultura de la colectividad* y la *semántica integrativa y fraternal* que es consecuencia de dicha cultura llegó hasta el punto de verse reflejada más allá de las relaciones como miembros de *Réquiem*, pues planificaban actividades una vez finalizadas las distintas presentaciones musicales de protestas para continuar compartiendo. Esto duró por todo el primer periodo.

P7: Claramente la fila de los contrabajos terminó en una chopería por ahí cerca, y se nos hizo una tradición de los réquiems buscar el lugar más cercano para tomarnos unas cervezas con los colegas de la fila.

Sin embargo, en el caso de algunos violinistas se presentaban *semánticas de la visibilidad individual*, pues algunos músicos querían sobresalir más que el resto de sus colegas y ser

reconocidos, pero no a un nivel tan alto como lo ocurrido en la polémica de El Pueblo Unido, pues se observaba que esta semántica en este caso convivía sin problemas con la *semántica integrativa-fraternal*.

P2: También tengo que destacar que se daba sientos y competencias. Siento que había ciertas personas que tenían ese afán como de mostrarse el que más sabía, y el que más tocaba. Siento que se daban esas dos cosas, tanto esa fraternidad como esa competencia.

En las otras filas de instrumentos, dicha *semántica de la visibilidad individual* no se observó, sino que sólo la *semántica integrativa-fraternal* y la *semántica cooperativa*, pues quienes poseían mayores competencias musicales brindaban apoyo al resto de músicos para interpretar adecuadamente las obras.

P1: No había como eso que usualmente pasa en la música, o en realidad en todo... como que algunos se creen mejores que otros, o hacen la diferencia entre el que sabe más, el que tiene estudio y el que no tiene estudio, sino que en esas instancias no importaba, porque el fin era otro.

P4: En los músicos, hay unos que tienen más experiencia más nivel y apoyan, y hay otros que tienen menos nivel y aprenden.

En definitiva, la *Cultura de la Colectividad* facilitó que el clima organizacional que emergía entre los músicos de *Réquiem* fuese favorable para que la organización continuara operando, pues observaban que existía apoyo entre ellos para que las obras fuesen interpretadas adecuadamente desde la observación de la *semántica de la valoración musical-protesta*. Además, el hecho de que los nuevos miembros eran integrados adecuadamente permitió que el recambio constante de músicos no fuese un impedimento para la interpretación adecuada de las obras. Estas características organizacionales permitían que los miembros observaran positivamente el ambiente que emergía entre ellos, sintiéndose motivados para continuar participando en el cumplimiento de sus tareas, favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales: la perpetuación de sí misma para continuar con las comunicaciones de semánticas de protesta.

A continuación, se dilucidará el clima que emergió entre el Equipo de Gestión y los

intérpretes.

Clima organizacional entre Equipo de Gestión y músicos intérpretes de “Réquiem por Chile”.

El clima organizacional que emergió entre el equipo tomador de decisiones y los instrumentistas/coristas de *Réquiem* desde su inicio hasta la presentación en el Parque Juan Moya no varió considerablemente según la observación de sus miembros. En general, fue valorado positivamente, a excepción de situaciones particulares en que personas decidían no participar por no estar de acuerdo con algunas decisiones tomadas, o por descoordinaciones comunicativas entre miembros que generaban confusión. Esto ocurrió porque gran parte de las comunicaciones entre miembros se realizaban a través de medios digitales, como WhatsApp. Si bien las redes sociales permiten que una de las improbabilidades de la comunicación se reduzca (la propagación), muchas veces también probabilizaba las improbabilidades relacionadas con el entendimiento y el éxito o consecución de ella, en tanto se reducen las alternativas para utilizar medios para la comunicación, como la gesticulación corporal, los tonos de voces, entre otros recursos. Por otro lado, debido al incremento de posibilidades de comunicación, éstas estimulan al conflicto, pues los medios de difusión como las redes sociales brindan mayores oportunidades para el rechazo o la negación, en tanto liberan intercambios de los controles propios de la interacción presencial (Gonnet, 2018).

P1: No hubo diferencias en el trato que nos teníamos. El ambiente seguía siendo igual (...). Lo que sí era que en el grupo de WhatsApp sí se suscitaban un par de situaciones, y en eso algunas personas se restaban de participar, o manifestaban no estar de acuerdo con algo, pero igual hacían caso y todo eso (...) no era algo que afectara al funcionamiento o a las relaciones entre todos.

P4: En general, super buena. Bueno, siempre hay, sobre todo en los equipos grandes, hay ciertos roces. De repente malos comentarios o malas interpretaciones también de los comentarios, sobre que son propios de la comunicación por WhatsApp que obviamente no tiene toda la parte paraverbal, entonces uno escribe algo y. uno lo interpreta de una manera y en realidad quería decir cierta cosa. Entonces, ese tipo de cosas ocurren también, algunos colegas han tenido algunas

actitudes... Un poco disruptivas (...) Pero en general la relación entre todos los músicos era súper buena, super, super buena.

Si bien algunos miembros observaban que existía una *cultura de la colectividad*, también observaron las relaciones con dicho equipo desde una *semántica de la lejanía*, pues indicaban que no existieron relaciones cercanas con ellos, dado que las interacciones se reducían a las presentaciones musicales de protestas, dificultando afianzar los vínculos entre miembros. Esta observación coincide con las descripciones dadas por algunos miembros, que indicaban que el Equipo de Gestión no era muy conocido por parte de los intérpretes en un inicio, hasta que llegó el periodo del desconfinamiento, momento en que el grupo ya se hizo más conocido al adquirir mayor visibilidad. No obstante, no fue un impedimento para que emergiera un grato clima organizacional.

P2: No hubo mucha cercanía, muchas instancias en las que interactuar más con la parte directiva, pero de todas formas los pocos momentos que hubo era grato.

Ahora bien, también se presentaron observaciones contradictorias respecto a las relaciones entre el Equipo de Gestión y los intérpretes, pues algunos observaban dicho vínculo desde una *semántica de la sensatez*, pues el Equipo de Gestión establecía orden en la organización, mostrándose dispuestos a solucionar problemas, y así probabilizar la continuidad de la organización; otros miembros, que tenían una posición más alta en la jerarquía organizacional, observaban los vínculos desde una *semántica de la censura*, indicando que el ambiente no era grato porque se censuraban algunas conversaciones que emergían por medio de WhatsApp; y a la vez, otros miembros observaban este hecho desde la *semántica de la sensatez* las decisiones de censurar los chats, pues eran coherentes para evitar temas ajenos a los relacionados con los quehaceres e intereses de la organización. Este tipo de situaciones ocurrieron en general por el carácter laxo de la *cultura de la colectividad*, pues a pesar de compartir expectativas similares, es poco probable que todos los miembros observen de la misma manera las decisiones tomadas.

P1: El Equipo de Gestión siempre estaba muy abierto a intentar solucionar las cosas que se pudieran, aclarar las dudas. Siempre estuvo esa disposición (...) ayudar en lo que se pudiera, en intentar como (...) cosas como para que nosotros empezáramos a invitar gente, o cómo organizar el grupo, como “ya, no manden tantos stickers, o no manden cosas que no corresponden”.

P5: Es que el Equipo de Gestión se hizo como cargo de los chats de WhatsApp, y empezaron como a paquear un poco a la gente, cachai, que la gente de repente se ponía a opinar cosas (...) hubo ahí el rol ingrato de sacar gente igual, porque se ponía a opinar cosas en los chats (...) decir "por favor, no usen este chat para otras cosas que no tengan que ver con este concierto en particular, o para dar opiniones personales".

En breve, el clima que emergió entre el Equipo de Gestión y los intérpretes fue observado mayoritariamente positivamente, permitiendo que la organización siguiera su curso sin mayores problemas. Sin embargo, el hecho de que existieran observaciones negativas sobre las limitaciones establecidas en las temáticas abordadas a través de las interacciones vía WhatsApp implicó que algunos miembros fuesen expulsados, y que otros se retiraran voluntariamente. Sin embargo, estas decisiones eran observadas por la mayoría de los miembros como algo positivo, pues facilitaba que en los chats -que eran el principal medio de comunicación entre todos los miembros- no se saturara con información que no aportaban o que no eran relevantes para el quehacer organizacional, pues el fin fue siempre comunicar semánticas de protestas o para organizar las presentaciones de protestas, y no opiniones que podían generar conflicto o producir mayor desviación comunicativa.

Para finalizar el análisis del clima organizacional, se observará cómo fue entre el equipo tomador de decisiones.

Clima organizacional entre Equipo de Gestión de Réquiem por Chile.

El clima organizacional entre el Equipo de Gestión fue favorable cuando emergió la organización, pues se conocían desde antes y habían trabajado conjuntamente en proyectos sinfónicos previos. Estos factores favorecieron el establecimiento de relaciones positivas, lo que facilitaba la vigencia y orientación de fines en la organización: la comunicación de semánticas de protestas influenciadas por la *Semántica Popular* que en ese entonces se encontraba actualizándose en el entorno.

P4: Es que nosotros trabajamos juntos ya de antes. Entonces, claro, ocurrieron momentos un poco más estresantes sobre todo cuando las cosas no funcionaban

de la manera en que nosotros creíamos. Pero la relación entre los tres es muy buena.

Sin embargo, y tal como se vio en el apartado anterior, una de las integrantes fundantes del Equipo de Gestión se retiró de la organización porque sus expectativas políticas no iban en línea con las comunicaciones de la *semántica política de izquierda* que orientaban a la organización. Probablemente antes no fue muy notorio, pero a partir del apoyo de *Réquiem* a la toma del INDH lo fue.

P4: Ella fue tomando distancia porque ella tiene una postura política... más conservadora. Entonces, claro, en el fervor del estallido esa diferencia política era menor... Pero con el tiempo cuando fue cuajando en el fondo este movimiento, ella tomó cierta distancia de nuestro objetivo.

Como en toda organización, emergieron conflictos, llegando incluso a situaciones agresivas. Sin embargo, a través del diálogo fue posible que los conflictos no siguieran escalando en intensidad, llegando a buenos términos, como lo ocurrido con el director a cargo del video de El Pueblo Unido, realizado en pandemia, mostrando cómo la *cultura de la colectividad* permitía priorizar el bienestar y continuidad de la organización por sobre conflictos individuales entre autoridades.

P4: En general no tuvimos ningún gran roce con ninguno, o sea, claro, como en el momento en que se toman las decisiones a veces se podrá no se po... tener como un... unas reacciones menos... como pacíficas, no sé. Pero finalmente si se puedo conversar todo con cada uno de ellos y todo bien, o sea ningún problema.

Dado que en la organización existía una *Cultura Estructural Semiflexible*, los puestos en el Equipo de Gestión eran rotativos, y debido a la ausencia de protocolos que estableciera los lineamientos de la organización, facilitó que emergieran diversas expectativas que generaron conflictos entre algunos miembros de dicho equipo. Sin embargo, gracias a la deliberación, los problemas pudieron ser solucionados, permitiendo que la organización siguiera su curso. A pesar de ello, debido a la apertura que presentaba el Equipo de Gestión y el resto de los miembros, permitió que la organización lograra sobresalir ante dichas problemáticas.

En otras palabras, la continuidad de la vigencia organizacional se basaba principalmente

en la comunicación constante de semánticas de protesta y políticas.

Para entender con más profundidad las características organizacionales de *Réquiem*, se revisará la membresía organizacional en el siguiente apartado.

Membresía organizacional de Réquiem por Chile

En la primera convocatoria se interpretó el Réquiem de Mozart con partitura, pero El Derecho de Vivir en Paz y El Pueblo Unido se interpretó al unísono y sin partituras, por lo que se planteó como criterio de inclusión para ser miembro ser músico docto (tanto instrumentistas, coristas y solistas), excluyendo a músicos que no cumplieran con dicha caracterización. No obstante, desde la segunda presentación musical de protesta se incluyeron partituras de obras folclóricas-chilenas en el repertorio, por lo que los criterios de inclusión se ampliaron, permitiendo también la convocatoria e ingreso de músicos de estilo popular (guitarristas, charanguistas, entre otros instrumentos). Se esperaba que quienes ingresaran a la organización en calidad de miembros estuviesen de acuerdo con la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* que la caracterizaban. Emergió una *cultura de la membresía laxa*, pues dichos requisitos no eran rígidos, pues no existía un proceso de admisión o de prueba para ingresar, lo que implicaba que cualquier músico que deseara participar podía hacerlo, dado su carácter de ingreso basado en la autoconvocatoria. No existía un cargo que tuviese la función de seleccionar las personas que participarían en las presentaciones. Esta situación es única en *Réquiem* si se compara con otras experiencias de orquestas-coros sinfónicos, pues éstos establecen criterios rígidos de ingreso (como grados académicos, experiencia previa, dominio probable del instrumento/voz). Esto ocurrió en los tres periodos de vigencia de *Réquiem*.

