



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Decanato de Estudios de Postgrado
Coordinación de Música
Maestría en Música

TRABAJO DE GRADO

**CUATRO CASOS DE DIRECCIÓN MUSICAL EN VENEZUELA:
LIDERAZGO ANTE LA ORQUESTA ENTRE 1996-2011**

Por

Luis Patricio Alomoto

Julio 2012



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Decanato de Estudios de Postgrado
Coordinación de Música
Maestría en Música

**CUATRO CASOS DE DIRECCIÓN MUSICAL EN VENEZUELA:
LIDERAZGO ANTE LA ORQUESTA ENTRE 1996-2011**

Trabajo de grado presentado a la Universidad Simón Bolívar por

Luis Patricio Alomoto

Como requisito parcial para optar al grado académico de

Magister en Música

Con la asesoría de la Prof.

Adina Izarra

Julio 2012



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Decanato de Estudios de Postgrado
Coordinación de Música
Maestría en Música

**CUATRO CASOS DE DIRECCIÓN MUSICAL EN VENEZUELA:
LIDERAZGO ANTE LA ORQUESTA ENTRE 1996-2011**

Por: Luis Patricio Alomoto
Carnet №: 0886674
Tutora: Adina Izarra
Julio 2012

Este Trabajo de Grado ha sido aprobado en nombre de la Universidad Simón Bolívar por el

Siguiente jurado examinador:

Dra. Diana Arismendi
Presidente

Mgr. Pablo Morales
Miembro Principal

Dra. Adina Izarra
Miembro Principal (Tutora)

30 de julio 2012

AGRADECIMIENTOS

Con profunda gratitud al estado venezolano por haberme brindado la incomparable oportunidad de llegar a esta tierra hermosa y crecer entre su gente, por recibirme y cuidarme como un hijo más.

A las instituciones de nuestra América Latina que a lo largo de esta aventura musical me han permitido trabajar o desarrollar proyectos con lo más sagrado que tiene un pueblo, su niñez, su juventud, sus habitantes, su cultura. En este momento en que he cristalizado un sueño más que emprendí hace mucho tiempo lejos de casa, mil gracias a mi entrañable familia mis padres Luis Aurelio y María Isabel, mis hermanos Iván (Oboe), Cecilia (Violoncello), Lucia (Violín), a Rodolfo Saglimbeni, José Antonio Abreu, Alfredo Rugeles, Víctor Mata, Adina Izarra por haber compartido conmigo sus conocimientos.

Eternamente agradecido a la orquesta filarmónica juvenil de ciudad de México y sus extraordinarios directivos, Ariel, Roberto y Yessy por tomarse la molestia de enviar el materia orquestal para el concierto de grado e invitarme cada primavera. A los colegas de León Guanajuato por haberme permitido compartir experiencias musicales y guiar el camino del movimiento orquestal “Música esperanza de vida” en tiempos difíciles para mí.

A las orquestas sinfónicas del Ecuador en Cuenca y Loja por haberme permitido el privilegio de conducirlos. A los directivos de Amadeus Academic Music en el Valle de los Chillos, siempre fue emocionante cada seminario con sus estudiantes. A las Instituciones venezolanas Orquesta Filarmónica Nacional, Orquesta Filarmónica de Maracaibo, Coral del Ministerio de alimentación, Coral de Migrantes “Segundo Cueva Celi”, a la Secretaria Nacional del Migrante en Caracas y su representante Fausto Santos ejemplo de liderazgo y entrañable amigo. A mis queridos alumnos del Colegio Humboldt, de la orquesta sinfónica Mozart del colegio Emil Friedman pues es gracias a estos jóvenes músicos que decidí reanudar los estudios en la maestría. A la Profesora Elvia de Friedman, Carmen María Garnica, Pablo Arguello por ser siempre ser tan gentiles y crear un ambiente de trabajo maravilloso.

Un agradecimiento infinito a la Universidad Simón Bolívar de Venezuela y su excelente personal docente y administrativo.

A todos y cada uno de las personas y amigos que tuve el privilegio de conocer durante este camino lleno de sueños hechos realidad, a los que hoy me acompañan y también a los que tuvieron que alejarse del camino a todos ellos, mil gracias por su aporte.

DEDICATORIA

Con gran emoción dedico el presente trabajo a mis amados padres Luis Aurelio y María Isabel de ellos es en realidad este éxito pues con paciencia me esperan en Quito soportando todos estos años de ausencia.

A mis queridos hermanos Iván, ejemplo de disciplina, profesionalismo y extraordinaria solidaridad; Cecilia, admirable serenidad, buen humor y persistencia; Lucia, bondad infinita, talento inigualable y nobleza, a cada uno de ellos mil gracias por infundirme valor cada vez que nos despedíamos en el aeropuerto.

A mi gente maravillosa que ya no están conmigo y partieron a la eternidad sin poder decirles adiós mis abuelos Consuelo, (Mamá Conchita), Andrés (Papá Andrés), Andrea (Mamá Andrea), Manuel (Papá Manuel), a mi padrino Gustavo incansable pedagogo.

A Venezuela entera y a mi lindo Ecuador.



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Decanato de Estudios de Postgrado

Coordinación de Música

Maestría en Música

**CUATRO CASOS DE DIRECCIÓN MUSICAL EN VENEZUELA:
LIDERAZGO ANTE LA ORQUESTA ENTRE 1996-2011**

Autor: Luis Patricio Alomoto

Carnet № 0886674

Tutora: Adina Izarra

Julio 2012

RESUMEN

Esta investigación busca conocer el liderazgo ante la orquesta en Venezuela de acuerdo a la experiencia, vivencias y percepción de cuatro directores a nivel profesional. Para ello la temática del trabajo fue dividida en tres aspectos fundamentales, el liderazgo, las estrategias para el ensayo de una orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos. El estudio de la investigación se fundamenta desde la perspectiva cuali-cuasi-cuantitativa de tipo descriptivo, bajo el método de la teoría fundamentada. La población utilizada fueron cuatro directores con amplia experiencia en el manejo de grupos musicales académicos, como resultado de una entrevista previa aplicada a veinte y cinco integrantes de las orquestas del área de Caracas. Para recabar la información se realizaron entrevistas a profundidad mediante un instrumento de recolección de datos de quince preguntas abiertas y de selección múltiple. Se encontró que el liderazgo, desde la perspectiva empresarial en correlación con el marco teórico de este trabajo tiene muchos conceptos en común, sin embargo desde la óptica orquestal se añaden otros aspectos como saber escuchar, la autocrítica, evitar las preferencias con los integrantes, evadir el autoritarismo, la persuasión, el liderar bajo presión, entre otros. En este sentido los testimonios relevantes del 75% de la muestra determinan que el liderazgo se puede estudiar y aprender por lo tanto se debería enseñar.

Palabras claves: Liderazgo empresarial, liderazgo orquestal, técnicas de ensayo, gerencia, entrevistas a profundidad.

ÍNDICE

	Pág.
APROBACIÓN DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE	vii
LISTADO DE CUADROS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	4
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivo específico	9
1.3. Justificación	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Liderazgo	13
2.2. Estrategias para el ensayo de orquesta	16
2.3. Condiciones especiales para el manejo de grupos.....	18
2.3.1. Carisma	19
2.3.2. Comunicación	21
2.3.3. Personalidad.....	23
2.3.4. Motivación	27
2.3.5. Iniciativa	29
2.3.6. Autoestima.....	30
2.3.7. Confianza	31
2.3.8. Crítica	32
2.4.1. Negociación	33
2.4.2. Gestión del tiempo.....	33

2.4.3. Gestión de conflictos	34
2.4.4. Toma de decisiones.....	35
2.4.5. Resiliencia.....	36
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. Enfoque de la investigación.....	37
3.2. Tipo de estudio	38
3.3. Unidad de análisis.....	39
3.4. Diseño de la investigación.....	40
3.4.1. FASE I Revisión bibliográfica.....	40
3.4.2. FASE II Identificación de categorías de análisis	40
3.4.3. FASE III Elaboración del cuestionario como instrumento de recolección de datos	40
3.4.4. FASE IV Análisis de datos	41
3.4.5. FASE V Análisis de resultados.....	41
3.5. La muestra	42
3.6. Categoría de análisis.....	44
3.7. Estrategias de recolección de datos	45
3.8. Limitaciones	45
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	48
4.1. Datos académicos de la muestra.....	48
4.2. Guía de preguntas de referencia	49
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	84
5.1. En cuanto al liderazgo, carisma, motivación, personalidad y comunicación	85
5.2. En referencia a las estrategias para el ensayo de orquesta	89
5.3. Condiciones especiales para el manejo de grupos.....	91
5.4. El liderazgo desde el punto de vista empresarial.....	94
5.5. El liderazgo desde el punto de vista orquestal.....	95

5.6. Recomendaciones.....	96
REFERENCIAS	98
ANEXOS	101
Anexo 1 Consideraciones para la selección de la muestra	101
Anexo 2 Entrevista previa (EP)	104
Anexo 3 Entrevista definitiva (ED)	108
Anexo 4 Banco de datos	113
Anexo 5 Cómo elaborar una entrevista	149

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro № 01: Definiciones de personalidad.....	24
Cuadro № 02: Dimensiones de personalidad	25
Cuadro № 03: Estructura del cuestionario	41
Cuadro № 04 A: Definiciones conceptuales	44
Cuadro № 04 B: Definiciones conceptuales.....	44
Cuadro № 05 A: Definiciones de liderazgo	53
Cuadro № 05 B: Definiciones de liderazgo.....	54
Cuadro № 05 C: Definiciones de liderazgo.....	55
Cuadro № 05 D: Definiciones de liderazgo	56
Cuadro № 06: Extracto de frases y palabras	56
Cuadro № 07: Consideraciones con respecto al liderazgo	57
Cuadro № 08: Porcentajes exposición a la crítica.....	59
Cuadro № 09 A: Cómo maneja la critica	61
Cuadro № 09 B: Cómo maneja la crítica	61
Cuadro № 09 C: Cómo maneja la crítica	61
Cuadro № 09 D: Cómo maneja la critica	62
Cuadro № 10 A: Parámetros mucha capacidad poca voluntad	63
Cuadro № 10 B: Parámetros mucha voluntad poca capacidad	64
Cuadro № 10 C: Parámetros ni capacidad ni voluntad	64
Cuadro № 10 D: Parámetros excelente voluntad excelente capacidad	64
Cuadro № 11: Actitudes director titular, director invitado	66
Cuadro № 12: Motivación entre los integrantes.....	66
Cuadro № 13: Cómo ganar el respeto de la orquesta.....	67
Cuadro № 14: Consideraciones para ganar el respeto del grupo	68
Cuadro № 15 A: Otros parámetros para mantener el liderazgo	65

Cuadro № 15 B: Otros parámetros para mantener el liderazgo	65
Cuadro № 16: Situaciones de inestabilidad o crisis	71
Cuadro № 17: Extracto de palabras que pudieran generar inestabilidad o crisis	71
Cuadro № 18: Cómo solucionar inestabilidad o crisis	72
Cuadro № 19: Extracto de palabras que pudieran resolver inestabilidad o crisis	73
Cuadro № 20: Toma de decisiones.....	73
Cuadro № 21: Fortalezas y debilidades de las personas	75
Cuadro № 22: Opiniones enunciado de Maxwell	76
Cuadro № 23: Estrategias para lograr superar áreas débiles de las personas.....	77
Cuadro № 24: Cómo reconocer un líder en potencia	78
Cuadro № 25: Cómo inspirar a los liderados	80
Cuadro № 26: Estrategias para lograr máximo potencial.....	82
Cuadro № 27: Orquesta, empresa, director, gerente	84
Cuadro № 28 A: Opiniones acerca de la ausencia de talleres de liderazgo	85
Cuadro № 28 B: Opiniones acerca de la ausencia de talleres de liderazgo.....	85
Cuadro № 28 C: Opiniones acerca de la ausencia de talleres de liderazgo.....	86
Cuadro № 28 D: Opiniones acerca de la ausencia de talleres de liderazgo	86

INTRODUCCION

El presente trabajo expone una investigación sobre las concepciones y vivencias de cuatro directores a nivel profesional que han demostrado un alto grado de eficiencia al permanecer al frente de sus agrupaciones musicales como líderes, permitiéndoles influir con sus conocimientos, experiencias, creatividad, personalidad, carisma, autoestima, crítica, gestión del tiempo, toma de decisiones, entre otros elementos que constituyen el ser líder, al desarrollo y progreso de esta actividad en toda Venezuela.

Solamente en la capital venezolana, Caracas existen para el 2011, las siguientes agrupaciones orquestales sinfónicas profesionales: Orquesta Sinfónica de Venezuela, Orquesta Filarmónica Nacional de Venezuela, Orquesta Sinfónica Municipal de Caracas, Orquesta Sinfónica Simón Bolívar, Camerata Barroca de Caracas, además de otras agrupaciones que se perfilan en el futuro cercano como profesionales como la Orquesta Sinfónica Gran Mariscal de Ayacucho, Orquesta Sinfónica Teresa Carreño entre otras.

Para Barreto (2005), en toda Venezuela cada estado por lo menos cuenta con una agrupación profesional es decir existen 22 orquestas profesionales y más de 812 orquestas juveniles e infantiles y no todos sus directores están suficientemente capacitados para trabajar con grupos sino que son producto de la experiencia. Según la estadística de la Universidad de las Artes (UNEARTE), anteriormente Instituto Universitario de Estudios Musicales (IUDEM), para el año 2007 y en esa promoción, sólo hubo un graduado como profesional de la dirección de orquesta sinfónica y un ochenta por ciento de nuevos profesionales en educación musical que por supuesto, trabajarían con grupo o grupos de personas en distintas áreas, sin embargo en ningún nivel del pensum de estudio de esta institución se contempla un taller o curso de gerencia, liderazgo o técnica de manejo de grupos.

Las agrupaciones sinfónicas profesionales de Caracas han trascendido con éxito en el tiempo y en la historia de Venezuela precisamente por el liderazgo de quienes en su momento las condujeron. Pero ¿Cuáles fueron esos elementos que marcaron la diferencia para el éxito de estas instituciones? Es por ello que el presente trabajo, trata de recopilar esas experiencias como elementos de consulta, apoyo y guía para la orientación de los nuevos profesionales de la dirección orquestal o toda aquella persona que sienta la vocación de trabajar con grupos orquestales, dado el vertiginoso crecimiento de esta actividad.

El presente trabajo tuvo dos etapas, en la primera se recabó información entre los músicos de las cinco orquestas profesionales de Caracas acerca del liderazgo de los directores. Para ello se les aplicó un instrumento de recolección de datos, a cinco integrantes por orquesta con un banco de preguntas con distintos tópicos. Entrevista previa (EP Anexo 2). La primera muestra fue delimitada a las cinco agrupaciones profesionales en Caracas, y cuyo criterio de selección fue precisamente ese, el de ser agrupaciones profesionales con más de veinte años de labores; así, las orquestas sinfónicas seleccionadas fueron: Orquesta Sinfónica de Venezuela, Orquesta Filarmónica Nacional de Venezuela, Orquesta Sinfónica Municipal de Caracas, Orquesta Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar y la Camerata Barroca de Caracas.

La culminación de esta primera etapa, entrevista previa (EP), arrojó un banco de preguntas e inquietudes generalizadas que permitió la elaboración de un segundo instrumento de recolección de datos, que fue aplicada a los cuatro directores profesionales seleccionados. Entrevista definitiva (ED Anexo 3)

La segunda parte de la investigación consistió en llevar las inquietudes de los músicos profesionales a los cuatro directores de orquesta seleccionados y se utilizó un segundo instrumento de recolección de datos, entrevista definitiva (ED), para sustraer las experiencias, vivencias, planteamientos, soluciones, frustraciones, errores y recomendaciones de estos líderes en agrupaciones musicales (Anexo 03).

El criterio para la selección de la segunda muestra fue en base a las estadísticas obtenidas en la entrevista previa (EP). Otro factor influyente fue el grado de preparación académica, amplia experiencia e innegable trayectoria de los seleccionados. Además, por ser este trabajo una continuación de la investigación realizada en la tesis de pre-grado “La Técnica de Dirección Orquestal Aplicada a Orquestas Juveniles”, presentada al Instituto de Estudios Musicales (IUDEM), Alomoto (2007), se exceptúan los directores entrevistados en esa oportunidad. Se recomienda también que los cuatro directores seleccionados tengan sus actividades profesionales regulares en el área de Caracas.