P1: Al principio era como más docto, porque es el réquiem, pero después se fue sumando gente que quizás no tenía esa experiencia, pero sí podía cantar música popular, y lo mismo con las guitarras, porque pasaba que no todos eran guitarristas profesionales: era gente que tocaba guitarra, que tocaba música popular, y se sumó (...) En cuanto a requisito de admisión no existía, era solamente gente que quisiera tocar, que tuviera interés (...) No había como una selección de gente que pueda participar.

P4: Cualquiera que supiera un poco del movimiento y querer tocar [podía participar] (...) Desde el principio hasta el final, por eso que es autoconvocado, en el fondo te autoconvocabas cuando querías, cuando podías y cuando no querías o no podías, no nomás. Y no había ningún problema.

Si bien no se exigía directamente que los músicos cumplieran requisitos específicos, sí existía la expectativa influenciada por la *cultura estética-artística-musical* que permitía la comunicación de la *semántica de la valoración musical*, pues los miembros esperaban que quienes participaran en las presentaciones tuviesen la formación musical necesaria para interpretar adecuadamente el Réquiem de Mozart, obra que los propios músicos observaban como difícil interpretativamente. Se esperaba que las presentaciones musicales de protestas salieran bien desde una observación estética (sistema del arte), pero si algún músico no sabía cómo interpretar la obra, tenía la posibilidad de no tocar/cantar, lo cual en una presentación sinfónico-coral no es validado. Esto ocurrió debido al carácter de protesta que tenía la organización: se primaba más al fin (la protesta).

P2: Se esperaba gente que tuviera nivel, interpretación suficiente para abordar las obras. No era menor, porque entiéndase que una de las obras era el Réquiem de Mozart que era bastante complicado (...) Entonces no era para gente muy principiante. A menos que igual podías participar, si en el fondo igual la presencia ayudaba harto, pero obviamente como era un concierto, una presentación, la parte musical era súper importante también.

P3: Yo creo que el único requisito que tenían que cumplir era tener un dominio tal del instrumento que te permitiese tocar el repertorio. Pero, la verdad es que no era tan excluyente. Como si había partes muy difíciles y no te salían tú podías tocar igual, cómo no importaba si había pifias

P8: Los cantantes, lo mismo, o sea, lo que se requiere para estar ahí era saberse las cosas, y tener un mínimo de profesionalismo en el asunto.

Para las primeras presentaciones realizadas en el periodo del desconfinamiento se sumó un nuevo requisito de exclusión para participar en las presentaciones como miembro,

como consecuencia de la *cultura del cuidado de la salud*: tener el “Pase de Movilidad”⁴, otorgado por el gobierno a las personas que tenían sus vacunas contra el virus del SARS-coV-2 al día. A causa de la determinación de aforos en actividades al aire libre como medida de prevención del virus, se permitió la participación de un máximo de personas por fila de instrumento y voz para participar. Se presentó nuevamente una *cultura de la membresía laxa*, pues si bien se agregaron más requisitos para que un miembro pudiese participar, no existieron cargos que velaran por el cumplimiento de dichas condiciones.

P6: en las presentaciones (...) te pedían pase de movilidad, y eso yo creo que igual marcó quizás alguna diferencia. O sea, tenías que tener las vacunas, tenías que vacunarte, y en eso ellos no tranzaron al principio.

Durante las últimas dos presentaciones, las medidas de aforos permitidos por el gobierno se erradicaron, por lo que Réquiem pudo permitir la participación de una mayor cantidad de músicos, cambiando la *cultura del cuidado de la salud*, pasando de ser rígida a más laxa, pues la pandemia del SARS-coV-2 aún estaba presente; también cambió la *cultura de la membresía rígida* por una *cultura de la membresía laxa*, pues si bien no se exigían más criterios de exclusión que querer participar, era importante que los miembros estuviesen vacunados, a pesar de que nadie revisaba quiénes tenían las vacunas al día.

P2: Con el pasar del tiempo las condiciones fueron cambiando, pues después por la liberación de los aforos facilitó que las convocatorias fuesen nuevamente más masivas, pero el uso de mascarillas era obligatorio, exceptuando a quienes tocábamos instrumentos de viento y para los cantantes.

Como bien se observó, las exigencias de membresía fueron laxas, pues cualquier persona con la motivación para participar podía ingresar. Sin embargo, los miembros esperaban implícitamente que quienes participaran en las presentaciones tuviesen una formación musical adecuada para interpretar las obras. Sin embargo, dado que el fin de la organización era la comunicación de *semánticas de protesta*, esta característica primó para que las personas pudiesen participar, pues la idea de “el arte por el arte” no caracterizó a la organización. La pandemia del SARS-coV-2 hizo emerger un nuevo requisito para participar en las presentaciones musicales de protesta: tener las vacunas al

⁴ El “Pase de Movilidad” es un documento que se entrega a las personas que completaron su proceso de vacunación contra el Covid-19 de las vacunas Pfizer, Sinovac, AstraZeneca, SPUTNIK V y mRNA 1273 del laboratorio Moderna (Chile Atiente, 2022).

día, y así evitar problemas legales por incumplimiento de las normas sanitarias.

Dado que ya se revisaron las características organizacionales para observar las semánticas y las características culturales de la organización, a continuación, se mostrará las características de los acoplamientos con el sistema de la música artística y lo que significó para la organización en términos culturales y semánticos.

Cambios organizacionales a partir de los acoplamientos estructurales con el sistema de la música artística

En el presente apartado se describirá desde la autorreflexión organizacional de *Réquiem por Chile* los cambios organizacionales vinculados con los acoplamientos estructurales que estableció con el sistema del arte, las semánticas y las características culturales que emergieron. Para ello, se desarrollaron los siguientes subapartados, a saber: estilo musical, y presentaciones musicales,

Estilo musical

Inicialmente, debido a que se convocó a músicos doctos, se puede considerar que el estilo de *Réquiem*, vale decir, la identificación de la música como arte en tanto preestablecimiento de formas, fue clásico. No obstante, desde la segunda presentación, se observa la emergencia de una *semántica del estilo difuso*, que deviene de la *cultura estética-artística-musical*. Dicha semántica emergió debido a que se ampliaron los criterios de exclusión, al aceptar a músicos de estilo “popular”, dificultando la existencia de un consenso para encasillar la música interpretada en un estilo fijo, pues la música se niega a ser encasillada (Fuhrmann, 2011). Por ello, no es sorprendente que algunos músicos indicaran que era una fusión entre estilos distintos; que todas las obras fuesen consideradas como doctas, dada la exigencia técnica que requería leer partituras; o simplemente que no sabían cómo categorizar la música interpretada en las presentaciones musicales de protestas.

P5: Podría ser como una fusión, porque terminan (...) teniendo instrumentos que son de las orquestas (...) clásicas, pero también tiene instrumentos del folclore, o más populares, se fueron incorporando.

P6: No sé, a lo mejor me falta conocimiento pa' saber si existe un nombre. Pa' mí podría ser una fusión, pero no sé, no sé cómo podrá definirse eso.

P7: Esto es clásico, incluso los arreglos que se hacían (...) El Arauco Tiene Una Pena, esa era una partitura clásica (...) clásico sobre todo desde el punto de vista de la academia, en el sentido de que todos sabemos y leemos... eso, y que nos

preparamos, y afinamos los instrumentos... o sea, de eso estamos hablando. Es clásico, totalmente. Pero no es el clásico que ves todos los días, porque definitivamente estaba en otro contexto, y eso lo hace especial.

En relación con el Réquiem de Mozart ocurre algo similar, presentándose también una *semántica del estilo difuso*, pues si bien existe un consenso de definirlo como estilo docto o clásico, también observaron que las presentaciones musicales de protestas se salían del esquema de los conciertos doctos comunes, pues no estaban en un escenario predispuesto, y no cumplía con las características de las presentaciones que tiene la música docta, pues había ausencia de solemnidad musical, y expectativas de interpretación enfocada en un estilo popular que no buscaba la misma sonoridad que en las salas de conciertos o teatros. Por tanto, el estilo del Réquiem de Mozart en este caso se sale de las categorizaciones fijas propias de presentaciones propias de organizaciones musicales que se rigen por las comunicaciones estéticas exclusivamente, pues mezcla y superpone estilos (Fuhrmann, 2011), dado el carácter de protesta que orientaban a las presentaciones musicales.

P3: Yo definiría que es como un repertorio docto-clásico que fue tocado muy popularmente (...) Bueno, la pieza es clásica, es del período clásico, como técnicamente hablando. Pero en realidad nunca se dio prioridad a que sonará así, como en realidad la estructura así y el montaje siempre fue libre. Y yo encuentro que al final el resultado fue exactamente igual (...) no estábamos en un contexto académico, no estábamos en un escenario, no está involucrada esa solemnidad que tiene tocar una pieza clásica.

El hecho de que la música interpretada por *Réquiem por Chile* no encajara con un estilo en particular hizo emerger también una *semántica de la negación del estilo*, pues se observaba que el concepto de estilo no encaja con el arte que realizaban como músicos.

P4: Encuentro que eso de las clasificaciones es (...) propio de (...) otros tiempos. Ahora (...) las orquestas en general son super dinámicas en cuanto a género, compositores, años...

De este modo, se observa que, respecto al estilo musical, en *Réquiem por Chile* emergieron dos principales *semánticas* desde la *cultura estética-artística-musical*: la *semántica del estilo difuso* y la *semántica de negación del estilo*, pues dadas las características de las presentaciones musicales de protestas y de los arreglos se salía del

canon institucional al que se acostumbraba al estilo docto-clásico, así como también se alejaba del canon popular por los instrumentos y estilo de voz utilizado por los intérpretes, pero se acercaba a dicho estilo por la forma de las presentaciones. Esto ocurrió en todo el periodo de vida de *Réquiem*, pues en el segundo también existían diversas observaciones que no congeniaban entre sí sobre el estilo al que *Réquiem* se vinculó. Además, la organización presentaba constantes acoplamientos con sistemas de protestas, siendo afectada por las comunicaciones propias de dicho sistema. Por ello, no es sorpresa que la semántica guía de la organización sea la *Popular*, lo que se puede observar en dos de sus culturas: la *cultura politizada* y la *cultura de la protesta*, lo que se verá con más profundidad a continuación en el siguiente apartado al indagar en las presentaciones musicales.

Presentaciones musicales

Como bien se ha indicado en párrafos anteriores, la fórmula “*el arte por el arte*” no aplicaba para estas presentaciones, pues la música fue utilizada principalmente como un medio para la comunicación de protestas, siendo presentaciones musicales y protestas a la vez: las comunicaciones emergentes desde la *cultura de la protesta* tematizaron las obras musicales como *semántica en contra de la violencia estatal*, como un homenaje para las víctimas de la violencia estatal.

P4: El réquiem tenía un discurso político-social definido, que en un concierto (...) hablaba de las víctimas (...) se ponía de manifiesto nuestra postura de una manera clara en el fondo, eso es una diferenciación (...) la gente iba (...) a ver en el fondo la manifestación completa y terminaba cantando El Pueblo Unido... había en el fondo una compenetración.

En las presentaciones se observó cómo emerge una *cultura de la colectividad* pues, según lo indicado por Pablo Carrasco (ex miembro de *Réquiem*) en una entrevista realizada por El Mercurio (De la Sotta, 2019), había más de un(a) director(a) que estaba a cargo de la conducción de la orquesta y coro, así como también había más solistas que lo señalado en las partituras. Esta *cultura de la colectividad* dotó de sentido la estructura en las presentaciones, pues no se buscaba que personas particulares figuraran, sino que se le daba importancia a la colectividad, a la protesta.

P.C: Como artistas, en momentos como este tenemos que compartir nuestro arte. Y lo hacemos sin sentido de figuración, por eso en el Réquiem somos 12 directores que nos vamos turnando los movimientos, y las partes solistas las hacen varios cantantes juntos.

La música también era interpretada por el público en la sección del repertorio folclórico, emergiendo una interpretación musical en que todos los participantes la utilizaban como un medio para la comunicación de protestas, lo que muestra cómo la *Semántica Popular* se encontraba en el entorno, emplazando también al público a participar activamente, siendo una forma de enfrentar la violencia social desde la emergencia artística, desde esta forma de hacer arte popular, como *protesta simbólica*.

P5: Para mí era más una manifestación que un concierto. Entonces la diferencia era que básicamente, esa, que tenía espíritu de protesta (...) la gente que estaba ahí estaba también, no estaba siendo un espectador pasivo, sino que estábamos todos juntos, público incluido, reunidos en torno a una protesta.

P3: Lo que estábamos haciendo en el fondo era posicionarnos como pueblo contra el gobierno, contra su represión, contra el Estado desde la música.

La *Semántica Popular* que orientaba a la organización se puede observar en las expectativas que existían desde la organización para escoger los lugares en que se harían las presentaciones musicales de protestas, descartando escenarios o teatros, y participando en espacios públicos, en lugares en que viven personas que son excluidas de eventos sinfónicos-corales. Los músicos, en calidad de manifestantes, llevaron la música a las poblaciones, como una forma de resistir la violencia histórica del Estado hacia el pueblo.

P7: Los contextos, que no es en teatros. Y que cuando las orquestas van a plazas o territorios no hacen cuestiones tan grandes (...) Y tampoco tocan repertorios tan densos [el Réquiem de Mozart].

P1: Acercar la música docta, porque a pesar de que el repertorio era de músicos populares para Violeta, etc., a pesar de eso (...) sí era para orquesta, y Mozart sí es un repertorio de música clásica, y muchas personas no tenían posibilidad de acceder a esa música, a ese estilo.

P2: Estábamos haciendo música como resistencia, contra la violencia histórica

que el Estado ha ejercido contra el pueblo.

Los sistemas organizacionales, así como las semánticas que comunican y su cultura son sensibles a las perturbaciones de sus entornos relevantes. En este caso, debido a que las protestas durante noviembre-diciembre disminuyeron su masividad en Santiago, la participación en las presentaciones musicales de protestas también disminuyó, exceptuando la última presentación del primer periodo, pues ahí la participación de miembros aumentó.

P7: Si bien a Valparaíso fueron tres buses llenos, también hubieron conciertos que no fue la misma asistencia que la del Museo de la Memoria. Había conciertos en que íbamos menos gente. A La Legua fuimos menos gente; a Lo Hermida también (...) la intensidad del estallido fue bajando acercándose a enero, y si bien las fluctuaciones de asistentes de músicos, digo, varió, o sea, en el Museo de la Memoria eran muchos, en Lo Hermida fueron menos, en La legua quizás menos. Valparaíso fuimos hartos.

Desde el inicio del periodo de vida de la organización se instaló una *Cultura de la Participación Laxa*, pues la cantidad de músicos convocados en las presentaciones musicales de protestas variaba, dado que no existieron sanciones para quienes se ausentaban en las presentaciones musicales de protestas, incluso en aquellos casos en que los miembros se inscribían en la lista que se pasaba por el WhatsApp de *Réquiem*. La *Cultura de la Participación Laxa* se puede explicar dado el carácter de protesta de la organización, pues en éstas la participación de las personas no depende de condiciones de membresía, sino de motivaciones meramente individuales, facilitando la posibilidad de que los músicos no sintieran la obligación de asistir. A partir de esta característica cultural, emergió una *semántica reiterativa de las obras interpretadas*, observando como negativa la ejecución del mismo repertorio en casi todas las presentaciones, o por lo menos el Réquiem de Mozart, pues el repertorio popular variaba en cada presentación, por lo que algunos integrantes no se sentían tan motivados en seguir participando con tanta frecuencia. Esto ocurrió tanto en el primer como en el tercer periodo, en los que se apelaba a la presencialidad para participar.

P3: [Como era] participación voluntaria, eso encuentro yo que jugó en contra para la participación. Como al principio fue mucha gente y poco a poco se fue restando.

(...) lo segundo sí, desgaste (...) estaba un poquito chato de tocar tantas veces el réquiem.

Una vez que finalizaba la interpretación del Réquiem de Mozart, y antes de comenzar con la del repertorio popular, la interacción entre el público y la orquesta tenía como tema comunicativo la presentación del quehacer organizacional de *Réquiem* a través de un director o músico del Equipo de Gestión que hablaba en nombre de la organización, quien indicaba que la semántica que se encontraba en el entorno y que guiaba a la organización fueron diversas *semánticas de protestas*, utilizando la comunicación musical como medio para la comunicación de dichas protestas. También se utilizaba ese momento para la emergencia de comunicaciones de semánticas de protestas, como la realización de un minuto de silencio entre músicos y públicos por las víctimas de violencia estatal, utilizando, en algunos casos, vendas en los ojos como una forma de usar dicho gesto como un medio para la comunicación de protesta por las víctimas oculares. Este tipo de comunicaciones de *protestas simbólicas* emergieron en los tres contextos de la historia organizacional de *Réquiem*.

P5: Explicarle a un poco el contexto en el que estábamos tocando esta obra, cierto, y cuándo se produjo eso fue, creo que le dio un sentido más profundo, cuando hubo palabras, de algunos directores que se pusieron a hablar explicar.

Fotografía 5: Músicos de Réquiem por Chile participando en el minuto de silencio, en la presentación musical de protesta en la Plaza de Armas de Quilicura.



Fuente: Réquiem por Chile (2019c)

Como ya se ha indicado en apartados anteriores, desde marzo de 2020, el gobierno de Chile decidió aplicar cuarentenas a nivel nacional como medida para enfrentar el virus del SARS-coV-2. Ante estos cambios del entorno, el Equipo de Gestión decidió continuar comunicando *semánticas de protestas*, utilizando como medio la música de manera virtual, emergiendo, por tanto, una *semántica de la protesta virtual*: cambió la forma de hacer sonar las obras musicales, pues para interpretarlas no se podía apelar a la simultaneidad y presencialidad que exigen las partituras, y para ello, se utilizaron como medio para la difusión de la música y las comunicaciones de protesta plataformas digitales como Youtube. Sin embargo, dichos videos se subían individualmente, dado el desfase de tiempo que hay en las comunicaciones que emergen. Se sigue interpretando música como medio para la comunicación de protesta, pero en un formato diferente, combinando medios visuales y acústicos para su logro, por lo que su circulación no está limitada por escenarios físicos, sino que se reconfigura un nuevo escenario-espacio para la protesta en internet. De este modo, la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* siguieron vigentes en la organización, cambiando sólo el medio a través del cual lo hicieron, pasando de la presencialidad a la virtualidad.

P4: Primero había que definir cuál era el tema, después de eso había que tocar con los colegas, después de eso ver los videos, recopilarlos, después editarlos, el medio de trabajo en realidad. Y... pudimos hacer tres de esas manifestaciones.

En total se hicieron 3 videos a nombre de *Réquiem por Chile*, y uno en que participaron músicos de *Réquiem* más músicos externos. En el video de Manifiesto, Réquiem se acopló con la Compañía de Danza Espiral para producir conjuntamente un video en que la música artística se acoplaba con la danza artística, para ser posteriormente subido a plataformas web. Así, se observa que la *Semántica Popular* también era compartida por dicha compañía, facilitando el acoplamiento entre organizaciones y orientando sus comunicaciones hacia tematizaciones comunes.

P6: El Manifiesto fue muy bonito, el video como video. Además, además estuvo el grupo de danza Espiral.

P2: La Compañía Espiral tenía un carácter político, porque su propósito es la difusión de las obras de Víctor Jara. Ellos estaban en las mismas que nosotros: hacer arte como resistencia.

Con el pasar del tiempo, la participación de músicos en los videos fue disminuyendo, mostrando nuevamente consecuencias de la *cultura de la participación laxa*. No obstante, de esta característica cultural emerge una *semántica del miedo a la visibilización del error musical*, tematizando las grabaciones individuales como problemático, pues los músicos se autoobservaban como más expuestos, dado que los errores eran más fáciles de ser observados por parte del Equipo de Gestión y/o por quien editara los videos. Se observó que esta *semántica del miedo a la visibilización del error musical* disminuyó su influencia cuando los músicos volvieron a la presencialidad, siendo superada por la *semántica cooperativa*, pues al estar con más gente interpretando su línea melódica (ya sea instrumental o vocal) se sentían más confiados, por lo que era más probable que los errores musicales pasaran más desapercibidos.

P6: Yo me acuerdo de que, en los chats de las sopranos comentaban “no, si es me queda tan alta”, “doy pena”, decían algunas compañeras, “no lo quiero mandar, me da vergüenza. Suena mal. No me gusta cómo me escucho”, pero ahí las chiquillas decían “oye, no te preocupes, si igual habrá un tratamiento. Traten de mandarlo”.

P6: Además yo creo que como no es lo mismo, por ejemplo, como lo que te decía, cantar en un coro, donde tú eres un granito dentro, un granito dentro de esta gran arena, digamos, este gran coro, que si tú cantai más fuerte más despacio, contribuyes, pero a lo mejor si te equivocas, o si otra persona se equivoca, o si no se la sabe entera, pasa desapercibida porque somos muchos, pero en este video, ahí se veía la, ahí se veía en el fondo los gallos: tú teniai que mandar solo.

Para una interpretación adecuada de las obras musicales sinfónico-corales, se construyen expectativas de atribuciones comunicativas entre directores y músicos intérpretes: se probabiliza las aceptaciones de acciones de los directores (Alter) como premisas y vínculos para las acciones de los músicos-intérpretes (Ego). En otras palabras, el actuar de los directores activa el actuar de los músicos. Para ello, los directores utilizan distintos medios para probabilizar la comunicación, como el movimiento corporal, que era aceptado por los músicos para activar sus acciones. Algunos músicos observaron que debido a que los directores que estaban en el tercer periodo no eran los mismos que en el primer periodo, se tenían que crear nuevos vínculos para la aceptación de acciones, dificultando que las interpretaciones salieran como se esperaba. Esto también generó que

algunos músicos perdieran motivación para seguir participando, pues observaban que la calidad estética de la interpretación de las obras musicales había empeorado en comparación al primer periodo. Esto era observado como relevante, dado el carácter central que tuvo la *semántica de valoración musical-estética* en todo el periodo de existencia de *Réquiem*.

P3: A medida que fue avanzando el *Réquiem*, también menos directores fueron entonces (...) uno empezó a cachar que ciertos directores no dirigían como tan bien (...) Me acuerdo que hacia la mitad de los réquiems fueron como un director, un director dirigió todo, entonces esa como especie de volatilidad... no había consistencia la dirección entonces igual eso contribuyó al desgaste, como uno empezó a cachar que ciertos directores no dirigían como tan bien.

P6: En la postpandemia no eran los mismos directores (...) de repente quizás uno no sabe entender todas las señales que a lo mejor te da un nuevo director que quizás tiene otro modo de marcar, y nos perdimos po.

Existen posiciones divergentes respecto a si la música fue utilizada como medio para la comunicación de protesta en este último periodo, pues para algunos miembros las presentaciones fueron más bien acopladas al sistema del arte utilizando como medio una *semántica del arte por el arte*, pues algunos miembros ya no se sentían tan motivados para interpretar música como un medio para la comunicación de protesta, sino que solamente era por expectativas estéticas. Esto muestra el carácter *laxo de la cultura de la protesta* y la *cultura politizada*, pues no se perdió el sentido de protestas de las presentaciones musicales, y pudo convivir sin problemas con la *cultura estética-artística-musical*.