El diseño de la elaboración de las preguntas, tanto en la entrevista previa (EP) y la entrevista definitiva (ED), tuvo sus parámetros específicos en virtud de no convertir la entrevista ni en encuesta, ni en censo o interrogatorio.

El trabajo consta de cinco capítulos. El primero expone el problema en estudio, el segundo aporta un marco teórico que sirvió de apoyo para un mejor entendimiento de los conceptos y vivencias que expresaron los entrevistados. El tercero contiene el marco metodológico utilizado en el proceso de la investigación. El cuarto capítulo corresponde al análisis de los datos obtenidos, el quinto presenta las conclusiones y recomendaciones. Es importante resaltar que la investigación centró su análisis en tres pilares principales: el liderazgo, las estrategias para el ensayo de una orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos.

La importancia de la presente investigación constituye en contribuir con el mejor desenvolvimiento del director de orquesta como líder de un grupo de músicos profesionales y desde luego su trabajo musical trascienda en beneficio del desarrollo cultural de quienes los escuchan y el entorno social en el que se desenvuelven.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Alberto Grau, en su libro “Dirección Coral, La Forja del Director” (2005), considera que el estilo gestual del director, su personalidad, su carácter y temperamento, su presencia física, todo ello se convierte en elemento importante de su carrera profesional y en consecuencia, ha de marcar de una u otra manera su desempeño y el resultado de su acción. No basta, añade Grau, para ser un buen director haber aprobado con buenas calificaciones las asignaturas de la carrera. El conocimiento es indispensable desde luego, justifica el autor, pero no garantizará por si solo el logro profesional que todo director se propone obtener.

Grau (2005), plantea que el director trabaja necesariamente con seres humanos, además de ser en sí mismos los instrumentos de los que ha de valerse, cada uno de ellos posee sus propias peculiaridades. Adicionalmente afirma el autor que todo aquel que en la vida pretende liderar grupos, precisa saber trabajar en equipo y requiere condiciones especiales para ello, habrá de ser conciliador cuando ello sea conveniente, pero también habrá de saber mostrar rigidez y hasta inflexibilidad cuando estime que la disciplina del grupo se encuentra en peligro o si lo que está en juego es la debida calidad interpretativa. Continúa Grau, afirmando que: “el director debe ser jovial pero serio a la hora de concentrarse para un buen ensayo, deberá mantener un nivel de camaradería con los integrantes del grupo pero sin perder sus cualidades de líder”.

Añade Grau (2005 p. 82), que el director como líder de una agrupación, debe conservar siempre una actitud de comprensión hacia cualquier sugerencia, pero mantenerse firme con argumentos sólidos cuando considere que no debe ceder. La misma fuente (p. 85), mantiene la postura de que en el supuesto caso de existir una escuela ideal de dirección, ella solo lograría preparar a los estudiantes en los elementos básicos de la profesión: gestualidad, análisis de partituras, historia de la música y repertorio de diferentes épocas.

Seguidamente Grau, señala que ninguna escuela podrá enseñar a descubrir cómo sacarle el mayor provecho a una agrupación, tanto en el rendimiento final del montaje de una obra, como en el modo de estimular a la agrupación para que en todo instante de lo mejor de sí misma. Así también, continua el autor, tampoco podrá desarrollar al máximo la intuición indispensable en el director como líder para descubrir la música más allá de lo que pueda indicar la partitura.

En este sentido Grau (p. 86) aclara que la intuición, la sensibilidad, el poder creativo, no son asignaturas que pueden aprobarse en instituto alguno. Sin embargo, también debe estarse consciente de que la mejor capacidad intuitiva, un alto nivel de sensibilidad y de poder creativo o un talento superior; de poco valen, si no se poseen los conocimientos teóricos y técnicos que se enseñan apropiadamente en las buenas escuelas de música.

Para el Director de Orquesta, Ricardo Muti, en el discurso pronunciado en la entrega del premio como “Músico del año” de “América Musical”, ceremonia realizada en el Lincoln Center el 14 de diciembre de 2010; expresó: “El arte de dirigir significa, no solo como marcar los tiempos, sino también cómo tomar de las almas de los músicos... la música, los sentimientos, reafirma Muti, los sentimientos, no las notas, “las notas son la expresión concreta de los sentimientos”. “Marcar los tiempos es demasiado fácil, cualquiera lo puede hacer”, insiste Muti, “pero hacer la música es verdaderamente muy, muy difícil.” “Porque nosotros (los directores, resalta Muti), tenemos una idea que debe ser expresada a través de los brazos, luego debe ir a través de los instrumentos que son ejecutados con los dedos o la boca de los músicos y luego ir al público”.

Por lo tanto, finaliza Muti (2010), “es un camino demasiado largo. Personalmente creo estar a la mitad de ese camino musical y con seguridad, no llegaré a la otra orilla del río... porque detrás de las notas habita el infinito... que significa DIOS... y nosotros somos demasiado pequeños frente a él...”. Traducido al español y recopilado por el investigador de la fuente [http://www.youtube.videos/músico del año/discurso/](http://www.youtube.videos/músico%20del%20año/discurso/) recuperado el 14/02/2011.

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro “Lideres, Las Cuatro Claves del Éxito” (1985), hacen mención a Carlo María Giulini, Director de la Filarmónica de los Ángeles, quien expresa: “Mi intención siempre ha sido llegar a un contacto humano sin ejercer la autoridad”. “Un músico, después de todo, no es un oficial militar. Lo que importa es el contacto humano. El gran misterio de hacer música requiere de amistad verdadera entre quienes trabajan. Cada miembro de la orquesta sabe que él o ella, están en mi corazón”. Añaden los autores un comentario de Giulini quien manifiesta nunca haber tenido, una palabra negativa que decir. Aún en situaciones delicadas, Giulini le expresaba a la orquesta sus puntos de vista. Nunca se impuso. La respuesta correcta, si es forzada, añaden, no es la misma que la respuesta correcta cuando es el producto de la convicción.

Bennis y Nanus (1985), plantean además, las opiniones de dos músicos de la orquesta de Sergiu Comissioná, Director de la Orquesta Sinfónica de Houston, quienes al preguntarles cómo era su director respondieron “Fantástico”. Pero al preguntarles ¿Por qué? Ellos enfáticamente respondieron: “Porque no nos hace perder el tiempo”. Concluyen los autores, que al observar los ensayos de Comissioná, estaba claro el sentido de “No hacer perder el tiempo”, pues el director, transmite con claridad sin límite lo que quiere de sus ejecutantes. Sabe exacta y categóricamente lo que quiere escuchar en un momento dado.

Para Tarsicio Barreto, en su tesis de pre-grado “La formación del director musical en los núcleos del estado Lara” presentado al Instituto Universitario de Estudios Musicales IUDEM, en la actualidad, Universidad Nacional Experimental de las Artes UNEARTE, (2005), menciona que no solamente la técnica de la dirección orquestal propiamente dicha, permitirá al director de orquesta conseguir los resultados esperados, sino que además es necesario, poseer conocimientos acerca de otras habilidades como las gerenciales, las estrategias de aula y técnicas de manejo de grupo.

Pablo Cardona y Pilar Garcia-Lombardia, en su trabajo “Como desarrollar las competencias de Liderazgo” (2005), exponen que “Liderazgo significa orientación”. No cabe un líder desorientado. Podemos pensar en un líder indeciso ante situación concreta, incluso es

posible, de hecho es muy sano, aseguraran los autores, ver líderes que preguntan, escuchan y se dejan aconsejar. Continúan Cardona, Garcia-Lombardia (2005), manifestando que no sería un líder, aquel que no sabe a dónde va, o cuyo rumbo queda a merced de los vientos. El líder, necesita un puerto de llegada un propósito, una misión que cumplir. Lo que caracteriza al líder es que, a pesar de las dificultades y tropiezos, lleva consigo esa misión y es capaz de transmitir ese propósito a los demás. El líder puede sentirse muy arropado y muy solo pero nunca puede sentirse vacío.

Bennis y Nanus (1985), contribuyen al tema afirmando que los líderes no deberían alejarse de las características positivas de un niño: entusiasmo por la gente, espontaneidad, imaginación y una capacidad ilimitada para aprender nuevos comportamientos.

Precisamente aquí está el propósito de la investigación, como lo han manifestado los autores, no solamente los conocimientos académicos musicales garantizan el éxito de trabajar con grupos humanos, existen otros elementos y parámetros de igual importancia que basados en elementos de liderar personas u organizaciones y que combinadas a las anteriores, correctamente entendidas, mejoradas o eficazmente aplicadas, bien pudieran contribuir en la construcción de organizaciones musicales progresistas, innovadoras y exitosas; de igual manera pudieran influir de manera positiva sobre los nuevos líderes orquestales.

De esta manera surgen algunas interrogantes para la investigación:

¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que el director de orquesta profesional debe adquirir para el óptimo desenvolvimiento frente a la orquesta sinfónica?

¿Qué concepciones con relación al liderazgo, carisma, motivación, personalidad, y comunicación, se pueden obtener desde el punto de vista empresarial y orquestal.

¿En dónde se adquieren, estudian o aprenden estas habilidades de liderazgo?

¿Cuáles son las estrategias que el director de orquesta utiliza para mantener su liderazgo en los ensayos de una orquesta sinfónica profesional?

¿Cómo logran motivar a sus liderados para extraer de ellos su máximo rendimiento?

¿Cómo han manejado las situaciones difíciles tanto personales como institucionales?

Siendo figuras expuestas a la opinión pública ¿Cómo manejan la crítica?

¿Cómo lograr un ambiente de cooperación y de disfrute del quehacer orquestal durante los ensayos y conciertos?

¿Qué recomendaciones pueden aportar los entrevistados a los nuevos profesionales directores de orquesta?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Estudiar comparativamente los métodos utilizados por los directores de orquesta en Venezuela para mantener su liderazgo, a partir de las opiniones de cuatro especialistas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las técnicas de liderazgo, manejo de grupo, técnicas de dirección orquestal relacionadas con el eficaz manejo de una orquesta sinfónica profesional a partir de una revisión bibliográfica.

- Elaborar y aplicar un instrumento de recolección de datos, entrevista previa (EP), cinco integrantes por cada orquesta profesional seleccionada en la muestra 01

- Elaborar y aplicar un segundo instrumento de recolección de datos (ED) a la muestra 02, con los resultados obtenidos de la primera muestra.

- Relacionar las opiniones de la muestra 02, directores de orquesta entrevistados, entrevista definitiva (ED), y establecer semejanzas y diferencias.

- Explorar las nociones de liderazgo que tiene los directores de orquesta y sus liderados.

- Inquirir cuáles son los aspectos de su formación como directores que les han sido de mayor utilidad en el proceso de liderar orquestas sinfónicas profesionales.

- Describir las habilidades de liderazgo, musicales y extra musicales que se deben adquirir en dirección orquestal para trabajar con una orquesta profesional.

- Sugerir a las casas de estudio a nivel superior implementar talleres o seminarios de liderazgo, estrategias de aula o técnicas de manejo de grupo, dirigido a quienes trabajarán con grupos de personas.

1.3. Justificación

En el sistema orquestal venezolano se ha vuelto necesario capacitar a los estudiantes para que lideren las innumerables orquestas que van surgiendo producto de la masificación musical entre los niños y jóvenes. Según la gerencia de núcleos del sistema de nacional de orquestas infantiles y juveniles de Venezuela, FESNOJIV, para el 2007 a nivel nacional se estimó un total de 812 orquestas entre infantiles y juveniles de alto nivel técnico y crecía debido a la masificación musical orquestal y coral en todo el país. Con seguridad varias de estas orquestas alcanzarán en el futuro el estatus de agrupaciones profesionales.

En este sentido la Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE), de Venezuela, en su cátedra de dirección orquestal prepara, entrena y forma a los alumnos en esta especialidad; una vez finalizada su carrera se les otorga el título de licenciados en Música Mención Dirección Orquestal; adicionalmente los estudiantes pueden profundizar sus estudios en la Maestría en Música área Dirección Orquestal de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Sin embargo, en ninguna de las dos instituciones se capacita al estudiante como líder de una agrupación. Son los conocimientos científicos y técnicos los que se abordan, no obstante se deja un tanto relegado el hecho de que el alumno se desempeñará como líder de personas con intereses múltiples.

El presente trabajo pretende realizar un estudio comparativo de las estrategias que utilizan cuatro directores musicales para mantener su liderazgo cuando se desempeñan ante la orquesta, a partir sus opiniones, vivencias y experiencias; estos elementos podrían ser de utilidad para los jóvenes directores graduados que empiezan su carrera y para las instituciones orquestales que los reciban en virtud de optimizar los recursos económicos y humanos.

Por medio de este análisis comparativo, al establecer semejanzas y diferencias, se anhela compartir e intercambiar experiencias y conocimientos que pudieran ser desarrollados en regiones distantes a la realidad venezolana, para abrir una nueva perspectiva al ser puestos en práctica en beneficio del óptimo desenvolvimiento del director de orquesta y sus dirigidos.

Este trabajo pudiera constituirse en un elemento reflexivo para las casas de estudio a nivel superior, en cuanto a considerar los nuevos programas de estudio y adiestramiento para los estudiantes, considerando el hecho innegable de que esta profesión no sólo requiere de conocimientos técnicos, sino que además se necesita de estrategias, mecanismos o herramientas para manejar con solvencia conglomerados humanos.

La propuesta tiene pocos antecedentes, por lo que se pudiera convertir en la base para un estudio en donde se profundice y detalle la aplicación del liderazgo corporativo, como es usado en una empresa tradicional, pero adaptándolo a la actividad orquestal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo fue elaborado para obtener datos, hacer comparaciones y construir una base teórica que sirviera de fundamento para la elaboración de una teoría general. En este sentido, fue conveniente realizar una aproximación a las nociones en torno a las cuales giró la investigación. El liderazgo, las estrategias para el ensayo de orquesta, las condiciones especiales para el manejo de grupos, de manera de exponer lo que otros autores e investigadores han planteado en torno a los mismos. A tal efecto, Hernández, Fernández - Collado y Batista (2006, p. 531) manifiestan que: “La literatura colabora a mejorar el entendimiento de los datos recolectados y analizados, pero siempre se orienta fundamentalmente por los resultados que emergen del trabajo en el contexto o ambiente particular”

No obstante, no todo el producto de la investigación ha encontrado apoyo en los recursos literarios pues existe un vacío en los trabajos realizados acerca del liderazgo orquestal. Las investigaciones en el área versan en su mayoría sobre el liderazgo empresarial y sobre estrategias de manejo de grupos que trabajan para empresas, pero coinciden en que al ser una condición humana, medible y susceptible de ser mejorada, estas condiciones o características pueden ser aplicadas en otras aéreas del conocimiento humano.

El siguiente marco teórico está concebido en tres ámbitos de estudio, ellos son:

- Liderazgo
- Estrategias para el ensayo de orquesta
- Condiciones especiales para manejo de grupo.

2.1. Liderazgo

Maxwell (2007), define al liderazgo como “La capacidad de influencia”, menciona además que “Una de las responsabilidades más grandes de los líderes es hablar en nombre de los que no tienen influencia”. Por muchas generaciones las personas de ascendencia africana en EEUU, necesitaron una voz que los representara. Complementa el autor que en el siglo XX, Martin Luther King Jr. Proyectó esa voz. Era una persona compasiva y de acción que habló en nombre de los que sufrían y de los pobres. Mostró un camino hacia el cambio y la sanidad. Continúa afirmando el autor que: “Un líder que no eleva las vidas de otras personas, no está cumpliendo con el llamado más alto de ser líder”.

El buen liderazgo puede cambiar a una organización y tener un impacto positivo sobre miles de personas. Finaliza Maxwell, manifestando que “Liderazgo es la capacidad de ver las posibilidades que ofrece una situación, cuando los demás solo ven limitaciones, por lo tanto y por encima de todas las cosas, liderazgo es valentía”.