P3: Este sentimiento de manifestación/protesta yo lo sentí en los primeros, por contexto. Pero, para el réquiem del desconfinamiento yo fui con una mentalidad totalmente distinta a la del principio. Yo quería tocar en una orquesta. Yo no iba a ser como una participación, así como social, como un manifiesto social, no. Yo iba a tocar en una orquesta después de mucho tiempo, esa era mi mentalidad.

Por tanto, se puede observar que en el primer periodo, *Réquiem* realizó presentaciones que se salen del guion esperado en una orquesta-coro sinfónico, pues participaron más directores y solistas que en presentaciones sinfónico-corales comunes, rompiendo con el

clásico programa de dirección e interpretación; no sólo eso, sino que también los escenarios escogidos por *Réquiem* fueron aquellos dispuestos en el espacio público, siendo la música utilizada como un medio para la comunicación de protestas, siendo sensible a la participación apreciada en las protestas post 18-O. Esto muestra no sólo la aplicación de semánticas de protestas, sino también la *Semántica Popular*, pues se realizaron presentaciones musicales de protestas en lugares marginados, en que mayoritariamente se vivió violencia estatal, mientras se posicionaban en contra de la violencia estatal. En el segundo periodo, la pandemia del SARS-coV-2 no pasó desapercibida en *Réquiem*, afectando las decisiones de la organización para presentarse ante un público, siendo reemplazado el espacio público por un espacio virtual a partir del cambio de *semántica de la protesta presencial* por una *semántica de la protesta virtual*, acoplándose en un momento con una organización de danza para la publicación de una presentación virtual, utilizando como medio la semántica de protesta y la *Semántica Popular*; sin embargo, hacia el final del periodo la convocatoria disminuyó drásticamente, pues las condiciones virtuales de hacer emerger música no eran cómoda ni la más idónea para los músicos. Finalmente, en el periodo del desconfinamiento los músicos observan que el desempeño de la organización desde un punto de vista artístico-musical había disminuido considerablemente, dada la dificultad de coordinación entre instrumentistas-coristas y los directores en los escenarios, lo que implica que al ser una preocupación es porque fue tematizado desde la *semántica de valoración musical-estética*. Sin embargo, se observa que hacia el final de las presentaciones del último periodo aumentó considerablemente la cantidad de músicos participantes.

Cambios organizaciones a partir de los acoplamientos estructurales con sistemas de protestas

En el presente apartado se describirá, desde la autorreflexión organizacional de *Réquiem*, las características de los acoplamientos estructurales que estableció con sistemas de protestas, las semánticas y las características culturales que emergieron en *Réquiem*. Para ello, se desarrollaron los siguientes subapartados, a saber: expectativas estético-políticas del repertorio, y temas de protesta.

Expectativas estéticos-políticas

Expectativas estético-políticas del repertorio.

Como se observó en párrafos anteriores, los temas de protestas que emergían en las presentaciones musicales de protestas se planteaban desde el medio musical a través de distintas obras interpretadas: el Réquiem de Mozart y las obras de repertorio chileno. En *Réquiem*, existían distintas expectativas estético-políticas respecto a las obras interpretadas que fueron guiadas por diversas características culturales y semánticas, las cuales se revisarán a continuación.

Réquiem de Mozart.

El Réquiem de Mozart como obra artística es una misa fúnebre. Sin embargo, la interpretación de esta obra por parte de *Réquiem* estaba guiada por la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada*, pues esta obra musical se utilizaba como medio para la comunicación de homenaje y protesta. Las semánticas que orientaban las expectativas de la interpretación de esta obra eran en torno a temáticas tales como la *semántica en contra de la violencia estatal* y la *semántica en contra las violaciones de los DDHH*, por las muertes de las personas a manos de las FFAA y de Orden. Esto ocurrió en todos los contextos de la historia de la organización.

P1: Era un réquiem, o sea una misa, o sea, una protesta en contra de todo (...) en contra del Estado, y como sintiendo como en una misa, ¿cierto?, sentir toda la

gente que fue víctima de la violencia, que estaba muriendo, y toda la gente que murió para atrás (...) Entonces el Réquiem era básicamente eso, [por la gente que] recibió un daño por manifestarse.

P4: Nosotros lo sacamos del teatro [el Réquiem de Mozart] y lo llevamos a la calle en un contexto de, en el fondo, manifestación (...) El Réquiem de Mozart representa en el fondo la muerte o en el fondo la victimización de la sociedad, como en el fondo... el Estado es capaz de matar o de mutilar a las personas que son... que se manifiestan y que ejercen su derecho legítimo de manifestación.

Repertorio popular.

Las expectativas de las canciones del repertorio chileno eran guiadas por la *cultura de la protesta*, la *cultura politizada* y la *Semántica Popular*, pues abogaban a distintas semánticas: la *semántica de la reivindicación del pueblo mapuche*, a través de la interpretación de Arauco Tiene Una Pena; o la *semántica de la unión del pueblo para conseguir sus demandas* a través de la canción El Pueblo Unido; una *semántica en contra de los gobernantes*, porque observaban que ellos deberían sentir vergüenza por sus decisiones políticas que afectaron al pueblo, a través de la canción Qué dirá el Santo Padre; el Manifiesto de Víctor Jara comunica una *semántica del arte como medio para la comunicación de protesta*. La *Semántica Popular* nuevamente se observa al posicionarse como organización en contra del Estado, los gobernantes, y con la histórica dominación que ha ejercido en contra del pueblo, y cómo el pueblo al unirse puede lograr sus objetivos para llevar una mejor vida.

P1: Las canciones populares lo que reflejaban era (...) El Pueblo Unido, la unión del pueblo, o sea, de toda la gente que se estaba organizando, de toda la gente que se manifestaba, y que en el fondo esa unión que se estaba consiguiendo para esa fecha era... era súper importante para conseguir esas transformaciones que se estaban pidiendo. Emm... también tenía, tienen, otro trasfondo político era (...) estar a favor de la causa mapuche, por eso tocábamos Arauco Tiene Una Pena (...) también estaba el tema de (...) como del escozor o la vergüenza que deberían sentir los políticos, los gobernantes por lo que estaba ocurriendo, y eso como que se abarcaba hartito con el “Qué dirá el Santo Padre” (...) el Manifiesto, que tiene

que ver con el amor por el arte y cómo eso se puede usar como una herramienta política y como herramienta de protestas.

Con las obras del repertorio popular dan cuenta de la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* y la *Semántica Popular*, las cuales se manifestaban en las diversas comunicaciones de varias semánticas: la *semántica de la paz*, la *semántica de la oposición a la violencia estatal hacia el pueblo*. Al ser una protesta de carácter simbólico, apela a que dichas semánticas se aborden desde la emocionalidad. Se observa nuevamente la *semántica del músico comprometido políticamente*, pues los motivaba el deseo de participar en las protestas desde su “trinchera”, desde lo que saben hacer: música.

P2: Todos eran en un sentido de reclamar la paz, de poder tener un entorno de tranquilidad, y de que, bajo la injusticia, la opresión al pueblo y todas esas cosas, entonces en general todo el programa, toda la actuación de la orquesta estaba rodeado con esos sentimientos, como de, como un estilo de lucha se podría decir, como de, no de rebeldía, porque tampoco es como una cuestión desordenada, sino como de exigir que se cumplan los Derechos Humanos.

P2: Era una protesta justamente. El modo en que los músicos mejor lo saben hacer, a través del propio arte, que expresa sentimientos, emoción y pensamientos, e historia. Y (...) era una protesta contra la violencia orquestada (...) por las Fuerzas Especiales, Carabineros, y mandada por supuesto por la gente correspondiente del gobierno (...) El sentido que tenía (...) estas presentaciones era justamente mostrarse en contra de ese tipo de acciones frente a la gente que estaba manifestándose por algo.

Debido a la *cultura politizada*, estas piezas se comunicaron a partir de una *semántica política de izquierda*, ya sea por la simpatía que los compositores de las obras tenían con ésta (Víctor Jara, Violeta Parra, Sergio Ortega), así como la interpretación que daban los músicos de las letras de estas canciones. Esta semántica permite tematizar que, en las presentaciones musicales de protestas del repertorio popular, los músicos levantaban la mano izquierda como una forma de posicionarse políticamente a la organización con dicha semántica (ver fotografía 9).

Fotografía 6: Presentación en Intermodal Del Sol, Maipú (2019): músicos levantan el brazo izquierdo como medio para posicionarse a la orquesta con la comunicación política de izquierda.



Fuente: La voz de Maipú (2019b).

P6: [los compositores de las obras del repertorio chileno] no eran neutrales en su pensamiento, o sea, Violeta Parra era comunista, Víctor Jara era comunista (...) Sergio Ortega, la canción de El Pueblo Unido (...) tienen un sentido que lo asocia, lo asocia, digo yo, con un pensamiento más de izquierda.

P7: La elección del repertorio popular tiene que ver con esa manifestación política, porque no vamos a estar tocando canciones de los Huasos Quincheros y de Alberto Plaza. Tenemos que tocar El Derecho de Vivir en Paz, porque tocábamos contra la represión que no te deja protestar en paz. Arauco Tiene Una Pena también tiene que ver con la elección del repertorio del Réquiem, y El Pueblo Unido Jamás Será Vencido también, es atingente al momento que se generó, se escuchaba en todo Chile.

Estas características culturales se mantuvieron en general en el segundo y tercer periodo, a través de *semánticas en contra de las violaciones de los DDHH durante la Dictadura de Augusto Pinochet, y durante el gobierno de Piñera post 18 de octubre de 2019.*

P5: Durante los videos (...) el Lacrimosa (...) [es parte] del Réquiem de Mozart, no necesariamente tiene esa connotación política. La Karina que fue la que hizo ese video se vio un poco en la necesidad, la necesidad estética de hacer un video

agregarle elementos de política, qué fueron palabras de Allende, del discurso de Allende, imágenes también de la brutalidad policial.

P8: Todas las otras cosas que hacíamos era música de protesta, de todas maneras y, además, en el contexto en el que se hizo el Réquiem era una obra que correspondía a lo que estábamos diciendo... era un homenaje también, era un homenaje también a la gente que sufrió, desapareció y que murió po. Y también así en la pandemia

En todos los periodos las temáticas de protesta con las que se identificaba la organización que dotaban de sentido las presentaciones musicales de protesta eran basadas en la *Semántica Popular*, pues estaban en contra de la vulneración histórica de los DDHH (tanto en periodos anteriores, como lo fueron durante la dictadura de Pinochet, los gobiernos de centroizquierda de la Ex Concertación/Ex Nueva Mayoría, pero principalmente durante el gobierno de Piñera, que eran los eventos actuales en ese entonces). La música la observaban como un medio para la comunicación de protesta que también incluía apoyar la paz, siempre con un punto de observación de izquierda, pero no una izquierda partidaria, sino independiente, fuera de los márgenes del Estado, aunque en las presentaciones no lo dijeran explícitamente.

Para comprender con más profundidad cómo se manifestaba la *Semántica Popular*, así como las semánticas y características culturales emergentes en la organización, se indagará en los temas de protesta.

Temas de protesta

Los sistemas de protestas participan contemporáneamente en conflictos múltiples con actores y organizaciones de diversos sistemas funcionales, por lo que adopta diferentes formas de acción y comunicación (paralela y/o consecutivamente) en la consecución de objetivos heterogéneos. En otras palabras, los sistemas de protestas se acoplaron con una organización que, a la vez, se acoplaba con el sistema funcional del arte, utilizando sus códigos y programas para enlazar sus comunicaciones con las del sistema funcional del arte.

Los músicos observaron que *Réquiem por Chile* comunicaba semánticas de índole políticas-protestas, como la *semántica en contra de las violaciones de los DDHH durante el gobierno de Piñera*, como las personas cegadas por disparos perpetrados por las Fuerzas Armadas y de Orden (ver fotografía 10), así como la *semántica en contra de las violaciones de los DDHH durante los gobiernos de la Ex-Concertación y Ex-Nueva Mayoría, y durante la Dictadura de Augusto Pinochet*. En otras palabras, los miembros observan, desde la *Semántica Popular* al Estado y a los gobiernos como el problema y, por tanto, contra aquello que se protestaba, pues históricamente han vulnerado los DDHH de los ciudadanos (ver Fotografía 11).