Por su parte Bennis y Nanus (1985), con relación al tema, afirman que el liderazgo es la clave del éxito organizacional. El nuevo líder, es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Agregan los autores que decenios de análisis académicos han aportado más de 350 definiciones de liderazgo. Nunca tantos han trabajado por tanto tiempo para decir tan poco, existen múltiples interpretaciones de liderazgo, cada una con sus propios hilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta y totalmente inadecuada. Parecería que lo que dijo Braque alguna vez sobre las artes, fuese aplicable también al liderazgo: “Lo único que importa en el arte es aquella parte que no puede explicarse”.

Continúan Bennis y Nanus, afirmando que en una breve retrospectiva histórica acerca del tema en una época se creía que las condiciones del liderazgo eran innatas.

Los líderes nacían, no se hacían y eran llamados a su destino por medio de algún proceso arcano (Teoría de liderazgo del “Gran Hombre”). Se consideraba que el poder se confería a un número muy limitado de personas, que por herencia y destino se convertían en líderes. Quienes eran de buena sangre, añaden Bennis y Nanus, podían ser líderes; los demás debían ser conducidos. Ni el estudio ni el deseo podían cambiar el destino.

Adicionalmente los mismos autores aclaran que como esta concepción no explicaba suficientemente el liderazgo, se reemplazó por la de que los grandes hechos se encargaban de convertir gente ordinaria en líderes. Así, presumiblemente, Lenin estaba “meditando” cuando una revolución se abalanzó sobre sus deliberaciones y Washington simplemente estaba “a la mano” cuando las colonias optaron por la independencia. Concluyen Bennis y Nanus, que esta era la idea del “Big Bang” según la cual la situación y los seguidores se combinan para conformar un líder; al igual que la teoría del “Gran Hombre”, concluyen Bennis y Nanus, fue una definición inapropiada.

Bennis y Nanus (1985), consideran que tal como lo percibimos hoy en día, el liderazgo eficaz puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones de oportunidades para las organizaciones, inculcar en los empleados el compromiso para el cambio e inculcar en las organizaciones nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos. La misma fuente afirma que los líderes no nacen, emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada. Superan la resistencia al cambio, creando visiones del futuro que evocan la confianza y el dominio de nuevas prácticas organizacionales. Estos líderes, añaden los autores Bennis y Nanus enfrentan un futuro incierto e inconstante, pero no sin visión; por lo tanto, los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito y estas no lo pueden tener sin un líder eficaz.

Los autores complementan el tema exponiendo que liderazgo es además, una transacción entre los líderes y los seguidores. En tal sentido, los líderes prestan atención pero también la reciben; de este modo obtienen lo mejor de cada persona.

Para Bennis y Nanus, el nuevo liderazgo no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil flujo recíproco de energía. Como lo afirman dos músicos de la orquesta del renombrado director de la sinfónica de Houston, Sergiu Comissioná quienes manifiestan que esa transacción de energía lograba unidad entre el director de orquesta y los músicos, como el entrenador y el equipo en unidad, como el líder y la organización, como unidad. Consideran los autores que “esa mira unificada es el manejo de la atención mediante la visión, la cual genera el logro de los objetivos comunes”.

Theodore Friend III, antiguo presidente de Swarthmore College, mencionado en Bennis y Nanus (1985), define liderazgo como: “Lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo y con tal energía de colaboración que pueda mover a otra personas a desear seguir porque razonablemente incluye la voluntad de dejarse llevar por corrientes favorables”. Continúa la fuente exponiendo que no se consiguen seguidores mediante exhortaciones; se logra su adhesión mediante el ejemplo. En hechos y en palabras; dirigir requiere que uno sepa, a donde se está llevando uno mismo; de lo que se ha sido a lo que se desea ser, a pesar de las ambigüedades y en contra de las probabilidades que son inherentes a los ideales.

Agrega Friend III, citado en Bennis y Nanus (1985), que los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes. Concluye Friend III que las personas excepcionales han hecho sacrificios continuos, e inclusive en ocasiones han enfrentado la muerte por defender la causa en la que creían. En última instancia, es la dedicación incesante lo que generó confianza.

Por su parte, Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía (2005), en su trabajo “Como desarrollar las competencias de liderazgo” afirman que el líder no llega a serlo porque haya nacido con una personalidad concreta o con unos rasgos determinados, al menos no únicamente por ello. Para los autores, un directivo desarrolla el liderazgo a base de formación, aprendizaje y esfuerzo personal. Además un directivo puede perder ciertas competencias críticas de liderazgo si no mantiene una actitud de aprendizaje y mejora personal.

Cardona y García-Lombardía (2005), afirman que “el liderazgo se pudiera evaporar, cuando en el interior de la persona se empieza a perder el sentido de misión que le hacía fuerte y que daba seguridad a los demás”. Añaden los autores que “los mejores hábitos puestos al servicio de una misión raquítica dan como resultado un líder mediocre”. Determina la fuente que “cuando el fin o propósito es perverso o manipulador, esos mismos hábitos se convierten en instrumentos dañinos para el que los usa y para los que quedan en su círculo de influencia”.

2.2. Estrategias para el ensayo de una orquesta.

De acuerdo con Grau (2005), un director puede abordar el montaje de una obra musical sin una “planificación previa”, de hecho ocurre con mucha frecuencia, pero sin duda alguna los resultados finales serán inferiores en calidad. Por lo general el responsable de esta labor, el líder, da como excusa el bajo nivel del equipo orquestal o vocal con el que labora, o el escaso tiempo con que ha contado para la preparación del concierto, razones muchas veces válidas pero que muchas veces el director es cómplice de un mediocre resultado musical, cuando no asume responsablemente el papel de conductor y formador pleno de conciencia exigido por su trabajo. Adicionalmente añade Grau que es recomendable planificar los ensayos de antemano y escribir la fórmula ideal del desarrollo de los mismos. De esa manera, escribiendo día a día la organización del cómo debería sucederse la labor, el rendimiento de esas horas de trabajo será superior.

Continúa Grau (2005), mencionando que la planificación de cualquier montaje deberá estar siempre acorde y a la medida de la agrupación coral o instrumental con la que sabemos de antemano podremos contar. A menor nivel del grupo, mayor número de fórmulas para resolver las dificultades. En el mismo orden de ideas Grau, afirma que en la dirección de orquesta, la batuta facilita de alguna manera al dibujo del movimiento en el espacio, otorgándole mayor posibilidad y extensión de trazo y permitiendo con ello la comprensión del gesto por los integrantes del grupo.

Seguidamente Grau, expone que existe más facilidad en dibujar o diseñar con batuta; pero hay más capacidad de transmitir solo mediante el gesto de brazos y manos; existe por tanto, continua el autor, mayor posibilidad de hacer salir a través de los dedos, como si se tratara de la energía de un chaman, el mensaje que se desea comprendan los integrantes de la agrupación.

Determina la fuente que para ello no debe haber incongruencia alguna en el gesto, no puede permitirse el director, perder la unidad del movimiento en articulaciones que confundan por su diversidad de puntos simultáneos en el diseño, que resulten incoherentes entre sí.

A tal efecto Grau, mantiene la postura de que con esta nueva aproximación al movimiento individual espacial, el director puede actuar de manera tal como si el grupo que dirige fuera literalmente un instrumento que él pudiera tocar. Por tanto, internalizada esta técnica gestual, la comunicación en ensayos y presentaciones se verá altamente favorecida, porque el vínculo entre el director y su agrupación será decididamente superior en su resultado artístico.

Finaliza Grau con relación al tema, exponiendo que si el director logra hacer del gesto un vínculo tanto de claridad de ideas como de profundidad de pensamiento y de sensibilidad entonces según el autor, la agrupación coral u orquestal tendrá facilidad para seguirlo en todos los detalles de fraseo, dinámica, agógica, articulación, expresión, etc.

Bennis y Nanus (1985), mencionan las opiniones acerca de la manera como ensayaba la orquesta Sergiu Comissioná, “No nos hace perder el tiempo”. Resultaba claro que Comissioná transmite con claridad sin límite lo que quiere de sus ejecutantes. Sabe exacta y categóricamente lo que quiere escuchar en un momento dado. La fuente considera que esa fijación con la atención tenazmente orientada hacia un resultado es únicamente posible “si se sabe lo que se busca”.

2.3. Condiciones especiales para el manejo de grupos

Bennis y Nanus (1985), consideran que liderar y manejar grupos parece ser el mariscal de las destrezas que la mayoría posee pero que solo una minoría usa. Es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñársele a todo el mundo y no se le puede negar a nadie. Plantean los autores que solo algunos pocos dirigirán una nación, algunos más dirigirán compañías, muchos más dirigirán departamentos o grupos pequeños. Quienes no sean jefes de departamento, serán supervisores. Quienes siguen en la línea de ensamblaje, pueden hacerlo en el sindicato. Como en el caso de otras habilidades complejas, algunos comienzan con unas destrezas más desarrolladas que otros. Sin embargo, afirma la fuente, que estas condiciones especiales para el manejo de grupos pueden aprenderse, desarrollarse, mejorarse y como los vinos finos, estas capacidades son la quintaesencia de algo más amplio: la paz, la productividad y quizás la libertad misma.

Para Bennis y Nanus, “administrar la atención mediante la visión es crear una mira”. Manifiestan que los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados y los resultados llaman la atención de las personas. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. La intensidad pareada con el compromiso es un verdadero imán. Afirman que estas personalidades intensas no tienen que forzar a los demás a que les presten atención; están tan resueltas en lo que hacen que como el niño absorto en la construcción de un castillo de arena, atraen a otros.

En concordancia al mismo tema Maxwell (2007), expone que las condiciones especiales para manejar grupos son todas aquellas características singulares que debe mostrar el líder y se las puede identificar con claridad. Muchas de ellas se pueden aprender y perfeccionar otras en cambio, en opinión del autor, son innatas y viene con la persona. Determina la fuente que entre las más importantes condiciones para el manejo de grupos, según Maxwell son: carisma, comunicación, personalidad, motivación, iniciativa, autoestima y confianza, que se detallan a continuación.

2.3.1. Carisma

Para la Gran Enciclopedia Rialp (2007), Carisma proviene del latín “Charisma” y tiene origen en el vocablo griego “Kharisma” que significa “Agradar”. El término carisma según la fuente se refiere a “la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás”. Podría decirse que una persona carismática logra despertar la admiración con facilidad y de manera natural. La enciclopedia, continúa expresando que “el carisma, es algo innato y forma parte de la personalidad del ser humano”. Por esta razón se considera que es una capacidad asociada al éxito. Se concluye entonces que hay quienes afirman que se puede ayudar a una persona a ser carismática a través de reforzar su autoestima, sus capacidades como orador y su apariencia.

El sociólogo Max Weber (1987), considera que “el carisma permite ejercer una forma de poder, los ciudadanos advierten una personalidad extraordinaria en el líder carismático y permiten ser conducidos por él”. Señala Weber que este tipo de característica humana, ha posibilitado que Adolfo Hitler, por ejemplo, construyera su liderazgo y ejerciera el poder de una manera destructiva y carente de racionalidad. Continúa el autor expresando que “la gran mayoría de los líderes tienen un carisma especial, más allá de sus méritos intelectuales o profesionales”. Gracias al carisma, concluye el autor, “el líder puede convocar a sus seguidores y lograr que estos le obedezcan o al menos, crean en sus palabras”.

Por su parte Pablo Cardona y Pilar Garcia-Lombardia (2005), en su trabajo: “Como desarrollar las competencias de liderazgo”, plantean que “carisma, es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos”. Para la fuente, el carisma es considerado una “capacidad central del liderazgo”. Coinciden con otros autores al mencionar que carisma es “la capacidad de motivar a otros de manera natural por lo tanto se considera una competencia esencial y propia del liderazgo”. Exponen además que el líder con carisma consigue que su gente trabaje con “sentido de misión”. Para ello, es necesario confiar en el líder, en su visión, en sus capacidades, en sus intenciones.

Cardona y García-Lombardía (2005), mencionan que el líder carismático sabe ir por delante en los retos y exige una fuerza basada en la propia ejemplaridad. El carisma se muestra especialmente en los momentos difíciles, cuando hace falta un esfuerzo especial. Exponen los autores que para entender mejor el carisma, se deben establecer varios comportamientos característicos de un líder carismático. Conductas tales como:

- Animar e ilusionar a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas.
- Fomentar el sentido de responsabilidad y profesionalismo en el trabajo.
- Ir por delante a la hora de poner esfuerzo extra para sacar adelante la misión encomendada.
- Basar su relación con sus colaboradores en la confianza.
- Exigir el cuidado de los detalles con autoridad cuyo respaldo es su propio ejemplo.
- Ayudar a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.

Los autores señalan que a la ausencia de alguna de estas características, se puede mejorar el carisma individual si se consideran las siguientes recomendaciones:

- Esforzarse por considerar a los demás como personas que tienen aspiraciones, intereses y proyectos más allá de ganar dinero o evitar problemas.
- Reflexionar con profundidad cuál es el verdadero valor del trabajo encomendado, del trabajo de quienes colaboran y a quién afecta el resultado de ese trabajo.
- Trabajar con exigencia y convicción antes de pedir algún sacrificio a los demás.
- Tener confianza en el compromiso de los colaboradores.
- Agradecer los esfuerzos que hacen los liderados para realizar mejor su trabajo.

Con relación al mismo tema una segunda investigación realizada en la fuente de Internet “Carisma y Liderazgo” <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm>, visitada el 16/11/2011, con relación a las características que define a un líder carismático, afirma que son “su capacidad de seducir, su poder natural de persuadir y su gran facilidad para comunicar”.

Agrega la fuente de internet que “el líder carismático tiene una personalidad enormemente atractiva, con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo”. La segunda consulta de internet asegura que, “el problema que plantea el líder carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él”. Expresa también que “es muy difícil encontrar a un sustituto ya que eclipsará a cualquier aspirante a sucederle”. Finaliza la fuente diciendo: “otro peligro que acecha al líder carismático es la facilidad de caer en el endiosamiento. El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad”.

2.3.2. Comunicación

Cardona y García-Lombardía (2005), aseguran que comunicación es “la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones”. Según los autores, gran parte del valor que aporta la comunicación, reside en el aprendizaje que se produce en cada uno de los interlocutores. Para que tal valor se produzca es necesario que el canal, (el lenguaje y la actitud de los interlocutores), se adapten al contenido del mensaje y a las propias características de las personas implicadas. Complementan Cardona y García-Lombardía que la comunicación es por otra parte, inevitable activa o inactiva; palabras o silencio, cualquiera de estos elementos tienen siempre un mensaje. Por ello es importante saber escuchar con detenimiento e interpretar los mensajes tanto implícitos como explícitos.

Por su parte Pablo Cardona y Helen Wilkinson, en su tratado “Creciendo como Líder” (2009), exponen que todo el mundo habla hoy en día de la importancia de la comunicación. La excusa más apropiada para justificar muchos problemas y carencias pasa por frases como “Es que no hay comunicación”. La frase no obstante, no es del todo certera porque de hecho, es imposible no comunicar. Complementan su exposición expresando que hasta el propio silencio es comunicación. En consecuencia más bien, se debería hablar de una comunicación no eficaz. Los autores agregan que “la comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos y sentimientos por medio de la palabra y los signos del lenguaje no verbal”.

Cardona y Wilkinson (2009), aseguran esta transmisión, es la base sobre la que se apoya toda relación interpersonal y el correcto funcionamiento de cualquier organización humana. Agrega la fuente que el contenido es el elemento siempre presente en nuestras mentes cuando decidimos comunicar algo concreto y buscamos que ese “algo” logre la adhesión interior de nuestro interlocutor. En definitiva, si el contenido de la comunicación va destinado a persuadir al receptor para lograr su adhesión, hay que plantearse, aseguran los autores, ¿Cómo se ha de persuadir?

Al respecto, Cardona y Wilkinson, sobre cómo persuadir manifiestan que filósofos y retóricos de las antiguas Grecia y Roma, formularon hace ya miles de años los principios generales para tal fin, dando por sentado que los argumentos estrictamente racionales no eran suficientes ante situaciones inciertas. En este mismo sentido, Cardona y Wilkinson hacen referencia al filósofo griego Aristóteles quien desarrolló un modelo retórico que a su juicio contiene tres elementos esenciales para persuadir al receptor: ETHOS, PATHOS y LOGOS. Estos tres elementos del modelo teórico para persuadir según Aristóteles mencionado en Cardona y Wilkinson se detallan a continuación.