Fotografía 7: Presentación en Plaza Bernardo Leighton (en las afueras de la Iglesia de Los Sacramentinos). Tema de protesta: vulneración de los DDHH de las personas asesinadas por miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden durante protestas de octubre de 2019.



Fuente: *Réquiem por Chile* (2019b).

P1: Era como una protesta contra las violaciones a los DDHH (...) Contra el Estado (...) yo diría que, contra el gobierno, porque la figura de Piñera era muy recurrente (...) como dice “violencia estatal” porque en realidad había violencia estatal siempre, como Concertación, derecha, siempre ha existido (...) pero yo diría que es más de contra el gobierno de turno, que era el que estaba viviendo en ese momento el estallido, la revuelta.

P5: Una protesta, y también al recuerdo de, gente que había sido asesinada y también herida por el actuar de los policías (...) para mí sobre todo el gobierno de Piñera (...) porque el gobierno de Piñera (...) fue un gobierno nefasto.

Fotografía 8: Presentación en la Plaza Bernardo Leighton, al frente de la Iglesia de Los Sacramentinos. Tema de protesta: contra las vulneraciones de los DDHH durante la dictadura de Pinochet y durante el gobierno de Sebastián Piñera.



Fuente: Lado Humano (2019).

Las semánticas de protestas que evocaron también desde *Réquiem* eran *semánticas contra el funcionamiento de los sistemas de salud y educativo*, ambos sistemas que históricamente han sido cuestionados a través de distintos sistemas sociales. También se

comunicaron *semánticas en contra del poco apoyo al sector artístico*, observando que el Estado no apoya adecuadamente a los artistas, mientras se compara sus realidades con las condiciones favorables en las que se encuentran los miembros y ex miembros de las FFAA y de Orden. En otras palabras, se observa la actualización de demandas históricas de los sistemas protestas emergentes en Chile, que comunican semánticas en contra de la privatización de la vida cotidiana, la desprotección y la exclusión social.

P5: También secundariamente estaba el tema de sentir que este país, la cultura ha sido postergada tantas veces, no hay una estructura, una institucionalidad que apoye a los artistas, a los músicos, a los actores (...) yo creo que en Chile todo es precario: la salud, la educación, la vivienda, el transporte público, la cultura, menos, lo único que no es precario son las organizaciones de las fuerzas armadas.

Durante el periodo del desconfinamiento, se presentaron nuevas semánticas, como la *semántica de la duda de la protesta*, pues algunas observaciones cuestionaban que en este contexto la música fuese utilizada como un medio para la comunicación de protesta, pues durante la pandemia del SARS-coV-2 las interacciones entre el público y la orquesta no eran sincrónicas, dificultando dilucidar sus acciones como una protesta. Esto nuevamente muestra el carácter laxo de la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada*, pues permitía la convivencia con semánticas que eran contrarias a ella. Por otro lado, algunas personas observaban lejana la existencia de una semántica de protesta, pues observaban que el proceso constituyente consideró parte de los temas de protestas.

P1: Después eso se fue diluyendo un poco. No era muy visible cuando hacíamos las protestas virtuales, porque en el fondo es un video que se sube a YouTube, y que, salvo un par de perfiles de Instagram, lo promocionan y sería todo (...) Entonces era difícil decir que estábamos protestando contra el gobierno, contra el Estado, porque efectivamente, sí, los videos eran de protesta, mostraban imágenes del 18 de octubre, se mostraban cuando se tocó Arauco también, se hacía una referencia a la represión que sufre ese pueblo, pero no era como una protesta propiamente tal que se hace en la calle. Era diferente.

P5: Creo que en los videos seguíamos un poco con el vuelito, y también pasó qué, yo creo que no fue tanto la pandemia, sino que fue el hecho de que todo este descontento, qué no era solo de nosotros, sino de toda la sociedad chilena, se vio

encausado con el proceso constituyente (...) de alguna manera le dio un cauce institucional, que era lo que tenía que pasar a todo ese descontento.

Otros miembros observaron que las semánticas de protestas siguieron actualizándose en las grabaciones que se subían a redes sociales y plataformas web, mostrando la vigencia de la *cultura de la protesta* y la *cultura politizada* en todo el periodo de existencia de *Réquiem*.

P8: Entonces yo creo que todos estábamos... yo estaba protestando, de todas maneras, siempre lo hice. Y yo creo que a todos nos pasó eso. No era así como “hagamos un videíto”, no. Siempre hay un contexto detrás.

En el periodo del desconfinamiento, para los miembros antiguos, la *semántica en contra de la vulneración de los DDHH* seguía actualizándose en las presentaciones musicales de protestas, y la no reparación de ello. Esto se observa al constatar que se siguió con el mismo guion que se utilizaba en las presentaciones musicales de protestas del primer periodo. Además, tanto en el primer como en el tercer periodo asistieron personas que directa o indirectamente habían sufrido violencia estatal. Nuevamente se observa cómo la organización se acopló con la *Semántica Popular* al posicionarse en contra del Estado.

P1: Y después ya en el segundo era más como también, lo mismo, como una protesta, pero aquí ya era obviamente contra el gobierno, pero era más como por los Derechos Humanos y la no reparación que existió en todo ese tiempo.

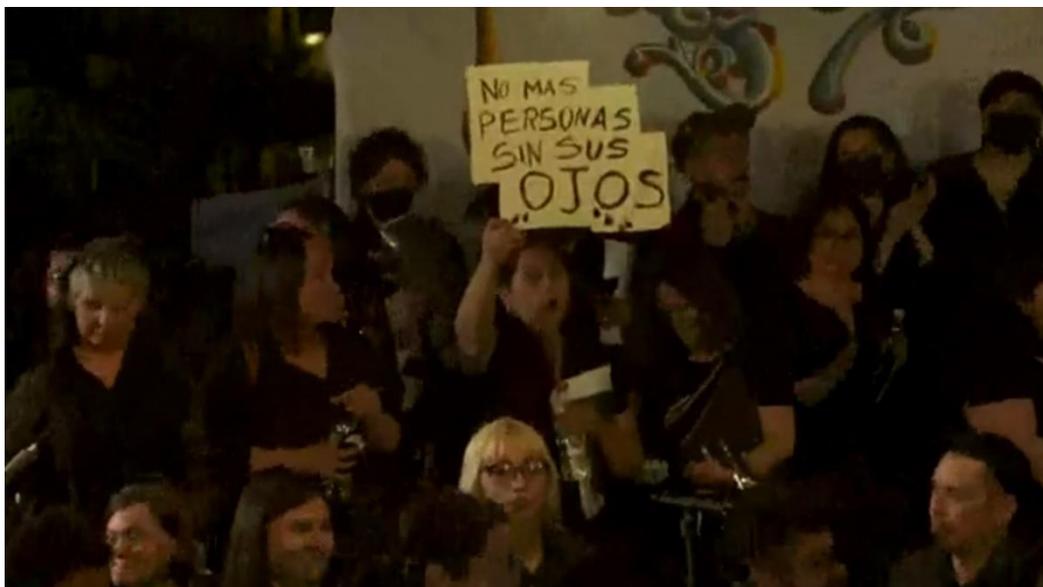
P4: No como siempre porque siempre en todas las manifestaciones siempre teníamos familiares de víctimas que dejaban su constancia cachai, frente al público, siempre hacíamos el minuto de silencio entonces eso se mantuvo invariable en todo el proceso.

En la primera presentación del contexto del desconfinamiento emergió una *semántica de protesta en apoyo a la toma del INDH*. Se acusó a la institución (a cargo de Sergio Micco) de ser cómplice de las vulneraciones de los DDHH de las personas que participaron en las protestas post 18-O; además, se abogaba por la liberación de los denominados *presos políticos* de las protestas post 18-O. Los miembros observaban que las presentaciones musicales de protestas de este periodo seguían la misma línea de las semánticas de protesta que se evocaban en periodos anteriores.

P6: Es que se supone que siempre se mantenía eso [en contra de la violencia estatal]. Ahora, la toma, apoyar la toma del INDH yo creo que igual seguía dentro de la misma lógica.

Directora de orquesta: Nos autoconvocamos por la causa de la violencia estatal, y la violencia estatal no es solamente -sin desmerecer, por supuesto- pero no solamente se da cuando los pacos, los milicos salen a la calle a disparar, a matar: la violencia estatal se vive en los consultorios día a día, se vive con una educación de mala calidad, se vive cuando no tenemos todos las mismas oportunidades, se vive cuando a pesar de las marchas gigantescas que hemos hecho desde hace ya dos años, el gobierno todavía hace oídos sordos. Y bueno, en nombre de todas las víctimas, de todos los caídos desde el golpe militar del 73 hasta la fecha, por los caídos en el Walmapu, por ese pueblo que está siendo violentado día a día, por esos niños que están viviendo una violencia que no podemos probablemente nosotros desde acá.

Fotografía 9: Presentación en la Plaza Juan Moy. Tema de protesta: víctimas oculares por la violencia estatal.



Fuente: Réquiem por Chile (2021a).

Todo lo mencionado anteriormente indica que *Réquiem por Chile* tuvo un acoplamiento constante con los sistemas de protestas post 18-O mediante la adhesión a la *Semántica Popular* y la comunicación de semánticas de protesta. Como consecuencia, se vio afectada según las variaciones de dicho entorno, pues estas semánticas fueron

fundamentales como expectativas para la consolidación de metas para la organización, pues su propósito era interpretar música como comunicación de protestas, lo que nuevamente muestra la aplicación de ambas semánticas, pues los músicos se sentían con el compromiso de participar en las protestas utilizando el arte-música como un medio para la contestación política. Sin embargo, a medida que fueron bajando las convocatorias de las protestas post “Acuerdo por la Paz”, afectó tanto a la asistencia de miembros como las motivaciones para seguir participando, pues no se tenía la misma claridad de antes respecto al quehacer político de la protesta. En el contexto de la pandemia este fenómeno fue aún más notorio, pues los músicos no tenían noción de quiénes eran las personas que codificarían la música para así emerger una comunicación musical o de protesta. En el último periodo, se produjo una mayor divergencia de semánticas, pues las protestas desarrolladas durante el último periodo han tendido a la disminución de participantes, y como ya se revisó, el proceso constituyente absorbió algunas de las temáticas planteadas por los sistemas de protestas fueron procesadas en el sistema político.

Reflexiones finales

A partir de las reflexiones organizacionales, se logró observar las motivaciones que movían a la organización, permitiendo observar las principales características culturales de la organización, vale decir, las decisiones indecidas.

El enfoque sistémico permitió abordar la compleja vinculación entre semánticas, características culturales, y los acoplamientos estructurales que la organización mantuvo con diversos sistemas de protestas y el sistema del arte, facilitando entender la configuración organizacional de *Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal*. De este modo, se observó la existencia de una triada entre las características culturales, las estructuras y las semánticas organizacionales, en que la cultura performó estructuras y semánticas.

La *Semántica Popular* y el contexto de las protestas entre el periodo 2019 y 2021 jugaron un papel central en su emergencia, estructura y expectativas de *Réquiem*, pues proveyó de características únicas si se le compara con otras instancias musicales, pues le dio un carácter de protesta y político, permitiendo la emergencia de una *Cultura de la Protesta* y una *Cultura Politizada* que se manifestó en todo el periodo de existencia de la organización; por otro lado, permitió que fuese una organización sinfónico-coral que se mantuvo vigente por un largo periodo si se le compara con sus contemporáneas, que sólo se mantuvieron vigentes por un tiempo efímero, como lo fue el Coro y Orquesta de la Resistencia (de estudiantes de la Universidad de Chile), la Nueva Orquesta Nacional y el Nuevo Coro Chileno.

La organización se apropió de la *Semántica Popular*, pues se posicionó como una organización musical política autónoma de izquierda, autogestionada, y no dependiente de partidos políticos; posicionándose como el pueblo en contra el Estado y los distintos gobiernos que estuvieron a cargo de las decisiones políticas vinculantes, pues en todos veían que hubo vulneraciones de los DDHH: en otras palabras, fue lo político en contra de la política, a través de una música que no se podía interpretar (y para el caso de esta Memoria, analizar) ignorando el contexto de protestas y las semánticas que pretendían comunicar.