- ETHOS o credibilidad del comunicador. En ella influye no solo nuestra formación, experiencia y prestigio, sino también la intencionalidad que el receptor pueda atribuirnos, lo que crea que queremos conseguir. Las razones históricas basadas en experiencias anteriores que se han mantenido con nosotros o incluso con otras personas, pueden pesar mucho en este juicio de intencionalidad.
- PATHOS o conexión emocional con el receptor. Si estamos convencidos de la verdad o belleza de lo que queremos transmitir, de alguna manera irradiaremos esa convicción interior y vibraremos con la comunicación. La empatía, el procurar entender el estado anímico y la concreta situación del receptor, es otro factor de conexión emocional.

- LOGOS o calidad de argumentos que presentamos al receptor. Lógicamente, tendrá más poder de persuasión aquel discurso que tenga claridad y coherencia y que conste de una introducción, un cuerpo de la narración con pruebas y refutaciones, y una conclusión que apele de nuevo a la introducción.

Por su parte, Grau (2005 p. 145), con respecto a la comunicación considera que el gesto es el medio de comunicación más importante entre el grupo y su director porque permite transmitir corporalmente el pulso del tiempo musical y organizar un fragmento melódico-rítmico de forma coherente, además consta de una amplia gama de códigos con los cuales se hace posible la interpretación. Añade el autor, que el gesto le permite al director la posibilidad de comunicarse con su agrupación tanto en el aspecto técnico como en el expresivo. La misma fuente considera que para un director coral u orquestal, una adecuada técnica gestual es imprescindible. Pero tan importante como puede ser el gesto, es el no cuidar todo lo relacionado con la expresión corporal, su actitud frente al grupo y la energía interior positiva ya que todo ello estimula y comunica a los integrantes la fuerza necesaria que les permite a su vez dar el máximo de rendimiento musical y transmitir de la mejor manera su mensaje.

Grau (2005 p.145), hace mención a Vittorio Gassman director musical, quien considera al gesto como uno de los signos más específicos del lenguaje personal de un actor. “Un gesto, amplio o apenas perceptible, precede siempre a la palabra, es el que anuncia la intención expresiva, la voluntad emocional del intérprete”.

2.3.3. Personalidad

Bennis y Nanus (1985), expresan que las personas poseen unas cualidades más o menos estables que han venido a llamarse rasgos de personalidad. Los rasgos de personalidad tienen orígenes no del todo conocidos, aunque existe cierto acuerdo en que aparecen como resultado de factores tanto biológicos como experienciales, especialmente de la infancia. Estos rasgos, para los autores, tienden a ser estables acabada la adolescencia. Continúan Bennis y Nanus señalando que basado en la “teoría de la personalidad” del más famoso discípulo de

Freud, el psiquiatra suizo Carl G. Jung, establece que las diferencias de personalidad entre los individuos no son tan fortuitas como parecen. Son más bien el resultado de preferencias espontáneas y naturales, relacionadas con cuatro dimensiones fundamentales; la fuente las detalla de la siguiente manera:

Dirigir la atención	Extra versión / Introversión
Asimilar la información	Observación/ Intuición
Tomar decisiones	Pensamiento/ Sentimiento
El estilo de vida y enfoque al mundo exterior de cada persona	Juicio/Percepción

Cuadro № 01. Diferencias de personalidad

Bennis y Nanus (1985), complementan el concepto de personalidad, exponiendo que según Five Factor Model (FFM), que surgió en los años 1980, gracias a las posibilidades de tratamiento estadístico de grandes bases de datos. Contrariamente al método de observación clínica utilizado por Jung, el análisis factorial produce cinco dimensiones básicas, según los autores, este modelo ha resultado ser muy robusto y aplicable en diferentes culturas. Al ampliar estos conceptos en cuanto a la personalidad, la fuente afirma que estas dimensiones básicas son: Extroversión, amabilidad, perfeccionismo, Neurotismo y apertura.

Para Bennis y Nanus (1985), estas dimensiones básicas tienen características definidas y en ciertos modos predecibles y en tal sentido se detallan a continuación.

Extroversión:	Activo, asertivo, enérgico, entusiasta, comunicador
Amabilidad:	Apreciativo, generoso, amable, simpático, digno de confianza
Perfeccionismo	Eficiente, organizado, responsable, racional, planificador
Neurotismo:	Ansioso, tenso, inestable.
Apertura:	Imaginativo, original, curioso, amplitud de interés.

Cuadro Nº 02. Dimensiones de personalidad

Cardona y García-Lombardía (2005), al respecto de la personalidad exponen que en lenguaje coloquial se habla de “madurez de una persona” para expresar la parte de la personalidad que se refiere al desarrollo de los hábitos del carácter. La persona madura tiende a actuar con humanidad y responsabilidad porque valora lo que le dice la razón, tras haber ponderado la información adecuada y haber escuchado atentamente la voz del corazón. La misma fuente considera que la persona inmadura en cambio, se caracteriza por la incapacidad para el compromiso, por la inestabilidad emocional y por una facilidad de autoengaño que la sitúa muchas veces en un mundo irreal fabricado por ella misma, en ocasiones inconscientemente. El inmaduro, complementan Cardona y Pilar García-Lombardía, pierde el control sobre sí mismo y queda a merced de sus impulsos que son fácilmente manipulables desde el exterior.

A tal efecto Bennis y Nanus (1985), con relación a la personalidad exponen que algunas veces la constancia puede impresionar más allá de todo punto de vista. El Papa Juan Pablo II, cuya postura no siempre resultó popular, mantuvo su constancia y compostura “de una sola pieza” mejor que la mayoría de otras personas frente a circunstancias de oposición. En este sentido Bennis y Nanus comentan que al Papa Juan Pablo II, en su visita a EEUU en 1981, se le hizo una pregunta un tanto hostil, algo así como: “Su santidad, he observado que el Vaticano ha gastado una cantidad considerable de dinero para construir una piscina en la residencia papal de verano. ¿Qué podría explicarnos?” Sin responder como lo haría el candidato político estereotipado, que intenta dar largas al asunto disfrazando racionalizaciones

tales como la salud o donaciones de fuentes privadas, el Papa Juan Pablo II manteniendo su constancia y compostura, según los autores, simplemente respondió: “Me gusta nadar. La siguiente pregunta”.

Bennis y Nanus (1985), en relación al tema de la personalidad, hacen mención al ex presidente Ronald Reagan, cuyo lema “Conservar el curso” resultó extremadamente ganador, “es una sinfonía de conversación de la auto-imagen y constancia”, aseguran los autores. La personalidad del ex presidente Reagan, que una y otra vez se lanzó al campo de la controversia y la catástrofe, se las ingeniaba para mantener su pretensión decorosamente. Agregan Bennis y Nanus que “mientras algunos miembros del personal del ex mandatario, reñían, aporreaban o se iban, el optó por permanecer constante e intacto”. Consideran los autores que las felicitaciones del presidente Reagan para el reverendo Jesse Jackson, cuyas palabras textuales fueron “No se puede discutir con el éxito, fueron de una gran nobleza”. En tal sentido Bennis y Nanus opinan que “la personalidad de Reagan fue una imagen constante de alta calidad de liderazgo”, por tanto concluyen los autores, todo liderazgo requiere de esta constancia.

Bennis y Nanus (1985), aportan al mismo tema manifestando que esta característica especial para manejar grupos llamada constancia, tiene que ver con lo que los autores denominan “Seguir la carrera hasta al final”. “El liderazgo eficaz corre riesgos, hace innovaciones, pone a prueba y cambia el metabolismo basal de la cultura organizacional”. Esta forma de liderazgo requiere lo que Bennis y Nanus denominan “paciencia valerosa”. En la práctica, puntualizan los autores, esto quiere decir “¡Dale!” y “¡Síguele dando!” y “¡Vuélvele a dar!”

Agregan Bennis y Nanus (1985), a su exposición afirmando que los soñadores diurnos son peligrosos, pueden representar sus sueños con los ojos abiertos y convertirlos en realidad. Los autores afirman que los datos arrojados por una encuesta a más de noventa líderes exitosos, determinaron que todos tenían una agenda y una preocupación sin paralelo por los resultados.

Por su parte Cardona y Wilkinson (2009), con respecto a la personalidad manifiestan que todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente y un determinado carácter fruto de la educación, las circunstancias y experiencias vividas en nuestra libertad personal. Por tanto la personalidad sería la suma de temperamento y carácter. Añaden Cardona y Wilkinson que al trabajar en equipo, la personalidad se manifiesta en la tendencia a asumir determinados roles y evitar otros; aunque no podemos confundir rol con personalidad, ni con temperamento. Finalmente Cardona y Wilkinson mencionan a Natalia Pérez Neira, directora financiera del Hospital Sant Joan de Déu quien afirma que ha de cuidar su comunicación verbal, pero con sus colaboradores, enfatiza Pérez Neira, citada en Cardona y Wilkinson, ha de cuidar especialmente su comunicación no verbal.

2.3.4. Motivación

Bennis y Nanus (1985), hacen mención a Ian McGregor, ejecutivo de British Steel Corporation, quien afirma: “Es muy importante para el jefe de una organización descifrar la manera de motivar”. MacGregor no podía ofrecerles a sus ejecutivos la retribución financiera acostumbrada en las compañías que buscaban utilidades, pero si pudo proporcionarles motivación desarrollando su independencia y confianza. Añade la fuente que la gente comienza a sentir que administran una parte de la empresa. En este contexto, finaliza MacGregor, “Tienen mayores oportunidades de demostrar sus capacidades”.

Para Cardona y Wilkinson (2009), la motivación en el trabajo es un fenómeno con muchos enfoques, que no pueden abordarse desde una única perspectiva, influyen tanto los rasgos individuales como las características organizacionales. Para la fuente, existen tres tipos básicos de motivación para actuar: extrínseca, intrínseca y constructiva. Cardona y Wilkinson describen estos tres tipos de motivación de este modo:

- Nuestra motivación extrínseca: es nuestro deseo de actuar por lo que esperamos recibir de otros como intercambio a nuestro comportamiento.

- Nuestra motivación intrínseca: es nuestro deseo de actuar por la satisfacción que experimentamos trabajando.
- Nuestra motivación contributiva o trascendente: es nuestro deseo de actuar por los beneficios que esperamos que otros experimenten como consecuencia de nuestro comportamiento.

Dentro del mismo contexto de ideas Grau (2005), afirma que la mejor manera de animar y entusiasmar a un grupo de jóvenes coralistas a seguir ensayando, es resaltando los beneficios espirituales, la complacencia con el progreso personal y el beneficioso sentimiento del deber cumplido que proporciona esta actividad musical.

Continúa Grau (2005 pp. 90), manifestando con respecto a la motivación, que es prudente y recomendable no fijar metas inalcanzables a la agrupación; al final, se puede correr el riesgo de no alcanzar dichas metas crear desilusiones innecesarias. De igual manera, asegura el mismo autor, no deberá plantearse la posibilidad de presentar al grupo en concurso, muestras, conciertos públicos, con repertorios extremadamente complicados, cuando no se está realmente preparado para ello. Hacerlo, concluye Grau, llevaría a fracasos inevitables, con la correspondiente secuela de desmotivación y decaimiento.

Paddy Miller (2005), en su trabajo “Llevar la batuta en la dirección de empresas”, hace mención al director de la orquesta de Shanghái, China, George Maximi, quien suele concluir sus ensayos con frases positivas y de motivación tales como “Mañana lo haremos mejor”, a juicio de Miller, esta sencilla frase refleja la fe que un líder debe tener en la capacidad de su equipo de trabajo para alcanzar niveles más altos en su desempeño y que además lo harán en un futuro cercano.

2.3.5. Iniciativa

Cardona y García-Lombardía (2005), exponen que iniciativa es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal. Por tanto asegura la fuente, tener iniciativa significa asumir la propia responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, evitando la actitud pasiva de esperar a que alguien haga algo o a que las cosas ocurran por sí mismas.

De acuerdo con Cardona y Wilkinson (2009), la creatividad abre el camino a la innovación. Si bien la creatividad en sentido estricto solo existe cuando se crea algo de la nada, en el sentido más laxo, cualquier modificación de algo existente supone creatividad.

Cardona y Wilkinson (2009), agregan que un apersona creativa, que innova, es una persona con “iniciativa creativa”. La iniciativa creativa es la capacidad de introducir por vez primera algo. Un persona con iniciativa creativa no se limita a pensar nuevas ideas, sino que tiene el coraje para defenderlas y tesón para implementarlas.

Por definición Bennis y Nanus (2005), aseguran que la innovación o cualquier idea nueva, no se aceptan de inmediato; no importa cuán sensacional sea. Al comienzo, cualquier idea nueva parece por lo general tonta, impráctica o imposible. Aclaran Bennis y Nanus que se requieren intentos repetidos, interminables demostraciones, monótonos ensayos antes de que la innovación sea aceptada e internalizada por cualquier organización. Esto requiere, determinan los autores, poder fundado y ciertamente “Paciencia Valerosa”.

Seguidamente Grau (2005), con respecto a la creatividad musical afirma que la partitura puede ser la misma, pero el director ha debido, desde la última ocasión en que la asumió en estudio o en montaje, haber crecido en experiencia, madurez, sensibilidad y profundidad artística. No hay dos cosas iguales, afirma el autor, menos deben serlo dos interpretaciones. Cada nueva interpretación, añade Grau, debe implicar una demostración del ascenso del director y del grupo que dirige.

2.3.6. Autoestima

Para Cardona y García-Lombardía (2005), en relación a la autoestima mencionan que es la imagen personal, la interpretación que la persona hace de sí misma; de lo que vale, de lo que se le valora, de lo que es capaz de hacer. Cardona y Garcia-Lombardía afirman que esta interpretación se fabrica en la inteligencia, muchas veces de manera inconsciente. La autoestima surge de la comparación entre como se ve uno a sí mismo y como cree que debería ser.

Cardona y Garcia-Lombardia (2005), expresan que el elemento de comparación o referente, puede ser muy variado, en ocasiones es un modelo idealizado de persona es decir un conjunto más o menos abstracto de valores o bien una persona concreta idealizada como una estrella, un líder, un deportista, un artista, etc. El resultado de esta comparación, agrega la fuente, puede ser positivo o negativo dando lugar a una mayor o menor autoestima.

Por su parte Cardona y Wilkinson (2009), establecen además que el motor de todo cambio es la voluntad pero la gasolina de ese motor es la autoestima. No hay cambio posible sin autoestima. La inteligencia puede ver con claridad la necesidad de cambio pero no moverá a la voluntad sin autoestima. Por tanto, hay que empezar por revisar las razones por las que uno cree que no es capaz de cambiar. En complemento al tema de la autoestima Cardona y Wilkinson manifiestan que quizá la experiencia de fracasos anteriores puede pesar demasiado en el ánimo. Hay que buscar la raíz de esos fracasos para decidir si es posible removerla. Cuando se pretende cambiar de golpe muchas cosas a la vez, el agobio y el fracaso están casi asegurados.

Continúan Cardona y Wilkinson (2009), y extraen una definición de autoestima de Fuentes, J.C. y Martínez, O. en su trabajo “Comunicación y dialogo, Cauce, 1997” quienes a su criterio “la autoestima es un sentimiento de nuestra valía personal que nos hace confiar en nuestra capacidad para pensar y resolver problemas”.

La misma fuente añade que “la autoestima nos hace ser conscientes de ser dignos de respeto con independencia de nuestras limitaciones”. Consideran además Fuentes, Martínez y otros señalados en Cardona y Wilkinson, que es difícil generar credibilidad y confianza, conectarse emocionalmente con los demás y ser capaces de hallar y presentar argumentos con claridad y precisión, cuando la autoestima falla.

2.3.7. Confianza

De acuerdo con Bennis y Nanus (1985), la confianza es el lubricante que hace posible que la organización funcione. Es difícil imaginar una organización sin una apariencia de confianza que en una u otra forma opere en algún lugar. La confianza implica responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad. Es lo que hace que los productos se vendan y las organizaciones se mantengan en actividad.

Miller (2005), en su trabajo “Llevar la batuta en la dirección de empresas” expresa que “los directores de orquesta se apoyan en la confianza. Esta es parte fundamental de su capacidad de liderazgo. Los músicos de orquesta confían en que el director les lleve a una ejecución excelente de la obra”. Agrega que “sin líder no hay confianza y sin confianza la interpretación resulta defectuosa”. Continúa Miller afirmando con relación a la confianza: “es un requisito tácito del líder orquestal y sus músicos. Ellos, ni hablan de confianza ni la dan por supuesta, el director de orquesta se la gana con el tiempo por medio de un contacto cercano con las personas, las secciones, con cada fila, con cada integrante”.

Miller asegura que “los dirigidos quieren saber que están a salvo en manos del director y este por su parte, sabe que puede depender de su equipo”. Es un intercambio de energía afirma el autor, en tal sentido, Joseph Colaneri Director de la Metropolitan Opera de Nueva York, mencionado en Miller describe el delicado equilibrio que el director de orquesta debe lograr entre respetar la libertad de cada músico y obtener la visión y dirección buscada en cada interpretación. Este objetivo se alcanza, según Colaneri, al tiempo que crece la relación de confianza basada en el respeto mutuo por la profesionalidad, el conocimiento y la experiencia.

Por su parte Cardona y García-Lombardía (2005), citan a Pérez López, J.A, en su trabajo “Fundamentos de la dirección de empresas”, Rialp. Madrid (1991), quien afirma que “la tarea de un directivo consiste en desarrollar al máximo las características que determinan la calidad de una organización”. Pérez López citado en Cardona y Garcia-Lombardia añade que “la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollen las capacidades de sus colaboradores y por sobre todo creen un mayor nivel de confianza en la organización”. La misma fuente considera que los parámetros que determinan la calidad de una organización son tres que se mencionan y detallan a continuación:

- Eficacia: sin un nivel mínimo de eficacia, la empresa simplemente no sobrevive.
- Atractividad: Grado de satisfacción que experimentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en ese trabajo.
- Unidad: Grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. En cada nivel, la unidad requiere el desarrollo de la confianza entre directivo y subordinado.

2.3.8. Crítica

Bennis y Nanus (1985), en relación a la crítica afirman que es un sub-producto de las acciones significativas. La receptividad a la crítica es tan necesaria como repugnante. Pone a prueba los fundamentos de la auto-estimación positiva como no lo hace ninguna otra cosa y cuanto más válida sea la crítica, más difícil será de aceptar.

Cardona y García-Lombardía (2005), exponen que la autocrítica nada tiene que ver con los pensamientos negativos de auto-sabotaje ni con el perfeccionismo destructivo. Es más bien la humildad para aceptar la realidad personal sin excusarse. Es la sencillez de estar abierto a la crítica constructiva y a la opinión sincera de los demás sin ponerse a la defensiva.

Autores como Cardona y García- Lombardía (2005) y Cardona y Wilkinson (2009), añaden nuevas condiciones especiales para el manejo de grupos tales como la negociación, la gestión del tiempo, la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la resiliencia.

2.4.1. Negociación

De acuerdo con Cardona y García-Lombardía (2005), negociación es “la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación”. Plantean además que “saber negociar no significa ser capaz de obtener el máximo para una parte a cualquier precio, sino lograr obtener el máximo para las dos partes implicadas manteniendo una relación de confianza entre ellas”. Para los autores los comportamientos característicos en las negociaciones son:

- Lograr concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación.
- Planificar bien el tiempo de la negociación, estableciendo plazos concretos.
- Saber ser directo y concreto al tiempo que diplomático.
- Encontrar nuevos puntos de negociación que hacen más fructífera la relación apegándose a los hechos concretos sin entrar en el plano personal, ganando rápidamente la confianza de las partes implicadas en la negociación.

2.4.2. Gestión del tiempo

Para Cardona y García-Lombardía (2005), gestionar el tiempo es “la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto”. El tiempo es un recurso escaso y como tal debe ser administrado y gestionado eficazmente. Esta eficacia pasa necesariamente por la respuesta a dos cuestiones:

- Qué ha de hacerse (definición de los objetivos y planificación)
- Cuándo ha de hacerse (que programación y priorización de actividades)

La misma fuente Cardona y Garcia-Lombardia (2005), añade que para contestar correctamente a estas dos cuestiones es necesario distinguir entre lo urgente y lo importante. La presión por resolver lo urgente no debe posponer lo importante. Además de planificar bien hay que lograr hacer todo lo planificado y en el plazo señalado. Para ello es indispensable utilizar la herramienta más importante de la gestión del tiempo “el autocontrol” en conclusión para los autores Cardona y Garcia-Lombardia, uno mismo es el principal ladrón del propio tiempo.

Por su parte Cardona y Wilkinson (2009), el proceso de gestión del tiempo se compone de diferentes fases: Qué queremos conseguir (misión), cómo vamos a conseguirlo (planificación), cómo vamos a llevarlo a la práctica (ejecución) y revisión periódica de nuestra trayectoria para reajustar la gestión de nuestro tiempo, quizá redefiniendo que es lo que queremos conseguir (nuestra misión).

2.4.3. Gestión de conflictos.

En este sentido Cardona y García-Lombardía (2005), en su trabajo “cómo desarrollar las competencias de liderazgo”, mencionan que la gestión de conflictos es “la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal”.

A tal efecto Bennis y Nanus (1985), afirman que quizá la cualidad más importante y memorable de los líderes es la manera cómo responden al fracaso. Estos líderes vierten toda su energía en su trabajo. Simplemente no piensan en el fracaso, ni siquiera usan la palabra, sino que se apoyan en sinónimos tales como “error”, “falta”, “chapeuceo” o innumerables otras, tales como “comienzo erróneo”, “embrollo”. “lio”, y “equivocación”. Pero jamás fracaso.

En el mismo orden de ideas Cardona y Wilkinson (2009), mencionan a Joan Tarrida, director general de la editorial para España y Portugal, Grupo Bertelsman, quien manifiesta: “La gestión de los conflictos es uno de los puntos en los que un líder se juega el todo por el todo”. El líder se pone a si mismo más en juego porque en este caso, como en pocos, debe demostrar sus habilidades de liderazgo: capacidad de análisis, justicia en el diagnóstico, construcción y alineamiento del equipo. En la solución de los conflictos entra en juego su credibilidad y en pocos casos como este, la adecuada actuación del líder genera confianza y adhesión entre su gente o al contrario, desorientación y distanciamiento. Por lo tanto un líder tiene que saber cuándo es necesario prescindir de un miembro del grupo si este genera muchos conflictos, aunque su aportación como especialista sea óptima. Las divergencias son positivas, el conflicto por el conflicto no lo es.

2.4.4. Toma de decisiones

Cardona y Wilkinson (2009), en cuanto a esta característica para el manejo de grupos opinan que “se toman decisiones todos los días a todas hora en multitud de cuestiones, unas pequeñas otras grandes, unas menos importantes y otras más”. Plantean los autores que alguien no puede no equivocarse nunca. Sin embargo, si puede aprender a observar, reflexionar, evaluar y generalizar de forma cada vez más efectiva y rica. Así la toma de decisiones será cada vez más acertada y prudente. Añaden los autores que el posponer una decisión indefinidamente tiene efectos negativos y paralizantes. Pero decidir demasiado rápido puede llevar a no haber prestado la suficiente atención a factores importantes.

Bennis y Nanus (1985), hacen mención a la entrevista realizada a Fletcher Byrom, jubilado de la compañía Koopers, empresa diversificada de ingeniería, construcción y productos químicos quien manifiesta al respecto de la decisión más difícil que hubiera tenido que tomar, Fletcher, respondió así: “No sé lo que es una decisión difícil. Quizá yo sea un anormal, un ser extraño, pero no me preocupo; cuandoquiera que debo tomar una decisión, empiezo por reconocer que hay altas probabilidades de que me equivoque. Todo lo que puedo hacer es lo mejor que puedo hacer. Preocuparse obstaculiza pensar con claridad”.

2.4.5. Resiliencia

Cardona y Wilkinson (2009), introducen el término *Resiliencia* y consideran que es la resistencia y capacidad de recuperación. Si se oye mencionar que alguien es muy resiliente, la imagen mental instantánea que viene a la cabeza es el de una persona fuerte, capaz de sobrellevar cualquier dificultad que se anteponga en su camino. La Resiliencia para Cardona y García-Lombardía es “la capacidad de soportar la presión e incluso el fracaso debido a circunstancias adversas y conseguir recuperar la armonía interna”. Implica por lo tanto, concluye la fuente, dos elementos, uno relacionado con el presente y otro que se prolonga con el futuro.

Agregan Cardona y Wilkinson (2009), que el elemento relacionado con el presente es que bajo presión se sigue funcionando, no se cae en la parálisis. El segundo elemento es que después de haber atravesado la crisis, la recuperación de la armonía interna es una sana recuperación, sin rupturas ni deformaciones. Se sale fortalecido de la situación, conservando o incluso mejorando las anteriores condiciones interiores. Algo parecido al comportamiento del bambú, que se dobla y vuelve a recuperar su posición anterior sin romperse ni deformarse.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuasi-cuantitativo de tipo descriptivo. El investigador buscó conocer y describir las experiencias de un grupo de personas que ejercen la actividad musical orquestal, tanto como instrumentistas integrantes de agrupaciones sinfónicas como los responsables de liderar estas organizaciones en calidad de directores. Al inicio de la investigación se trató de no generalizar los datos obtenidos y se evitó formular una hipótesis previa. El investigador buscó producir hallazgos que no son alcanzables a través de medios estadísticos o de cuantificación procurando contribuir a la poca bibliografía existente al respecto y escasa información obtenida en cuanto al liderazgo orquestal.

La investigación indagó sobre cuál es la concepción, vivencias y experiencias de cuatro directores que trabajan con grupos musicales académicos a nivel profesional en el área de Caracas como líderes exitosos y cuyas opiniones, recomendaciones y puntos de vista en relación a cómo han mantenido su liderazgo, sirvieron para elaborar una nueva manera de comprender el fenómeno y expresarlo teóricamente.

El análisis de los datos estuvo centrado en fenómeno: Cuatro casos de dirección musical en Venezuela: Liderazgo ante la orquesta entre 1996-2011. El propósito de la investigación fue explorar y describir los patrones que se relacionan de la cotidianidad de cuatro directores de orquesta sinfónica como líderes de grupos. Al describir el entendimiento y manejo del liderazgo de estos directores se está contribuyendo en primer lugar al estado venezolano en su desarrollo cultural, musical y científico en el área de liderazgo, estrategias para el ensayo de orquesta y condiciones especiales para el manejo de grupos.

En segundo lugar a los estudiantes de las cátedras de dirección orquestal, pedagogía musical o los profesionales músicos que sientan su vocación por trabajar con agrupaciones musicales profesionales o aficionados. La investigación contribuye a demás, para la reflexión de los colegas directores de orquestas o coros que pudieran encontrar un nuevo enfoque sobre el arte de liderar en virtud de mejorar sus acciones en su quehacer musical cotidiano. Por otra parte, la presente investigación pudiera recomendar a las casas de estudio musical a nivel superior, el incluir en sus programas de estudios, talleres o cátedras regulares sobre liderazgo y estrategias para el manejo de grupos.

Finalmente el presente trabajo pudiera constituirse en la piedra angular para profundizar en más investigaciones al respecto del Liderazgo desde la óptica orquestal.

3.2. Tipo de estudio

En el presente trabajo se empleó la Teoría Fundamentada, en particular lo expuesto por Strauss y Corbin (2002), quienes afirman que originalmente esta teoría fue construida por los sociólogos Barney y Glaser y Anselm Strauss. A Tal efecto, Strauss y Corbin exponen que entre los motivos principales para construir esta metodología denominada Teoría Fundamentada, se encuentra la necesidad de salir al campo para entender lo que sucede en la realidad, la complejidad y variabilidad de los fenómenos y de la acción humana; la creencia de que las personas son actores que adoptan un papel activo al responder situaciones problemáticas y la necesidad de establecer comparaciones entre los datos para identificar, construir y relacionar conceptos concluyen (Strauss y Corbin. p. 9)

En este sentido se estructuró una unidad de análisis definitiva, no obstante fue el resultado final de una serie de investigaciones parciales dada la complejidad de la investigación; es decir, antes de elegir a los cuatro directores y extraer sus vivencias y experiencias con relación a los parámetros planteados se indagó en primer lugar entre los dirigidos.

3.3. Unidad de análisis

De acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Batista (2006), la unidad de análisis es también denominada caso o elemento de estudio. La selección de la unidad de análisis depende del planteamiento de la investigación. Antes de definir la muestra hay que definir la unidad de análisis. La unidad de análisis del presente trabajo, la constituyeron cuatro directores a nivel profesional que con sus vivencias, experiencias y concepciones sobre el liderazgo ante la orquesta entre 1996-2011, que han desarrollado su labor de dirigir con éxito a través de los años. La presente investigación plantea conocer dichas concepciones, vivencias y experiencias del liderazgo empleado a partir de sus opiniones.

El escenario en el cual se llevó a cabo la investigación fue, en primer lugar las opiniones recopiladas a través de un primer instrumento de recolección de datos, entrevista previa (EP Anexo 2), aplicada a cinco integrantes por cada orquesta profesional de las cinco agrupaciones sinfónicas existentes en el área de Caracas.

Los datos arrojados en esta primera fase, en cuanto a la visión del liderazgo de los directores, sirvió para la elaboración de un segundo instrumento de recolección de datos que fue aplicado a los cuatro directores de musicales seleccionados por medio de una entrevista personal (ED Anexo 3). Para conocer sus concepciones y vivencias con respecto a indagar sobre su manera de aplicar, desarrollar o ejercer el liderazgo sobre su trabajo cotidiano.

Los resultados obtenidos fueron analizados y clasificados en virtud de extraer de los mismos, las concepciones en cuanto a liderazgo, las estrategias para el ensayo de orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos.

3.4. Diseño de la Investigación

3.4.1. FASE I Revisión bibliográfica.

Comprende la búsqueda de textos acerca de Liderazgo, así como también lo referente a estrategias para el ensayo de orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos, ya que se trabajó con orquestas sinfónicas profesionales y directores con amplia experiencia en el tema.

3.4.2. FASE II Identificación de categorías de análisis

- Datos académicos
- Liderazgo
- Estrategias para el ensayo de orquesta
- Condiciones especiales para manejo de grupos.

3.4.3. FASE III Elaboración del cuestionario como instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para recolectar y evaluar los datos del estudio, se dividió en una primera fase y se constituyó en un primer cuestionario, Entrevista Previa (EP), de quince (15) ítems, encaminados a cinco integrantes de las cinco orquesta profesionales de Caracas, muestra (01): Venezuela, Filarmónica Nacional, Municipal, Simón Bolívar y Camerata Barroca de Caracas. Los resultados arrojados por esta primera entrevista (EP), permitieron elaborar un segundo instrumento de recolección de datos, Entrevista Definitiva (ED).

La entrevista definitiva (ED), fue aplicada a los cuatro directores, muestra (02), a quienes la primera fuente según la entrevista previa (EP), consideraban los líderes orquestales y musicales más representativos de Venezuela. Este segundo instrumento de recolección de datos (EP), objeto principal de la investigación se constituyó en un segundo cuestionario de quince (15), preguntas referidos a las categorías de análisis en cuanto al liderazgo, las

estrategias para el ensayo de orquesta, y las condiciones especiales para el manejo de grupos profesionales. A continuación se observará en el cuadro N° 03 lo referido a la estructura del instrumento de recolección de datos de la Entrevista Definitiva (ED) y la división realizada para el análisis de la investigación.

Estructura del Cuestionario.

N°	Partes del Instrumento	N° de preguntas
1.-	Datos académicos	0, 15
2.-	Liderazgo	1,2,8,9,11,12.
3.	Estrategias para el ensayo de orquesta	5, 5.1, 6,10, 13.
4.-	Condiciones especiales para manejo de grupos.	3,4,7,7.1, 9.1, 14

Cuadro N° 03. Estructura del cuestionario

3.4.4. FASE IV Análisis de datos

Las respuestas y opiniones arrojadas por el instrumento de recolección de datos entrevista definitiva (ED), aplicada a los participantes de la muestra (02), se estudiaron comparativamente, con el fin de evaluar sus diferencias y semejanzas, resultados que nos permitieron establecer una descripción producto del análisis de los datos de la investigación. Se empleó una base de estadística descriptiva representada en porcentajes, cuadros y gráficos que permitió la visibilidad y grado de respuesta de los encuestados.