La *Semántica Popular* permitió que las características culturales más influyentes de *Réquiem* fuese la *Cultura de la Protesta* y la *Cultura Politizada*, lo que se ve en la emergencia de las *semánticas de protesta*, principalmente estar en contra de las violaciones de los DDHH, los gobernantes, apoyar a la lucha histórica del pueblo mapuche y a las víctimas de la violencia estatal; además, permitieron que al interior de la organización los músicos se sintieran comprometidos políticamente a continuar participando como manifestantes, utilizando la música como un medio para la comunicación de semánticas de protestas. El carácter laxo de ambas características culturales se observó cuando algunos músicos sólo querían hacer música, aprovechando la instancia que daba *Réquiem* para hacerlo, pero a pesar de ello el carácter de protesta y político continuaron vigentes; o cuando emergieron choques de expectativas políticas sobre el quehacer organizacional, que culminó en la renuncia voluntaria de una mujer miembro más importantes en la historia de *Réquiem*.

El carácter de protesta que representó a *Réquiem* influyó para que emergieran otras características culturales laxas, como la *cultura estructural semiflexible*, pues debido al carácter de protesta no siempre estaban las mismas personas en las distintas posiciones establecidas -grupo tomador de decisiones (y posterior Equipo de Gestión), directores y músicos-, y que en algún momento, debido a este carácter flexible hizo emerger semánticas contrarias entre sí cuando se decidió reducir el grupo tomador de decisiones: la *semántica de la funcionalidad* y la *semántica autoritaria*.

Este rasgo distintivo de protesta también influyó en la emergencia de la *cultura de la participación laxa*, pues el mecanismo de motivación que tenían los miembros era participar en las protestas, a diferencia de otras instancias sinfónico-corales, en las que generalmente existe una motivación basada en el pago de dinero, o de interpretar música basada en hacer “arte por el arte”; esta característica cultural también se observó a través de comunicaciones de la *semántica reiterativa de las obras interpretadas*, pues no varió significativamente el repertorio interpretado, y en el contexto de la pandemia la emergencia de una *semántica del miedo a la visibilización del error musical* influyó en que algunas personas tuvieran temor de enviar sus videos para ser parte de la protesta virtual.

Por otro lado, también influyó en la emergencia de una *Cultura de la Membresía Laxa*, pues si bien era una organización musical, la principal motivación que movía a la

organización era la protesta, por lo que las exigencias que comúnmente se pueden observar en otras instancias musicales sinfónicas (como el tener un grado, un título, o bastante experiencia previa para interpretar una obra de gran dificultad como lo es el Réquiem de Mozart) no se presentaron.

La influencia de la peculiaridad de protesta de la organización también se observó en la *Cultura de la Colectividad*, observándose semánticas que emergían desde su alero, como lo fue la *semántica integrativa-fraternal*, la *semántica cooperativa*, y la *semántica de la sensatez*, facilitando que el grupo se homogeneizara para buscar la visibilización colectiva, la solidaridad y el apoyo mutuo para probabilizar la continuidad de la organización. Sin embargo, el carácter laxo se observó al visualizar que también convivieron con una *semántica de la lejanía*, pues el equipo de gestión no era muy conocido por los músicos intérpretes, o por lo menos en los dos primeros periodos; así como también *semánticas de la visibilidad individual*, cuando músicos querían sobresalir más que otros y que, en algún punto se presentó de forma problemática, y que en consecuencia, produjo la salida de uno de los miembros del Equipo de Gestión por la publicación individual de un video, y a la vez, que dicho evento fuese observado positivamente porque el fin era la protesta y no tanto la visibilidad de la organización, apelando también a la *semántica de la valoración musical*, derivada de la *Cultura Estética-Artística-Musical*. Esta característica organizacional contradice al *individualismo* que Rodríguez (2011) observa sobre la cultura latinoamericana, pues todos los participantes entrevistados presentaban altos niveles de escolaridad y altos niveles de solidaridad, así como también la *desconfianza*, pues la organización fue flexible y no presentó desconfianza ante los cambios vertiginosos a los que se enfrentó.

Por otro lado, debido al carácter musical de la organización, y que los músicos miembros (influyendo, por supuesto, al Equipo de Gestión) no era sorpresa que emergiera una *Cultura Estética-Artística-Musical*, dando un importante rol al quehacer musical, lo que se observó en las diversas semánticas que emergieron desde ella, como la *semántica de la valoración musical* que daba importancia a la adecuada interpretación de las obras desde un punto de vista estético-musical, la *semántica del estilo difuso* y de *negación del estilo* para categorizar el tipo de música que hacían, y la *semántica del arte por el arte* que emergió en el periodo final de *Réquiem*, pues algunos miembros observaban que hacían música no tanto como un medio para la comunicación de semánticas de protestas, sino sólo por el gusto de hacer música.

Debido a la aparición del SARS-coV-2, emergió en la organización una *cultura del cuidado de la salud*, y la *semántica de prevención del SARS-coV-2*, como un modo de adecuarse a las nuevas condiciones del entorno, así como también para resguardar la salud de los miembros. Sin embargo, por causa del carácter de protesta de la organización, no fue un impedimento para continuar sus quehaceres vinculados a la comunicación de semánticas de protestas en el periodo del confinamiento y del desconfinamiento, pues esta característica cultural y esta semántica primó cuando apareció en el entorno la necesidad, pero el carácter cultural de la protesta y politizada se mantuvieron invariables a lo largo de la organización.

A modo de cierre, la cultura organizacional de *Réquiem* se caracterizó por la apertura al dominio de la protesta y de lo político, aunque estructuralmente funcionaba como una organización musical. Su principal característica cultural fue la flexibilidad a partir de la dicotomía protesta/orquesta, emergiendo para comunicar las *Semántica Popular*, cuyo propósito era generar cambios sociales fuera de la lógica estatal -exceptuando el acoplamiento que *Réquiem* estableció con la Municipalidad de Recoleta (a cargo del alcalde Daniel Jadue) y la Municipalidad de Valparaíso (a cargo del Alcalde Jorge Sharp), dinamizando a la sociedad, posicionándose como músicos que tenían como enemigo en común al Estado y los diversos gobiernos, directa o indirectamente, pues fueron observados como los culpables de la existencia de víctimas de violencia, tanto del presente como del pasado, a través de formas de formas de *protesta simbólica*, entrelazando lo emocional, lo estético y lo político, siendo un ejercicio de recuperación de la memoria sonora al traer al presente un repertorio de antaño a través de la resignificación política.

Bibliografía

Publicaciones académicas

Adorno T. & Horkheimer M. (1998). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Editorial Trotta

Alberoni, F. (1984). *Movimiento e institución*. Editorial Nacional.

Andréu, J (2000). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada, *v.10, n. 2, p. 1-34, 2000*.

Araujo, K. (2020a). *Desmesuras, desencantos, irritaciones y desapegos*, en (ed. Araujo, K) *Hilos Tensados. Para leer el octubre chileno*. Editorial USACH.

Araujo, K. (2020b). *Introducción. Chile en la encrucijada*, en (ed. Araujo, K) *Hilos Tensados. Para leer el octubre chileno*. Editorial USACH.

Arnold, M y Flores, R. (2003). *Aportes de la antropología sociocultural al estudio y comprensión de las organizaciones*, en (ed. Richard, N) *Movimientos de campo en torno a cuatro fronteras de la antropología en Chile*. Ediciones ICAPI.

Arnold, M y Rodríguez, D. (1992). *Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural*. *Revista Chilena de Antropología*. N° 11, pp. 87-94.

Arnold, M. (1998). *Recursos para la Investigación Sistémico/Constructivista*. *Cinta de Moebio*, núm. 3, Universidad de Chile.

Arnold, M. (2002). *Modelos Culturales en Organizaciones Sociales Participacionales. La Cultura Organizacional Comunitaria*. Bravo y Allende Editores. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122305>

Arnold, M. (2003). *Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional*. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Año 24, pp. 101-117.

Arnold, M. (2008a). La sociedad como sistema autopoietico: fundamentos del programa sociopoietico, en (ed. González, O; Arnold, M; López, G & López, A). La nueva teoría social en Hispanoamérica. Introducción a la teoría de sistemas constructivista.

Arnold, M. (2008b). Las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoieticos. Cinta moebio 33: 90-108. <https://www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html>

Arnold, M. (2010). Constructivismo Sociopoietico. Revista MAD N° 23. Septiembre

Arnold, M. (2012). El debate sobre las desigualdades contemporáneas: ¿puede excluirse la exclusión social? Revista MAD (27), 34-43.

Ávila, J. P. (2015). El programa de investigación sociopoietico: Una entrevista con Marcelo Arnold.

Bauman, Z. (2003). Modernidad Líquida. Fondo de Cultura Económica.

Becker, H. (2008). Los mundos del arte. Editorial Universidad Nacional de Quilmes.

Benjamin, W. (1989). Discursos interrumpidos I. Filosofía del arte y de la historia. Editorial Taurus.

Benjamin, W. (2003). La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica. Editorial Itaca.

Berroeta, H y Sandoval, J. (2014). Protestas, participación y educación pública: discursos sobre lo público en las movilizaciones estudiantiles en Chile. Editorial UFPR.

Bieletto, N & Spencer, C. (2020). Volver a crear. Crisis social, música, sonido y escucha en la revuelta chilena (2019-2020). Casa de las Américas. Boletín Música No 54.

Bonilla, L. (2020). Salir a marchar: el cuerpo femenino como escenario de protesta social frente al neoliberalismo. Colombia y Chile 2011-2019. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

Bourdieu, P y Wacquant, J (1995): Respuestas. Por una antropología reflexiva, Editorial Grijalbo.

Bourdieu, P. (1995). *Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario*. Editorial Anagrama.

Bravo, V. (2021). *Lucha de calles en Santiago de Chile: reflexiones en torno a la trayectoria de la protesta popular (1946-2019)*, en *Clase trabajadora y protesta urbana en el marco del agotamiento y crisis del desarrollismo*. Santiago y Valparaíso. FONDECYT Iniciación N° 11180315

Carrasco, P. (2020). *La música sinfónica en el estallido social chileno*. Casa de las Américas. Boletín Música No 54.

Corsi, C; Esposito, E & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. Prefacio de Niklas Luhmann. Universidad Iberoamericana.

Cortés. (2020). *Usos políticos de las sonoridades y performances andinas en Santiago de Chile post 18 de octubre de 2019*. Casa de las Américas. Boletín Música No 54.

Cuevas, H y Budrovich, J. (2020). *¿Revolución, revuelta, despertar de un pueblo o “estallido social”? A un año de la crisis de octubre de 2019 en Chile*. Revista Foro, Vol. 2 N°32 (II semestre). Págs. 159-181

De Certeau, M. (1999). *La invención de lo cotidiano*. Universidad Iberoamericana.

Dockendorff, C. (2006). *Lineamientos para una teoría sistémica de la cultura: la unidad semántica de la diferencia estructural*”, en (ed. Franciso Osorio y Eduardo Aguado). *La nueva teoría social en Hispanoamérica: introducción a la teoría de sistemas constructivista*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Dulzaides, M y & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. *ACIMED*, 12(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es

Estrada, M. (2012a). *La estética de los agraviados: arte callejero y política*. El caso de la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca, México, en *Cultura, sociedad y democracia en América Latina*. Aportes para un debate interdisciplinario. Instituto Ibero-Americano. https://publications.iai.spk-berlin.de/receive/riai_mods_00000454

Estrada, M. (2012b). Los muros están hablando. La protesta gráfica de la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca, en *La teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann a prueba: horizontes de aplicación en la investigación social en América Latina* (pp.391-444). El Colegio de México.

Estrada, M. (2020). La protesta como sistema. Experiencias de investigación con la teoría de los sistemas sociales. Departamento de Sociología, Universidad de Guadalajara. https://www.youtube.com/watch?v=dcX0e-gae3I&t=4202s&ab_channel=CarlosSedano

Fernández, F. (2017). “Voy a empeñar la Edad de Oro”: Historia, música y política en la crisis española (2011–2016). *Romance Quarterly*, 64:3, 135-146. <https://doi.org/10.1080/08831157.2017.1321344>

Figuroa, C. (2008). Protesta popular y procesos políticos en la América Latina actual, en *Luchas contrahegemónicas y cambios políticos recientes de América Latina*. CLACSO.