3.4.5. FASE V Análisis de resultados

De acuerdo con los datos obtenidos por la entrevista definitiva (ED), se obtuvo una nueva panorámica basada en la concepción, vivencias, experiencias y hechos concretos en cuanto al hecho de liderar agrupaciones sinfónicas que permitieron describir la relación de

trabajo y formación en el quehacer orquestal en cuanto al liderazgo de sus directores, estrategias utilizadas por estos para el ensayo de orquesta y condiciones especiales, que según la muestra (02), se deberían poseer para el manejo de grupos.

Por otra parte, estos resultados pudieran servir como fuente de información y orientación para los nuevos profesionales en el área y su mejor desenvolvimiento y manejo con las agrupaciones sinfónicas profesionales, no solamente en la República Bolivariana de Venezuela sino también en otros países donde esta actividad sinfónica sea relevante. Adicionalmente a ello, la presente investigación, pudiera constituirse como documento de reflexión para quienes ya trabajan con este colectivo dentro de sus actividades cotidianas. Las vivencias, experiencias y resultados encontrados, generan un proceso de conciencia mediante el cual podrían considerar ciertos aspectos de los que antes quizá, no se habían percatado y pueden ser de mucho provecho tanto para sí mismos como para sus agrupaciones sinfónicas como para otros colegas directores dentro o fuera del territorio nacional.

Por lo expuesto anteriormente la investigación pudiera contribuir, con una nueva propuesta para las casas de estudio a nivel superior en virtud de que incluyan en su pensum de estudio, talleres o cátedras de liderazgo y técnicas de manejo de grupos, orientado a los nuevos profesionales no solamente en el área orquestal o coral, sino también para todos aquellos graduandos que trabajarán con capital humano en calidad de guías educativos, consejeros, asesores, supervisores, gerentes, empresarios y que estarán al frente de conglomerados humanos, en los niveles infantiles, juveniles, adultos, en proceso de formación o profesional.

3.5. La muestra

Consideran Strauss y Corbin, (2002 p. 222), “El muestreo y el análisis deben ocurrir de manera secuencial y el análisis es el que debe guiar la recolección de datos”. En tal sentido, para escoger la muestra definitiva (02), y seleccionar cuatro directores musicales a nivel profesionales que con su capacidad de liderazgo hayan contribuido al desarrollo de esta actividad a través de los últimos veinte años en la República Bolivariana de Venezuela.

Se delimitó el campo de acción al área de Caracas y se inició el muestreo entre los integrantes de las cinco orquestas profesionales de la capital venezolana así: Venezuela, Filarmónica Nacional, Simón Bolívar, Municipal y Camerata Barroca; se escogieron cinco instrumentistas por agrupación sinfónica y se les aplicó una entrevista previa (EP), procurando generar el mayor número de categorías.

A tal efecto, se entrevistaron músicos profesionales integrantes de las distintas orquestas de diferentes sexos, condición social, formación, jerarquía, años de experiencia, tiempo de vinculación con la institución y diversos perfiles. Finalmente los datos arrojados por la muestra (01) y el banco de datos obtenidos en la entrevista previa (EP), nos permitió constituir la entrevista definitiva para los directores (ED) y por supuesto seleccionar la muestra definitiva, muestra (02), es decir los cuatro directores musicales a nivel profesional.

Cabe destacar que varios importantes nombres de reconocidos directores quedaron exentos por: haber participado en la investigación de pre-grado “La Técnica de Dirección Orquestal Aplicada a Orquestas Juveniles”, presentada al Instituto de Estudios Musicales (IUDEM), por el investigador en el 2007. Por no encontrarse en el área de Caracas hasta el cierre de las entrevistas en diciembre de 20011. Por no aceptar la entrevista.

Esta muestra definitiva quedó constituida por cuatro directores del más alto nivel académico con más de veinte años de experiencia y activos en el entorno laboral. A partir de esta selección se recopilaron las opiniones de los directores: Grau Alberto, Guinand María, Rugeles Alfredo y Palacios Isabel, quienes participaron de la investigación por medio de un instrumento de recolección de datos en modo de entrevista personal y definitiva (ED), de quince preguntas. Sus opiniones, reflexiones, concepción, vivencias y experiencias con respecto al liderazgo orquestal en Venezuela, debido a su perfil profesional, aportaron a la temática de la investigación. Para garantizar el derecho los nombres de los informantes en adelante no serán mencionados y serán reemplazados por siglas.

3.6. Categoría de análisis

La investigación se desarrolló bajo cuatro categorías de análisis con la finalidad de establecer una descripción pormenorizada del objetivo general. En este sentido, se presenta el cuadro № 04, con relación a la distribución de las categorías de análisis

Categoría de análisis A

Nº	Categorías de análisis	Definición conceptual de la categoría
1.-	Datos académicos	Instrucción extra musical de la muestra.
2.-	Liderazgo	Concepciones, vivencia y experiencia en cuanto a liderar orquesta sinfónicas dentro y fuera de Venezuela. Mecanismos y estrategias utilizadas

Cuadro № 04 A. Categoría de análisis

Categoría de análisis B

Nº	Categorías de análisis	Definición conceptual de la categoría
3.-	Estrategias para el ensayo de orquesta	Mecanismos para lograr mantener la atención, la concentración el interés durante los ensayos y prácticas.
4.-	Condiciones especiales para el manejo de grupos	Estrategias utilizadas para mantenerse al frente de las agrupaciones, experiencias, vivencias puntos de vista de cómo lograrlo.

Cuadro № 04 B. Categoría de análisis.

3.7. Estrategias de recolección de datos

Las estrategias de recolección de datos fueron la observación y las entrevistas a profundidad. El investigador acudió numerosas ocasiones a los ensayos de las orquestas en los cuales pudo realizar observaciones que corroboraron los datos obtenidos. De igual manera se establecieron citas con las fuentes directas es decir con cada uno de los cuatro directores seleccionados para realizar las entrevistas definitivas.

En las entrevistas (EP) y (ED), el investigador realizó preguntas abiertas y cerradas con respuestas muy amplias a los entrevistados de forma tal de obtener de los participantes, tanto muestra (01) como muestra (02), datos significativos en relación al liderazgo, Estrategias para el ensayo de orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos.

En este sentido, la investigación buscó ser consecuente con McMillan y Schumacher (2005), quien afirma: “las entrevistas a profundidad, buscan obtener respuestas que expliquen como los sujetos conciben su mundo y como explican los acontecimientos importantes de su vida”.

3.8. Limitaciones

La presente investigación tiene como primera limitante la escasa bibliografía al respecto del liderazgo desde la perspectiva tal como la conciben los directores de orquesta. La documentación específica encontrada en internet, a juicio del investigador, no presenta aportes claros y científicos al tema, son más bien al estilo de comentarios sobre experiencias o elucubraciones a respecto de la investigación a demás, muchos de los artículos no ofrecen una fuente clara con autores anónimos.

En el campo de la investigación en Venezuela el tema pareciera haber sido poco trabajado. Los escasos tratados realizan propuestas y manifiestan inquietudes al respecto pero no se tiene una documentación nutrida y específica al respecto del liderazgo que ejercen los directores ante la orquesta. Los trabajos realizados por Grau (2010), o el de Barreto (2005), son documentos que aportan al camino del presente trabajo, no obstante el monumental y vertiginoso crecimiento de la actividad orquestal y coral en una Venezuela sembrada de música.

El tema del liderazgo es más bien altamente concebido desde una perspectiva empresarial, sin embargo como lo manifiesta Maxwell (2005), el liderazgo es un rasgo característico de las personas, una condición humana, por lo tanto es aplicable a las distintas áreas del saber y quehacer humano.

Otra limitante es la poca importancia que las casas de estudio le prestan al tema, pues se prepara a nuevos profesionales en los conocimientos académicos propios de su especialidad pero se relega las estrategias de trabajar con el colectivo humano como herramientas fundamentales. En este sentido la limitación del presente trabajo, pareciera coincidir con Bennis y Nanus (1985), cuando manifiestan que “el liderazgo es el tema más estudiado y el menos entendido de cualquier ciencia social”. Según los autores, el liderazgo “se parece al abominable hombre de las nieves: sus huellas están en todas partes, pero nadie puede verlo”.

Para Bennis y Nanus (1985), existe una diferencia profunda entre administración y liderazgo sin embargo ambos son importantes. Administrar quiere decir efectuar, lograr. Tener una responsabilidad, conducir. Dirigir es influir. Guiar con dirección, curso, acción y opinión. Un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer. Para Bennis y Nanus el liderazgo es la clave del éxito organizacional, según esto el nuevo líder es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Otro factor limitante, en uno de los casos de director de orquesta seleccionado, fue la absoluta imposibilidad de realizar una cita en virtud de aplicar la entrevista definitiva (ED), con el respectivo instrumento de recolección de datos y la guía de preguntas de referencia. Se agotaron las vías de comunicación posible pero lamentablemente no se tuvo éxito.

Así también como ya se refirió, en el presente trabajo han sido exentos quienes participaron de la investigación de pre-grado “La Técnica de Dirección Orquestal Aplicada a Orquestas Juveniles” presentada al (IUDEM 2007), que en su momento hicieron grandes aportes y que por razones éticas se guardará su identidad.

La ubicación de los participantes en el proceso de la investigación, limitó varios directores pues para la fecha prevista de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, estuvieron fuera de Caracas o Venezuela. En tal sentido y por la misma condición ética, sus nombres serán reservados.

Es de notar que el presente trabajo, obedece a un macro plan diseñado por el investigador en el 2005 y que comprende las siguientes investigaciones:

- “La Técnica de Dirección Orquestal Aplicada a las Orquestas Juveniles”
- Cuatro Casos de Dirección Musical en Venezuela:
Liderazgo ante la Orquesta entre 1996-2011
- Abreu-Friedman, modelos educativos musicales contemporáneos.

Finalmente, el estudio se realizó con la información obtenida de todos los entrevistados, muestra (01) y nuestra (02), sin embargo esto pudiera ser otra limitante pues es posible que el universo de entrevistados se hayan abstenido de aportar ciertas informaciones por algún motivo personal o que no describan su experiencia tal como la han vivido sino que añadan o introduzcan matices en la información suministrada.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Con la finalidad de caracterizar las concepciones, vivencias y experiencias de cuatro directores a nivel profesional residenciados en Venezuela con relación al liderazgo ante la orquesta que han llevado adelante y ejercido por más de veinte años, a continuación se presenta el análisis y los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, entrevista definitiva (ED), que aplicado a la muestra, plasma las tendencias encontradas sobre las categorías de análisis.

La entrevista definitiva para los directores (ED), se constituyó en una guía de preguntas de referencia de quince ítems, la cual se estructuró en tres partes fundamentales: liderazgo, estrategias para el ensayo de orquesta y consideraciones especiales para el manejo de grupos. Los datos obtenidos se organizaron en gráficos y cuadros empleando la técnica del porcentaje como medida descriptiva de los sucesos.

4.1. Datos académicos de la muestra

Con relación a los datos académicos de la muestra se encontró que el 100% tienen estudios a nivel superior en reconocidas casas de formación musical profesional, nacionales e internacionales, no obstante el 75% de los informantes poseen estudios extra musicales tales como estudios de postgrado en gerencia, talleres realizados en técnicas de trabajo equipo, crítica y administración de empresas. El 25% de la muestra es decir 1/4 directores consideró que la propia dinámica de la profesión iría proporcionando la debida experiencia para liderar grupos.

4.2. Guía de preguntas de referencia

Pregunta №1

La primera pregunta formulada en cuanto al ámbito del liderazgo a las fuentes de información (directores musicales), a quienes en lo sucesivo serán identificados con las siglas FDA, FDB, FDC, FDD, fue la siguiente: Con sus propias palabras ¿Podría definir: Liderazgo, Carisma, Motivación, Comunicación?

En los cuadros siguientes se presentan los datos recopilados de las fuentes.

Definiciones FDA	
Liderazgo	Palabra amplia. Poder influir en grupo de personas y convencer para realizar proyectos de las cosas buenas.
Carisma	Actitud Natural o estudiada frente a los retos.
Motivación	Un ejemplo a seguir.
Personalidad	Rasgos innatos de la persona, se perfecciona con el tiempo, se adquiere con la educación y el estudio.
Comunicación	Exige estudio para poder comunicarse con eficacia. Existe no solo la comunicación verbal, sino además la comunicación gestual y espiritual que raramente se aprende. La espiritualidad está en los genes. Es una capacidad interna.

Cuadro № 05 A

Definiciones FDB	
Liderazgo	Prototipo de personalidad con la que uno se puede aglutinar en torno a si a otros
Carisma	Es un talento, un elemento característico de la formación de la personalidad muy particular que otro no lo tiene. Un persona carismática logra con su capacidad, su misión y visión de un proyecto, unir a otras personas con rasgos diferentes
Motivación	Es el deseo de superación de logros. Llegar a conseguir objetivos
Personalidad	Existen personalidades diversas. Pero todas tienen que ver con las distintas maneras de resolver la vida.
Comunicación	Manera de transmitir información, no solamente de manera verbal sino además gestual o corporal. El mensaje llega según como lo digo o en el momento que lo digo. Por ello es mejor para comunicarse buscar el momento adecuado.

Cuadro Nº 05 B

Definiciones FDC	
Liderazgo	Capacidad de conducir proyectos. Es quien está a la cabeza de las ideas. Un líder no se considera líder, lo hace porque le apasiona. Tiene en sus manos las riendas de su propio camino. Liderazgo significa unir distintas maneras de pensar. También es la capacidad de agrupar, de servicio, de llevar a feliz término un proyecto. El director es un líder que unifica criterios.
Carisma	Es un atractivo natural, es algo mágico, despierta admiración. El carisma es una característica de las personas por lo tanto lo tienes o no lo tienes.
Motivación	Enfrentarse a retos nuevos, como repertorios novedosos, no solo repertorio tradicional, planificar giras, evitar caer en la planificación de rutina o el aburrimiento. Incluir el repertorio operático complicado. En las giras es donde más se integración existe pues se pasa de lo profesional a lo humano, el director puede acercarse a la gente

Personalidad	La personalidad viene ligada a los distintos tipos de actitudes que una persona asume. Cuando una orquesta va a invitar un director, la comisión artística evalúa la personalidad de los candidatos, sumado por supuesto a sus conocimientos musicales. La opinión de los músicos con respecto al posible director invitado se toma muy en cuenta.
Comunicación	En dirección de orquesta quizá es el elemento más importante de aprender pues hay que transmitir un mensaje sin la necesidad de hablar. Quizá se pueden usar metáforas para ayudar al gesto o lo que se quiere pero sin abusar de la comunicación verbal. Naturalmente fuera del ensayo con la orquesta siempre es distinto, el director debe ser muy elocuente y claro en sus opiniones o puntos de vista o al responder toda clase de preguntas. Aun así, la honestidad de sus respuestas al desconocer algún tópico, es siempre bien vista.

Cuadro Nº 05 C

Definiciones FDD	
Liderazgo	Tener claro un camino, una idea; conducir confiando por ese camino, con la verdad de sus propias convicciones; sabiendo que quizá, sea un sendero difícil lleno de dificultades y obstáculos
Carisma	Nace de la seguridad en uno mismo. Se puede mejorar el carisma de una persona se construye tal vez fortaleciendo su autoestima. *
Motivación	Es mantener el interés de las personas en los procesos o proyectos. Las personas deben sentir que avanzan hacia los objetivos. Las personas detectan cuando están perdiendo el tiempo pues si aprenden crecen, desarrollan habilidades. Cada ensayo es un acto de creación de la música, y los sonidos armónicos o los acordes bien logrados son la mejor motivación. Además de la variedad, la calidad y el respeto también
Personalidad	Rasgos característicos de las personas. Lo que nos hacen distintos unos de otros.

Comunicación	Saber decir las cosas en el lugar y el momento oportuno, utilizando el recurso de las palabras bien empleadas. Aun para tomar una decisión difícil, como separar a alguien del proyecto, no se debe tener miedo al comunicarlo pues el fin último es el éxito del proyecto.
---------------------	---

Cuadro № 05 D.