Fuentealba, A. (2021). “Me sentí como si fuera invencible, como si fuéramos invencibles”. Música y acción colectiva en las movilizaciones chilenas de octubre de 2019. *Contrapulso. Revista Latinoamericana de Estudios en Música Popular*.

Fugellie, D. (2020). Resignificando el canon. El Réquiem de Mozart en el estallido social chileno. Casa de las Américas. *Boletín Música* No 54. <http://casadelasamericas.org/boletinmusica.php#arr>

Fuhrmann, W. (2011). Toward a Theory of Socio-Musical Systems: Reflections on Niklas Luhmann's Challenge to Music Sociology. *Acta Musicológica*, 2011, [Vol.] 83, [Fasc.] 1 (2011), pp. 135-159

Gaínza, Á. (2006). La entrevista en profundidad individual, en (ed.-coordinador, Canales, M) *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Editorial LOM.

Galindo, J. (2012a). Arte y gusto. Reflexiones en torno a la función del sistema del arte, en Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea. RIL editores.

Ganter, R; Vergara, C; Fuica, I. (2017). Caleidoscópolis: signos de cambio en los repertorios de protesta callejera en la ciudad de Concepción-Chile. *Universum* (Talca), 32(2), 81-105. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762017000200081>

Gobierno de Chile. (2021). Paso a Paso nos cuidamos. Plan de acción Coronavirus Covid-19. Disponible en: <https://www.gob.cl/pasoapaso/>

Gonnet, J. (2018). Orden social y conflicto en la teoría de los sistemas de Niklas Luhmann. *Cinta moebio* 61: 110-122. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2018000100110>

Guerra, P. (2018). Raw power: Punk, DIY and underground cultures as spaces of resistance in contemporary Portugal. *Cultural Sociology*, 12(2), 241–259.

Heiss, C. (2020). Chile: entre el estallido social y la pandemia. *Análisis Carolina*, (18), 1-4.

Hormaechea, A. (2018). La nueva canción protesta de la era Trump. *El Futuro del Pasado*, 9, 121-154. <http://dx.doi.org/10.14516/fdp.2018.009.001.005>.

Jordán, L. (2009). Música y clandestinidad en dictadura: la represión, la circulación de músicas de resistencia y el casete clandestino. *Revista musical chilena*, 63(212), 77-102. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-27902009000200006>

Lara, A. (2020). Teoría de Sistemas: reflexiones en torno al arte y la Música, en *Jornadas Sistémicas. Sociedad Mexicana de Sociología*. <https://www.facebook.com/Smsociologia/videos/658327315073946>

Lobato, M. (2004). El Análisis de la Organización de los Académicos como un Sistema Autopoiético de Decisiones. *MAD*, (10), 4–20. <https://doi.org/10.5354/rmad.v0i10.14782>

López, R. (2010). Para una conceptualización del constructivismo. *MAD*, (23), 25–30. <https://doi.org/10.5354/rmad.v0i23.13632>

Luhmann, L. (1987). *The Medium of Art*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/072551368701800107>

Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Universidad Iberoamericana/Anthropos.

Luhmann, N. (1998). Complejidad y Modernidad: de la unidad a la diferencia. Edición y traducción de Beriain y García Blanco. Editorial Trotta.

Luhmann, N. (1998b). Globalización o sociedad mundial: ¿cómo concebir la sociedad moderna? (Traducido por José Javier Blanco Rivero), en Globalization or World society: How to conceive of modern society? International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie, 7:1, 67-79.

Luhmann, N. (2005). El arte de la sociedad. Herder, Universidad Iberoamericana.

Luhmann, N. (2007). La sociedad de la sociedad. Herder.

Luhmann, N. (2010). Organización y decisión. Herder.

Luhmann, N. (2013). Interacción, organización, sociedad. Aplicaciones de la teoría de sistemas, En La moral de la sociedad. D. Horster (Ed.). Trotta.

Martins, D. M. (2017). Música pela Democracia: comportamentos e protesto dos músicos de orquestra no Rio de Janeiro (2016). *DEBATES - Cadernos Do Programa De Pós-Graduação Em Música*, (19). <http://www.seer.unirio.br/revistadebates/article/view/6995>

Mascareño, A. (2006). Sociología del Método: La forma de la investigación sistémica. *Cinta Moebio* 26: 122-154.

MINSAL. (2021). Presidente Piñera presenta actualización del “Plan Paso a Paso”: “El objetivo es compatibilizar mejor la protección de la salud y la vida con mayores niveles de libertad y movilidad”. <https://www.minsal.cl/presidente-pinera-presenta-actualizacion-del-plan-paso-a-paso-el-objetivo-es-compatibilizar-mejor-la-proteccion-de-la-salud-y-la-vida-con-mayores-niveles-de-libertad-y-movilidad/>

Oberschall, A. (1973). *Social Conflict and Social Movement*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Opazo, M y Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Revista Mad*, N° 36, 21-37.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly* (1), 63-85.

Parsons, T. (1968). *La estructura de la acción social*. Madrid: Ediciones Guadarrama.

Peña, C. (2020). *Pensar el malestar. La crisis de octubre y la cuestión constitucional*. Editorial Taurus.

Peters, T. (2020). *Sociología(s) del arte y de las prácticas culturales*. Ediciones Metales Pesados.

Pino, J. (2016). *El fondo: “producción musical, edición y distribución”, y su influencia sobre la auto-irritación en la creación de música*. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile

Raglianti, F. (2006). Comunicación de una Observación de Segundo Orden: ¿Cómo puede seleccionar el investigador sus herramientas? *Cinta moebio* 27: 303-313.

Ramírez, C; Yáñez-Urbina, C & Salinas, I. (2019). *Chile, la democracia se acabó: crisis institucional en el 18-0 chileno*. Re-Representaciones N° 12. Segundo semestre. Universidad de Santiago de Chile.

Rasse, A. (2020). *La crisis de la vivienda: entre el derecho social y la oferta inmobiliaria*, en (editora: Araujo, K) *Hilos Tensados. Para leer el octubre chileno*. Editorial USACH

Robayo, M. (2014). *La canción social como expresión de inconformismo social y político en el siglo XX*. *Revista Calle 14*, Volumen 10, Número 16 / marzo - agosto de 2015, ISSN 2011-375

Robles, F. 2004. *Sistemas de Interacción, Doble Contingencia y Autopoiesis Indexical*, en Osorio, Francisco (editor), *Ensayos sobre Socioautopoiesis y Epistemología Constructivista*, Santiago.

Rodríguez, D y Arnold, M. (2007). *Sociedad y teoría de sistemas*. Editorial Universitaria. Santiago.

Rodríguez, D. (2007). Cultura en las organizaciones del Tercer Sector. Revista española del tercer sector, ISSN 1886-0400, N.º. 6, 2007, págs. 121-152.

Rodríguez, D. (2011). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Editorial UC.

Rodríguez, D. (2014). Cultura y cooperación, en (ed. Arnold, M., Cadenas, H. y Urquiza, A) La organización de las organizaciones sociales. Aplicaciones desde perspectivas sistémicas. pp. 101-120. Ril editores.

Rodríguez, D. (2017). Diagnóstico Organizacional. Ediciones UC.

Rolle, C. (2000). La “Nueva Canción Chilena”, el proyecto cultural popular y la campaña presidencial y gobierno de Salvador Allende. Actas del III Congreso Latinoamericano de la Asociación Internacional para el Estudio de la Música Popular IASPM-AL.

Rozas, G; Hermosilla, N; Falabella, G; Miranda, C; Millacura, C & Caro, C. (2020). El desborde de una comunidad oprimida. Ciencias, Tecnología & Cultura.

Ruiz, C y Caviedes, S. (2021). El año de la lucha por la vida, en Análisis del Año 2020. Editorial LOM.

Ruiz, C. (2020). Octubre chileno. La irrupción de un nuevo pueblo. Editorial Taurus.

Schinkel, W. (2010). The Autopoiesis of the Artworld after the End of Art. Cultural Sociology. Vol 4, número 2, 2010. <https://doi.org/10.1177/1749975510368476>

Sevänen, E. (2001). Art as an Autopoietic Sub-System of Modern Society: A Critical Analysis of the Concepts of Art and Autopoietic Systems in Luhmann’s Late Production. Theory Culture Society.

Spencer, C. (2020). Hacia un nuevo cancionero popular: música, creación y política en la revuelta social chilena (2019-2020). Casa de las Américas. Boletín Música No 54.

Spener, D. (2015). Un canto en movimiento: “No nos moverán” en Estados Unidos, España y Chile en los siglos XIX y XX. Historia Crítica, N° 57 (2015): 55-74. <https://doi.org/10.7440/histcrit57.2015.04>

Stecher, A y Sisto, V. (2020). Trabajo y precarización laboral en el Chile neoliberal. Apuntes para comprender el estallido social de octubre 2019, en (editora: Araujo, K) Hilos Tensados. Para leer el octubre chileno. Editorial USACH.

Stichweh, R. (2012) En torno a la génesis de la sociedad mundial: Innovaciones y mecanismos. Revista MAD (26), 1-16.

Tarrow, S. (1997). El poder en movimiento. Movimientos sociales, acción colectiva y política. Editorial Alianza.

Tijoux, M E; Facuse, M y Urrutia, M. (2012). El Hip Hop: ¿Arte popular de lo cotidiano o resistencia táctica a la marginación? Revista de la Universidad Bolivariana. Volumen 11, N° 33, p. 429-449.

Tilly, Ch & Wood, L. (2010). Los movimientos sociales 1768-2008. Desde sus orígenes a Facebook. Editorial Crítica.

Touraine, A. (1985). An Introduction to the Study of Social Movements, Social Research, 52 (4): 749-788.

Urquiza, A; Billi, M & Leal, T. (2017). Aplicar una distinción. Un programa sistémico-constructivista para la investigación social cualitativa. Revista MAD. N° 37, pp. 21-53.

Varela, B; Carluccio, V; Diez, P y Scatena, G. (s/f). Santiago de Chile: los estudiantes en las calles. La producción simbólica del espacio urbano en la protesta estudiantil de 2011. GEGEC (Grupo de Estudios de Geografía Cultural), del INGEO (Instituto de Geografía) de la Universidad Nacional de Luján.

Vergara, V. (2012). La Nueva Canción Chilena. Creación cultural y el avance de los acuerdos hacia lo social y político, 1960-1973. Chillán: Universidad del Bío-Bío.

Villanueva, J. (2019). Proyectos de construcción de identidad sociomusical en la escena indie-pop santiaguina del período 2015-2018. Tesis para optar al título profesional de Sociólogo. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Viquez, M. (2019). El desafío de la coordinación de la intervención social municipal en sistemas territoriales de alta complejidad: el caso de la intervención social del municipio de Maipú en la Villa San Luís [Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en

Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad]. Repositorio Institucional de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182345/El-desafio%20de%20la%20coordinacion-de-la-intervencion-social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wallerstein, I. (1988). El capitalismo histórico. Siglo XXI Ediciones.

Publicaciones periodísticas

Alarcón, R. (2019). *Réquiem por Chile: conciertos gratuitos continúan en La Florida, Lo Herminda y la Legua*. Diario UChile Cultura. Disponible en: <https://radio.uchile.cl/2019/12/07/requiem-por-chile-conciertos-gratuitos-continuan-en-la-florida-lo-hermida-y-la-legua/>

El Financiero. (2019). *Músicos interpretan Réquiem de Mozart en honor a las víctimas de las protestas en Chile*. Diario El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/musicos-interpretan-requiem-de-mozart-en-honor-a-las-victimas-en-chile/>

La Mura, F. (2020). *Karin Friedli, soprano y parte del Réquiem por Chile: “Hay una necesidad de que la música clásica se acerque a todas las comunas”*. Revista Palabra Pública. <https://palabrapublica.uchile.cl/2020/01/14/karin-friedli-soprano-y-parte-del-requiem-por-chile-hay-una-necesidad-de-que-la-musica-clasica-se-acerque-a-todas-las-comunas/>

UAHC. (2019). *Homenaje musical “Réquiem por Chile” sonó en el Patio Azul de la Academia. Sección de noticias*. http://www.academia.cl/comunicaciones/noticias/con-mas-de-120-musicos-en-vivo_homenaje-musical-requiem-por-chile-sono-en-el-patio-azul-de-la-academia

Bibliografía utilizada para el análisis documental

De la Sotta, R. (2019). Músicos multiplican conciertos al aire libre. Diario El Mercurio, sección Cultura.