En los cuadros № 05 A, B, C, D, se describen las opiniones de las cuatro fuentes entrevistadas con relación a los parámetros de liderazgo, carisma, motivación, personalidad y comunicación. Llama la atención profundamente que muchas de sus opiniones incluyen ciertas palabras que son utilizadas continuamente durante la investigación. Tanto por la muestra 01, músicos instrumentistas de las orquestas y la muestra 02, los propios directores. Es de notar que estas palabras coinciden con los autores Maxwell, Bennis y Nanus, Cardona y García-Lombardía, Cardona y Wilkinson, Grau, que hablan de liderazgo en el marco teórico de la investigación. En este sentido las palabras que se repiten constantemente en cuanto a los parámetros establecidos se detallan a continuación:

Liderazgo	Influir, convencer, aglutinar, personalidad, pasión, unir, unificar, agrupar, confianza, vencer dificultades y obstáculos.
Carisma	Actitud, talento, personalidad, rasgos, atractivo natural, característico, seguridad, autoestima.
Motivación	Ejemplo a seguir, conseguir objetivos, lograr, enfrentar nuevos retos, planificar, integración, mantener el interés, no perder el tiempo, crecer, desarrollar habilidades, acto de creación, variedad, calidad, respeto.
Personalidad	Rasgos característicos, innatos, distintas maneras de resolver la vida, actitudes, diferencias entre las personas que nos vuelven distintos unos de otros.
Comunicación	Capacidad interna, manera de transmitir mensaje, información, saber decir las cosas.

Cuadro № 06. Extracto de frases y palabras.

Pregunta № 2

La pregunta 2 que se formuló a los directores de la muestra fue:

Considera usted que el liderazgo:

- ¿Es innato en la persona?
- ¿Se debe a la educación (Condición social y del hogar)?
- ¿Se adquiere en base al estudio y la formación?
- ¿Se puede enseñar a un joven a formarse en liderazgo?
- ¿Es fluctuante con la edad, país, orquesta, condiciones de concierto?
- ¿Tiene tiempo de caducidad?

A partir del siguiente gráfico se proyectan los porcentajes en cuanto a las opiniones y criterios expresados por los informantes, FDA, FDB, FDC, FDD.

Considera usted que el liderazgo:	Fuente			
	FDA	FDB	FDC	FDD
¿Es innato a la persona?	SI	NO	SI	NO
¿Se debe a la educación (Condición social y del hogar)?	NO	SI	SI	SI
¿Se adquiere en base al estudio y la formación?	*SDI	SI	SI	SI
¿Se puede enseñar a un joven a formarse en liderazgo?	*SDI	SI	SI	SI
¿Es fluctuante con la edad, país, orquesta, condiciones de concierto?	SI	NO	SI	SI
¿Tiene tiempo de caducidad?	SI	NO	SI	SI

Cuadro № 07. Consideraciones respecto al liderazgo **Nota 01: *SDI = se debe intentar.**

Los entrevistados amplían los conceptos con relación al tema manifestando que el “liderazgo es como espuma”. “El líder orquestal debe tener raíces profundas en sus convicciones, fe en la música, aun cuando las propuestas musicales terminen”. Del cuadro anterior se desprende que el 50 % de los entrevistados consideran el liderazgo como innato en la persona. El 75 % considera que el liderazgo se debe a la educación, condición social y del hogar.

Con relación a que si el liderazgo se adquiere en base al estudio y la formación, el 75% de la muestra considera que sí; mientras un 25% es decir, un director de orquesta, considera que es difícil pero al menos se debe intentar. Lo que marca una tendencia al 100% en relación a que el liderazgo se puede aprender por lo tanto hay que enseñarlo.

En referencia a si se puede enseñar a un joven a formarse en liderazgo, el 75% lo considera afirmativo, mientras un 25% manifiesta que al menos se debe intentar.

Con respecto a que si el liderazgo es fluctuante con la edad, país, orquesta, condiciones de concierto. El 75% considera que sí, mientras el 25% no lo considera fluctuante. Manifiesta que es una condición humana aplicable en todas las actividades posibles, por lo tanto no puede variar. “El liderazgo es innato, y en su esencia natural debe actuar siempre”.

Acerca de que si el liderazgo tiene tiempo de caducidad, el 75% de la fuente coinciden en que sí tiene tiempo de caducidad, mientras 1/4 de ellos o sea el 25% manifiesta que la entrevista que se le efectuaba con tanto entusiasmo, luego de veinte años el entrevistador no tendría la misma energía para conducirla con la pasión como lo hacía. Añade el entrevistado “el liderazgo se va desgastando con el tiempo”.

Estos resultados coinciden con los autores Cardona y Wilkinson quienes afirman que el liderazgo si tiene tiempo de caducidad y una de las razones para ello es aplicar los esfuerzos de liderazgo sobre una causa inútil.

Pregunta N° 3

La pregunta 3 está relacionada con indagar sobre la manera cómo los entrevistados, al ser personalidades públicas, manejan la crítica y la autocrítica, en tal sentido se propone seguidamente a los profesores de la muestra la siguiente pregunta:

¿A cuánta crítica está usted expuesto?

A continuación se presentan las distintas opciones para escoger: Prensa, internet, personal general, personal de confianza.

El personal general se refiere a todas aquellas personas que de una u otra manera siguen las actividades públicas de los directores, quienes no necesariamente deben conocerlas. Por otra parte, el personal de confianza, se refiere a las personas más allegadas al director, incluso no precisamente músicos o familiares. El cuadro N° 08 muestra los resultados obtenidos con respecto a la pregunta realizada a los directores de la muestra.

¿A cuánta crítica está usted expuesto?				
FUENTE	A	B	C	D
Prensa	*	*	*	* No son objetivos
Internet	*	*	*	NO
Personal General	* Más importante	NO	NO	NO
Personal de confianza	*	*	*	* No son objetivos

Cuadro N° 08. Porcentajes de exposición a la crítica.

El cuadro Nº 08 muestra las tendencias en porcentajes de los datos obtenidos de los profesores encuestados. De este modo se aprecia claramente que el 100% de la muestra está expuesta a la crítica en la prensa, cabe resaltar que uno de ellos o sea el 25% considera que la prensa no es objetiva al momento de emitir una crítica, se limitan más bien a hacer comentarios vacíos y sin fundamento o sesgados por el grado de simpatía y afinidad con el evento o con el director de turno. Por otra parte considera la fuente, que existen muy pocas personas especializadas en el área.

En referencia a la crítica en internet, el 75% de los profesores afirman estar expuestos mientras un 25% prefiere no leer dichos comentarios en internet. Con respecto a la crítica que proviene del (personal general), uno de los entrevistados es decir el 25% de la muestra expone que es la crítica más importante. El 75% restante toman con relevancia esta crítica.

Finalmente el 75% de la muestra afirma que la crítica del personal de confianza es relevante para ellos, no así el 25%, un director afirma que esta crítica emitida por su personal de confianza no es objetiva por varios factores: el extremo cariño, evitarle disgustos por malos comentarios, protegerlo, etc.

Pregunta Nº 4

La siguiente pregunta realizada a los cuatro directores de orquesta objeto de la entrevista, se expone a continuación de la siguiente manera:

¿Cómo maneja usted la crítica?

Se desprende del resultado, que los entrevistados exponen varias opiniones, las que se encuentran detalladas en los cuadros Nº 09 A, B, C y D. de la siguiente manera:

Cómo maneja la crítica FDA

<p>FDA: “Me hacen daño las críticas, vengan de donde vengan, adquiero un sentimiento negativo con quienes escriben o critican los trabajos de los demás. Creo que no toman en cuenta muchos factores. El gran esfuerzo que requiere hacer las cosas o producir. El tiempo invertido. La energía empleada. Por ello leo muy poco las críticas hacia mi trabajo. Además creo que es mucho más fácil, sentarse y criticar que ponerse de pie y hacer que las cosas ocurran. Tenemos muy pocas personas con capacidad objetiva para emitir un criterio sano e imparcial al respecto”.</p>
--

Cuadro № 09 A. Cómo manejar la crítica.

Cómo maneja la crítica FDB

<p>FDB: “Recibirla, escucharla, considerarla, digerirla, no desdeñarla. La crítica destructiva es banal, sin embargo todo este tipo de mensajes que recibo no los internalizo. Pues todas las personas tienen algo que decir, y uno tiene que saber seleccionar con honestidad y prudencia las señales que recibe”.</p>
--

Cuadro № 09 B. Cómo manejar la crítica.

Cómo maneja la crítica FDC

<p>FDC: “Siempre va a sufrir el ego, sobre todo las críticas mal intencionadas. Es muy importante además la autocrítica, es decir aceptar con humildad las deficiencias propias y corregirlas”.</p>
--

Cuadro № 09 C. Cómo manejar la crítica.

Cómo maneja la crítica FDD
<p>FDD: “Sirve para orientar, respeto mucho la crítica, bien construida te enseña, La crítica destructiva no la reviso, ni la huelo. Quienes hacen críticas en los periódicos no son objetivos, no son personas especializadas”. Frente a la crítica, considera la fuente que, “hay que vaciar la taza para que se llene de nuevo”. “Esto nos ayuda a limpiar los procesos naturales”. “Debemos tomar en cuenta también lo que es la autocrítica, que nos permite corregir el rumbo o continuar por el mismo sendero”.</p>

Cuadro Nº 09 D. Como manejar la crítica.

De estos resultados podemos apreciar que para 2/4 es decir el 50% de los directores, la crítica en general siempre afecta el estado de ánimo de los mismos, usan expresiones como “hacer daño” o “sufre el ego”. No obstante, los restantes 2/4, lo toman de manera más objetiva sin involucrar sus sentimientos ni estados de ánimo. Cabe resaltar que el 100% de la muestra, está consciente de que es inevitable estar expuesto a la crítica. Además llama la atención dos aspectos; el primero tiene que ver con que tres de cuatro entrevistados hacen mención a la falta de personas calificadas para emitir un criterio profesional en forma de crítica. Y un segundo aspecto es que el 50% de la fuente hace mención a la autocrítica como elemento indispensable en su trabajo como líderes ante la orquesta.

Pregunta Nº 5

En la pregunta 5 a los directores de la muestra, se les preguntó: Como líder, ¿Qué actitudes o acciones asume usted al momento de ensayar una obra nueva para la orquesta? si:

- La capacidad de la orquesta es excelente pero tiene poca voluntad.
- La orquesta tiene mucha voluntad pero poca capacidad
- La orquesta no tiene ni capacidad ni voluntad
- La orquesta tiene excelente capacidad y excelente voluntad.

Los resultados obtenidos se reportan en los siguientes esquemas organizados con la siguiente denominación, cuadro № 10 A, B, C y D, en donde se recoge la información solicitada a las fuentes de la investigación, estos parámetros son los siguientes:

La capacidad de la orquesta es excelente pero tiene poca voluntad	
FDA	Depende de la capacidad de convencer y explicar a los integrantes para hacer el Trabajo mucho mejor. Se pone en juego la capacidad de comunicación del director.
FDB	Evaluar la posibilidad de resultados con el tiempo.
FDC	Hay que partir del convencimiento de uno mismo de que siempre es posible mejorar. En la música el límite es el cielo.
FDD	Decirles que el camino musical es muy largo y siempre se pueden encontrar cosas nuevas más allá de lo ya conocido. Motivarles con frases, recordarles que hacen música por amor.

Cuadro № 10 A. Mucha capacidad poca voluntad.

La orquesta tiene mucha voluntad pero poca capacidad	
FDA	Tiene que imponerse la capacidad técnica del Director para resolver deficiencias de la orquesta.
FDB	Capacidad del director para escoger un repertorio que no sea tan traumático para el nivel grupo. Por supuesto, si la capacidad de visión del director es óptima los resultados se verán progresivamente, no de inmediato.
FDC	A pesar de la poca capacidad de la orquesta y con mayor razón si su voluntad es grande, la actitud del director debe ser la mejor, pues las personas quieren aprender y progresar y ese deseo de superación unidos a la actitud positiva del líder les hará llegar a vencer obstáculos, quizá no con la misma velocidad que resuelven otras agrupaciones pero si lo mejor posible.
FDD	Cuando estos grupos presentan estas características, son los mejores grupos para trabajar. La técnica se va construyendo.

FDD	Para eso están los diseños técnicos que ha de implementar el director, talleres, clases extras, seminarios de capacitación, clases maestras. Buscar repertorio que les represente una sensación de progreso. El esfuerzo, su trabajo, la constancia y por sobre toda su enorme voluntad de superación, rendirán sus frutos y con seguridad lograrán vencer obstáculos técnicos. Tienen una herramienta muy importante a su favor: la voluntad.
-----	--

Cuadro № 10 B. Mucha voluntad pero poca capacidad

La orquesta no tiene ni capacidad ni voluntad	
FDA	No hay nada que hacer. Es una organización muerta.
FDB	Hay que realizar un estudio para determinar por qué presentan estas características
FDC	Algo podrán hacer en cuanto al repertorio. Quizá hacer un cambio de obra o reducción. Hay que darles la oportunidad, no podemos ser jueces. Con estas agrupaciones la obra es quien está en desventaja. Debemos intentar resolver los problemas de educación musical que posiblemente presenten los músicos. Nuestra obligación es con la música por lo tanto debemos hacerla. No claudicar.
FDD	No hay nada que hacer, sin voluntad las cosas no suceden.

Cuadro № 10 C. Ni capacidad ni voluntad

La orquesta tiene excelente capacidad y excelente voluntad.	
FDA	Es la agrupación ideal, se pueden hacer grandes proyectos, con voluntad todo es posible.
FDB	Extraer de ellos aún más cosas positivas.
FDC	Desde ese nivel para el infinito.
FDD	Es un privilegio

Cuadro № 10 D. excelente capacidad excelente voluntad.

Los resultados revelan que literalmente el 50% de la fuente es decir 2/4 directores consideran que persuadir o convencer es fundamental en el líder.

La comunicación es mencionada un 25% y la motivación es mencionada el 75%. Además 75% de la fuente afirma que gran parte del éxito de los proyectos se debe a la capacidad del líder. Añaden los resultados, que la palabra voluntad es mencionada por el 100% de los entrevistados.

Cabe destacar que, pese a no existir voluntad, el 50% de la fuente da por perdida la intención de actuar o hacer algún trabajo con los grupos sin ella; sin embargo, el otro 50% presenta soluciones e intenciones de no claudicar e intentar sacarle algún provecho a la organización, es decir no renunciar en beneficio de la música.

Los datos arrojan otros parámetros de frases interesantes como que 25% de la muestra, es decir 1/4 directores hace referencia a: “la actitud positiva del director”, “deseo de superación, aprender, progresar”.

Pregunta Nº 5.1

En relación a los tópicos anteriores a los profesores de la muestra se les preguntó:
 ¿Asume las mismas actitudes o acciones al respecto si usted es director invitado o titular?
 ¿Cuáles son las variables?

Los resultados de cada fuente se muestran con las opiniones directas a continuación.

FDA: “La madurez acepta conceptos distintos, hay que aprender de ellos”
--

FDB: “Se agradece ser invitado”
--

FDC: “Dirigir la propia orquesta siempre te da más confianza que cuando eres invitado”
FDD: “Los nervios siempre están presentes, aunque veas rostros conocidos en un nuevo entorno, el director es un ser humano”.

Cuadro № 11. Actitudes si es director titular o invitado.

Pregunta № 6

A continuación a los profesores de la muestra se les preguntó lo siguiente:

En los casos anteriores ¿Cómo distribuye o dosifica la motivación entre los integrantes de la orquesta que le corresponde dirigir? Cuando es invitado, cuando es titular.

Los resultados se muestran a continuación:

¿Cómo distribuye o dosifica la motivación entre los integrantes de la orquesta que le corresponde dirigir?	Invitado	Titular
FDA: “Hay que hacer un censo para saber por qué están desmotivados. No existe la píldora mágica para “motivar”. Se pueden tomar acciones basados en la comprensión. Organizar giras, grabaciones, programas especiales. Generar una dinámica de recompensa algo así como una suerte de toma y dame”.	NV	NV
FDB: “Motivarlos con el propio trabajo, no forzarles con demasiadas instrucciones. Compartir el hecho de que todo nuevo conocimiento adquirido conduce a mejores logros. Si el equipo funciona bien los resultados nos animan a todos”.	NV	NV
FDB: “Explicarles el objetivo del proyecto es la mejor motivación”.	NV	NV
FDD: “La mejor motivación es recordarles que la música es por amor”. La Batuta no suena.	NV	NV
*NV= No Varía		

Cuadro № 12. Motivación entre los integrantes.