La Voz de Maipú (2019b). Presentación en la Intermodal del Sol [fotografía].
<https://www.instagram.com/p/B56Ruslpi7t/>

La Voz de Maipú. (2019a). Presentación en la Intermodal Del Sol [fotografía]. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/B56Ruslpi7t/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Lado Humano. (2019). Presentación en la Iglesia Los Sacramentinos. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/CG6Vpv2JkFU/>

Réquiem por Chile (2021a). Presentación en Parque Juan Moya [fotografía]. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/CVS9IJ8lb9L/>

Réquiem por Chile. (2019a). Presentación en la Iglesia Los Sacramentinos [fotografía]. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/B6uRjtsJOUe/>

Réquiem por Chile. (2019b). Presentación en la Iglesia Los Sacramentinos [fotografía]. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/B4VtzltnGCW/>

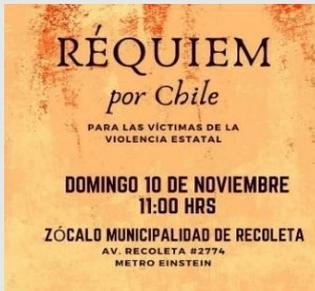
Réquiem por Chile. (2019c). Presentación en la Plaza de Armas de Quilicura [fotografía]. Disponible en: <https://www.instagram.com/p/B58WQP9p3DU/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Réquiem por Chile. (2020a). Presentación en Plaza de la Victoria [fotografía]. Disponible en: https://www.instagram.com/p/B7i74_jJTOP/?igshid=YmMyMTA2M2Y=

Universidad Academia de Humanismo Cristiano. (2019). Réquiem por Chile en la UAHC [fotografía]. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/uacademia/49168786522/in/album-72157712057869041/>

Anexos

Anexo I: fechas de las presentaciones musicales de protestas de Réquiem por Chile en el primer periodo

FECHAS	LUGAR DE PRESENTACIÓN	INVITACIÓN
27 de octubre, 2019	Iglesia de Los Sacramentinos, comuna de Santiago	
3 de noviembre	Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, comuna de Santiago	
10 de noviembre	Zócalo de la Municipalidad de Recoleta	
17 de noviembre	Plaza Central de la Villa Olímpica, comuna de Ñuñoa	

24 de noviembre	Plaza de Armas, comuna de Quilicura	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i></p> <p>PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL</p> <p>DOMINGO 24 DE NOVIEMBRE 12:00 HRS</p> <p>PLAZA DE ARMAS QUILICURA</p>
1 de diciembre	Intermodal El Sol, comuna de Maipú	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i></p> <p>PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL</p> <p>DOMINGO 01 DE DICIEMBRE 11:00 HRS</p> <p>INTERMODAL EL SOL MAIPU</p>
3 de diciembre	Universidad Academia Humanismo Cristiano, comuna de Providencia	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i></p> <p>PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL</p> <p>MARTES 03 DE DICIEMBRE 18:00 HRS</p> <p>UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO CONDELL 343</p>
8 de diciembre	Plaza de la Villa Santa Teresa, comuna de La Florida	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i></p> <p>PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL</p> <p>DOMINGO 08 DE DICIEMBRE 11:00 HRS</p> <p>LA FLORIDA PLAZA VILLA SANTA TERESA LAS ARAUCARIAS ESQUINA PASEO DE LA PLAZA</p>
10 de diciembre	Lo Hermida, Junta de Vecinos 10 de abril, comuna de Peñalolén	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i></p> <p>PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL</p> <p>MARTES 10 DE DICIEMBRE 18:00 HRS</p> <p>LO HERMIDA JUNTA DE VECINOS 10 DE ABRIL BOLIVAR 6353, PENALOLEN</p>

17 de diciembre	Plaza Salvador Allende, La Legua, comuna de San Joaquín	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i> PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL MARTES 17 DE DICIEMBRE 18:30 HRS LA LEGUA - PLAZA SALVADOR ALLENDE ALCALDE PEDRO ALARCÓN 359 SAN JOAQUÍN</p>
19 de enero	Plaza de la Victoria, comuna de Valparaíso	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i> PARA LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA ESTATAL SOLISTAS, CORO Y ORQUESTA DOMINGO 19 DE ENERO 12:00 HRS VALPARAÍSO PLAZA DE LA VICTORIA AYUDAMOS A LOS VOLUNTARIOS DE PRIMEROS AUXILIOS Y PERSONAS AFECTADAS POR LOS INCENDIOS RECIBIMOS TU APOORTE EN INSUMOS</p>

Elaboración propia

Anexo II: Fechas de las presentaciones musicales de protestas de Réquiem por Chile en el segundo periodo

FECHAS DE PUBLICACIÓN	PRESENTACIONES VIRTUALES	INVITACIÓN
12 de septiembre, 2020	Protesta virtual, homenaje 11 de septiembre 1973-2020	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i> POR LAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA ESTATAL CORO Y ORQUESTA PROTESTA VIRTUAL "LACRIMOSA" ENVÍANDOS TU VÍDEO REQUIEMPORCHILE@GMAIL.COM DOMINGO 12 DE JULIO @REQUIEMPORCHILE</p>
19 de octubre, 2020	Manifiesto "Chile despertó"- Víctor Jara	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i> PORQUE CHILE DESPERTO SOLISTAS, CORO Y ORQUESTA PROTESTA VIRTUAL "MANIFIESTO" ENVÍANDOS TU VÍDEO REQUIEMPORCHILE@GMAIL.COM LUNES 14 DE SEPTIEMBRE @REQUIEMPORCHILE</p>
3 de enero, 2021	Arauco Tiene Una Pena, para orquesta y coro sinfónico	 <p>RÉQUIEM <i>por Chile</i> PROTESTA VIRTUAL "ARAUCO TIENE UNA PENA" ENVÍANDOS TU AUDIO REQUIEMPORCHILE@GMAIL.COM LUNES 16 DE NOVIEMBRE @REQUIEMPORCHILE</p>

Elaboración propia

Anexo III: Fechas de las presentaciones musicales de protestas desarrolladas por Réquiem por Chile en el tercer periodo

FECHAS	LUGAR DE PRESENTACIÓN	INVITACIÓN
15 de agosto, 2021	Toma del INDH, comuna de Santiago Centro	
29 de agosto, 2021	Plaza Brasil, comuna de Santiago Centro	
26 de septiembre	Plaza Guarello, comuna de San Bernardo	
17 de octubre	Parque Juan Moya, comuna de Ñuñoa	

Fuente: elaboración propia.

Objetivo general	Dimensiones	Subdimensiones	Pregunta(s) orientadora(s)
<p>Cambio en la cultura organizacional</p>	<p>Cambio en las características organizacionales</p>	<p>Historia organizacional</p>	<p>¿Cómo describirías la formación de Réquiem por Chile?</p> <p>¿Cómo describes el desarrollo histórico de la organización</p> <p>¿Qué hitos marcaron a Réquiem por Chile?</p>
		<p>Estructura organizacional</p>	<p>¿Qué cargos había en Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento, y el confinamiento?</p> <p>¿Qué tareas cumplía cada cargo en Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento y el confinamiento?</p>
		<p>Clima organizacional</p>	<p>¿Cómo describirías las relaciones entre el equipo de gestión/músicos de Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas</p>

			post 18-O, confinamiento y el desconfinamiento?
		Membresía organizacional	<p>¿Cómo se ingresa a Réquiem por Chile?</p> <p>¿Cómo describirías el perfil se esperaba de las personas que participaban en Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento y el desconfinamiento?</p>
		Participación	<p>¿Qué te motivó a participar en “Réquiem por Chile” en los distintos periodos?</p> <p>¿Qué te motivó a desafiarte de “Réquiem por Chile”?</p>
	Acoplamiento con el sistema del arte	Presentaciones musicales	¿Cómo describes las presentaciones musicales de Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento y desconfinamiento?
		Estilo musical	¿Cómo describes el(los) estilo(s) musical(es) al que se adaptó Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O,

			confinamiento y desconfinamiento?
	Acoplamiento con sistemas de protestas	Temas de protesta	¿Se protestaba contra algo en las presentaciones de Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento y desconfinamiento? De ser así, ¿contra qué?
		Expectativas estético- políticas	¿Observas significados políticos en las obras interpretadas por Réquiem por Chile durante el periodo de las protestas post 18-O, confinamiento y desconfinamiento? De ser así, ¿cuáles? Si Réquiem es una protesta, ¿qué tipo de protesta es?

Fuente: elaboración propia.

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigación: Descripción densa de los elementos de una cultura organizacional. Orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre el periodo de las protestas post 18 de octubre de 2019 y octubre de 2021.

I. INFORMACIÓN

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación *Descripción densa de los elementos de una cultura organizacional. Orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre el periodo de las protestas post 18 de octubre de 2019 y octubre de 2021*. Su objetivo es *analizar los elementos de la cultura organizacional de la orquesta y coro sinfónico Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal entre octubre de 2019 y octubre de 2021 a través de una descripción densa de las semánticas*. Usted ha sido seleccionado(a) porque cumple con los criterios muestrales establecidos para la presente investigación, llámese: haber sido partícipe como músico instrumentista o corista en alguno(s) o en todos los conciertos, tanto presenciales como virtuales en el periodo ya señalado.

El investigador responsable de este estudio es Gonzalo Maidana Durán, licenciado de sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Esta investigación se realiza en el marco de la Tesis o Memoria de Título para optar al título de sociólogo de la Universidad de Chile.

Para decidir participar en esta investigación, considere la información que se entrega a continuación. Si tiene alguna duda, puede preguntar en cualquier momento:

Participación: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada que durará alrededor de 45 y 50 minutos, en la que se abarcará preguntas sobre descripciones que usted desee dar acerca de Réquiem por Chile, y su reflexión sobre el vínculo entre dicha orquesta y coro con el arte y las protestas. La entrevista será realizada por medio de Zoom u otra plataforma de llamada virtual, el día y a la hora que usted estime conveniente. Para facilitar el análisis, esta entrevista será grabada. Usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento, y retomarla cuando quiera.

Riesgos: Dado que el estudio realiza preguntas sobre su participación en el marco de las manifestaciones, queremos afirmar que cada participante de esta encuesta mantendrá su identidad en el anonimato.

Beneficios: Usted no recibirá ningún beneficio directo ni recompensa alguna por participar en este estudio. No obstante, su participación permitirá generar información relevante para indagar en la cultura organizacional de Réquiem por Chile, lo que podría ayudar a dicha organización a seguir funcionando de mejor forma, considerando las observaciones que realice usted como participante.

Voluntariedad: Su participación es absolutamente voluntaria. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.

Confidencialidad: Todas sus opiniones serán confidenciales, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular.

Conocimiento de los resultados: Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, se enviará un correo electrónico a cada entrevistado/a que haya otorgado su dirección de correo electrónico u otra vía de comunicación que usted desee y exprese su deseo de ser notificado/a.

Datos de contacto: Si está interesado/a en recibir más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al investigador responsable de este estudio:

Gonzalo Durán-Maidana, Licenciado de Sociología por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

Teléfonos: +56978630438

Dirección: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Av. Ignacio Carrera Pinto 1045, Ñuñoa, Santiago.

Correo Electrónico: gonzalo.maidana@ug.uchile.cl

II. FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,, acepto participar en el estudio *Descripción densa de los elementos de una cultura organizacional. Orquesta y coro sinfónico “Réquiem por Chile: por las víctimas de la violencia estatal” entre el periodo de las protestas post 18 de octubre de 2019 y octubre de 2021.*

Declaro haber leído (o se me ha leído) y he comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

Firma Participante

Firma del investigador responsable

Lugar y Fecha: _____