Los resultados que arroja la pregunta N° 6 nos muestra en primer lugar, que el 100% de los directores no varían su manera de motivar a sus liderados cuando es titular o invitado. Sin embargo, se reportan muy pocos elementos específicos por parte de la fuente para motivar. Solamente el 50% de la muestra, es decir 2/4 directores amplía su respuesta e inclusive proponen soluciones para motivar su grupo. Cabe destacar que las respuestas se inclinan hacia la parte técnica y profesional del grupo, se deja un tanto de lado la parte de sensibilidad humana, que a decir de algunos autores, “la motivación es el motor que nos lleva a la acción”.

Pregunta N° 7

La siguiente pregunta estuvo relacionada con las condiciones especiales para el manejo de grupos, en este sentido a los profesores de la muestra se les preguntó:

¿Cuál considera la mejor manera de ganarse el respeto de la orquesta ideal?

Los resultados obtenidos, los muestra el cuadro que a continuación se detalla.

¿Cuál considera la mejor manera de ganarse el respeto de la orquesta ideal?	
FDA	“Siendo claros y honestos, no envolverse de vanidad”
FDB	“Siendo auténtico, honesto, sincero, lo que dices lo practicas. Estudiando mucho, capacitándote y superando tu propio nivel; aceptando tus fortalezas pero venciendo tus propias debilidades”.
FDC	“El estudio en los detalles de la partitura, la preparación, la seguridad, ser consecuente. Ir o llegar con conceptos y objetivos claros y definidos”.
FDD	“El conocimiento es la mejor manera de ganarse el respeto.”

Cuadro N° 13. Cómo ganar el respeto de la orquesta.

El cuadro № 13 nos muestra las distintas opiniones de los directores en cuanto a las consideraciones que ellos mantienen en relación a la mejor manera para ganarse el respeto de la orquesta ideal, estas opiniones las registramos y categorizamos en dos grupos. Consideraciones objetivas y consideraciones subjetivas. Cabe destacar que los parámetros, “estudio y honestidad” son palabras que coinciden gratamente entre los informantes. Pues el 50% de ellos la mencionan. De este modo deducimos que tan importante son las consideraciones objetivas como las subjetivas en cuanto a la mejor manera de ganarse el respeto de los grupos.

Estos resultados se muestran en detalle en el siguiente cuadro:

Consideraciones Objetivas	Consideraciones Subjetivas
Conocimiento Claridad Practicar Estudio * Capacitarse Prepararse Conceptos claros Objetivos definidos	Honestidad * No vanidad Autenticidad Sinceridad Deseo de superación Mostrar fortalezas Superar debilidades Seguridad Ser consecuente

Cuadro № 14. Consideraciones objetivas y subjetivas de ganar respeto del grupo.

Como podemos apreciar, la terminología resumida de las opiniones de las fuentes, le dan una proporción de importancia que es muy cercana al 50% tanto a la manera objetiva como a la manera subjetiva de ganarse el respeto de una agrupación.

Pregunta № 7.1

La pregunta № 7.1 fue planteada a los participantes de la siguiente manera:

A su juicio, ¿Piensa que existen otros parámetros específicos para mantener el liderazgo frente al grupo?

Se desprende el resultado obtenido de los profesores de la muestra a continuación:

FDA:	“El respecto a la convicción”
FDB:	“Saber escuchar a los dirigidos, procurar la integración pues representa un beneficio común. Detalles como tomar café junto. No tener preferencias con nadie del equipo de trabajo”.
FDC:	“Existen manera autoritarias”
FDD:	“A través de la confianza y la transparencia”

Cuadro № 15 A. Otros parámetros para mantener el liderazgo.

Llama la atención que es hasta este punto de la investigación, aproximadamente el 50% del trabajo total, que por primera vez la palabra “CONFIANZA” es mencionada. Apenas 1 de los 4 directores ha usado esta palabra. Por lo anteriormente expuesto, nuestros nuevos resultados en cuanto conocer si existen otros parámetros específicos para mantener el liderazgo frente al grupo, se detallan de manera resumida a continuación:

¿Existen otros parámetros específicos para mantener el liderazgo frente al grupo?	
Consideraciones Objetivas	Consideraciones Subjetivas
Escuchar, autoritarismo.	Respeto, convicción, integración, no preferencias, no privilegios, confianza, transparencia.

Cuadro № 15 B. Otros parámetros para mantener el liderazgo.

Pregunta N° 8

La siguiente pregunta se refirió a: ¿Qué clase de situaciones de inestabilidad o crisis dentro de la orquesta que usted dirige o a la que usted ha sido invitado a dirigir le ha tocado enfrentar?

Los resultados obtenidos se organizan de la siguiente manera.

Fuente	¿Qué clase de situaciones de inestabilidad o crisis dentro de la orquesta que usted dirige o ha sido invitado le ha tocado enfrentar?
FDA	Por cuanto una obra no fue del agrado de la mayoría, surgieron comentarios a favor y en contra. Produjo intrigas y eso fue un gran freno. En ese momento se establece que hay problemas.
FDB	He enfrentado muchas situaciones de conflictos y crisis. Por lo general luego de realizar grandes proyectos, retomar la dirección del grupo cuesta; el ego de las personas crece y es necesario retomar la construcción de un nuevo camino por construir con honestidad.
FDC	Crisis de sueldos, fue un detonante incontenible. Se creó un ambiente demasiado tenso para el trabajo. Además de la resistencia a la programación de repertorio con música diferente, contemporánea. Al respecto, enfrenté demasiadas críticas muy fuertes. No hubo solución inmediata. Hubo protestas airadas. Siendo invitado en una opera en México, hubo una huelga.
FDD	Las crisis o la inestabilidad siempre hacen que te “aterres”. La primera vez que te enfrentas a una orquesta, “Hay tensión metodológica” este es el ejemplo más cotidiano al que nos enfrentamos. Siempre hay nervios. Eso es inestabilidad. Luego el ser evaluado por tus dirigidos te crea una especie crisis interna, aún

<p>cuando tengas conocidos dentro de la agrupación y los conocimientos necesarios. Tu manera de dirigir, tu madurez o juventud, tu trayectoria profesional, o debutante, son factores que están siendo tomados en cuenta, ellos lo saben, tú lo sabes. Pero tienes tu oportunidad y hay un trabajo que cumplir eso lo compensa todo. Es el momento de “abrirte tu propio camino”. Otro factor es lo económico, por los sueldos. Tu grupo siente que están siendo poco respetados, esto trae amargura al grupo.</p>
--

Cuadro № 16. Situaciones de inestabilidad y crisis.

En este aspecto, los datos nos revelan que el 100% de los directores han enfrentado no sólo una sino varias crisis y muy serias. No obstante, del análisis del cuadro № 16 se desprende que el 75% de la fuente asegura que sus inconvenientes de inestabilidad o crisis enfrentadas, tuvieron que ver con la parte económica es decir los sueldos de sus dirigidos. Además el 50% de los profesores advierten la presencia de inestabilidad o crisis en lo referente a lo musical y un 25% es decir 1/4 de la muestra, lo reporta en cuanto a lo emocional. En el mismo orden de ideas, se extrae a continuación las palabras que al decir de los entrevistados, pudieran generar inestabilidad o crisis en las organizaciones.

Estas frases y palabras expresadas por los entrevistados en su opinión les han ayudado a reconocer el inicio de situaciones de inestabilidad o crisis en base a su experiencia ya que estas se repiten en determinados casos, de esta manera la investigación las organiza en el cuadro que a continuación se detalla.

<p>Palabras y frases que pudieran generar inestabilidad o crisis</p>	<p>Desagrado Comentarios a favor o en contra Intrigas Ego Falta de honestidad Resistencia al cambio Objetivos no atractivos</p>	<p>Criticas Protestas Aterrarse Tensión Nervios Poco respeto Amargura</p>
---	---	---

Cuadro № 17. Extracto de palabras que pudieran generar crisis.

Pregunta № 9

Esta pregunta se refirió a: ¿Qué decisiones, medidas o actitudes fueron necesarias asumir para solucionarlas? Los resultados se recopilan a continuación:

Decisiones, medidas o actitudes asumidas para solucionarlas inestabilidad o crisis.
FDA: Al principio se llama al grupo a la reflexión, usando un tono comprensivo, con paciencia, evitando mencionar nombres, sino más bien atacando el centro del problema. Hablar incansablemente tratando de convencer de los ideales y objetivos. Tratarlos como se trata a un hijo. Finalmente si no hay solución, hay que perdonar si te han lastimado.
FDB: Investigar el origen del problema para buscar una salida y poder continuar las actividades. Antes de tomar una decisión por más dolorosa que sea se debe consultar.
FDC: Renunciar por no sentirme a gusto con el grupo. Sin embargo, hablé con la agrupación e intente hacerles tomar conciencia de que se atravesaba un problema. Uno tiende que estar siempre a favor de la música.
FDD: En tiempo de crisis, se tomó la decisión de parar la organización para evaluar la situación por dos semanas. Lo más importante fue cuidar de la gente. Además compartí la crisis con los integrantes sin embargo me guardé parte del problema.

Cuadro № 18. Como solucionar inestabilidad o crisis.

El análisis de los resultados muestra que los directores toman distintas decisiones, medidas o actitudes frente a situaciones de inestabilidad o crisis que les tocó vivir. Esto se debe en gran medida a que no se les planteó una situación específica para poder establecer diferencias o semejanzas. No obstante, las fuentes de información mencionan frases y palabras importantes que pudieran orientar en el tema. Las frases y palabras relevantes se resumen a continuación.

<p>Palabras y frases que pudieran ayudar a resolver situaciones de inestabilidad o crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usar tono conciliador. ▪ Investigar el origen. ▪ Se debe consultar. ▪ Renunciar. ▪ Parar las actividades. ▪ Compartir la crisis.
--	---

Cuadro Nº 19. Extracto de palabras para resolver inestabilidad o crisis.

Pregunta Nº 9.1

La pregunta Nº 9.1 tiene relación a las dos anteriores en tal sentido, a los profesores de la muestra se les preguntó: ¿Usted consideró estas decisiones tomadas a favor del grupo, de la institución, de la música, personal, fue obligado a tomar la decisión?

Los resultados se describen de la siguiente manera.

Decisiones tomadas				
Favor del grupo	De la institución	De la música	Personal	Fue obligado
X	X	X	X	X
X		X	X	X
			X	

Cuadro Nº 20. Toma de decisiones.

Los resultados obtenidos nos muestran que el 75% de la muestra, es decir 3/4 de los directores tomaron las decisiones en favor a sí mismos. Un 50%, de la fuente es decir 2/4, profesores comparten su toma de sus decisiones a favor del grupo y de la música. Además, llama la atención que un 50% de los entrevistados es decir 2/4 directores fueron obligados a tomar las decisiones

Pregunta Nº 10

En esta sección del instrumento de recolección de datos, se utilizó una pregunta abierta dividida en tres aspectos fundamentales, para dar libertad a los informantes de expresar sus opiniones y puntos de vista al respecto de conceptos establecidos. En este sentido, a los directores de la muestra se les solicitó la opinión con respecto a la afirmación del autor John C. Maxwell (2007), quien en su libro “liderazgo, principios de oro” menciona: *“Las organizaciones están para hacer que las áreas fuertes de los individuos sean eficientes y que sus debilidades sean irrelevantes”* ¿Qué opinión le merece este comentario?

Esta afirmación de Maxwell (2007), tiene el enfoque del liderazgo desde el punto de vista netamente empresarial. Es por esto que se incluyó en la guía de preguntas de referencia, tanto en la entrevista previa (EP), y en la entrevista definitiva (ED), para conocer las actitudes tomadas y puntos de vista de los directores ante la orquesta.

En este sentido, la investigación pretende obtener resultados con respecto a la concepción del liderazgo pero desde la óptica de la actividad orquestal cuyo resultado final es la música es decir un producto etéreo, intangible, pero que existe e influye en alguna medida sobre quienes la escuchan.

Las respuestas se resumen en el siguiente cuadro:

Opiniones con respecto a fortalezas y debilidades de las personas en una organización
FDA: Las actitudes individuales son vitales pues se suman unas con otras y mientras más positivas y fuertes sean, el resultado será óptimo, excelente o brillante. Hay que ayudar a los miembros de equipo a que adquieran actitudes fuertes y positivas
FDB: Los líderes están para hacer que las debilidades de sus dirigidos se conviertan en fortalezas. De eso se trata el liderazgo.
FDC: Las debilidades de los integrantes se pueden superar con mucho ensayo. Ese es el trabajo del líder. Crear estrategias para lograrlo. Y además lograr que las fortalezas se mantengan y se desarrollen aun más.
FDD: El verdadero mérito del líder consiste en la creación de algo nuevo. Conducir algo que ya está organizado o tiene fortaleza, no es tan exigente como crear tu propio camino, abrir tu propio sendero y hacer que otras personas caminen por él. Aportar con ideas nuevas, ahí está el verdadero progreso debido a un liderazgo efectivo, y en esto el líder debe ser infatigable.

Cuadro № 21. Fortalezas y debilidades de las personas.

Los resultados arrojados por el cuadro № 16, revelan las distintas opiniones de la muestra y comparten en su mayoría el enunciado de Maxwell (2007). Llama la atención que los profesores de la muestra hacen énfasis en un 100% en superar las debilidades de las personas, más que en mostrar las fortalezas de las mismas. En este sentido se advierte un sentimiento de los directores por ayudar a que las personas transformen sus debilidades en fortalezas. Se introduce además una nueva expresión que pudiera sumarse a caracterizar los rasgos del líder, así 1/4 de la fuente es decir un director menciona que la producción de ideas nuevas debe ser “infatigable”.

La segunda parte de la pregunta principal, tuvo que ver con investigar las opiniones de la muestra con relación al enunciado de Maxwell (2007), quien manifiesta:

“El liderazgo hace que toda empresa mejore o empeore” ¿Qué opinión daría usted al respecto?

Las opiniones se detallan a continuación:

FUENTE	“El liderazgo hace que toda empresa mejore o empeore”
FDA:	La organización mejorara si el líder es bueno y honesto
FDB:	Totalmente de acuerdo.
FDC:	La calidad y efectividad de la organización depende del director.
FDD:	Positivamente de acuerdo

Cuadro Nº22. Opiniones acerca del enunciado de Maxwell.

Los datos obtenidos en el cuadro anterior nos muestran que existe un 100% de aceptación y compatibilidad con el criterio de Maxwell (2007). Cabe resaltar que los entrevistados no leyeron el libro citado pero a la mayoría de ellos les llamó la atención.

La tercera y última división de la pregunta principal, tomando un enunciado de Maxwell (2007), con relación a que las áreas fuertes de los individuos sean eficientes e irrelevantes las débiles; a los profesores de la muestra se les pidió su opinión en base a:

¿Cómo diseñaría usted estrategias para lograrlo? Las respuestas se recopilan de manera resumida a continuación.

FUENTE	¿Cómo diseñaría usted estrategias para lograrlo?
FDA	Crear institutos donde se enseñe técnicas de liderazgo y manejo de grupos
FDB:	Se debe tener muy claro cuál es el objetivo principal, luego establecer metas posibles y también metas con grado de exigencia que mantenga al grupo en constante deseo de superación. Por otra parte se debería analizar qué cosas hacen falta para mejorar.
FDC:	El ejemplo del líder es la base de todo
FDD:	Jamás sobreponer lo urgente a lo importante o principal.

Cuadro Nº 23. Estrategias cómo lograr superar áreas débiles de las personas.

Se desprende que el 100% expresan importantes opiniones para lograrlo.

Pregunta Nº 11

En relación a los conceptos del mismo autor Maxwell (2007), a los profesores de la muestra se les preguntó: ¿Puede reconocer a un líder en potencia? ¿Podría enumerar algunas características? Las respuestas se presentan en el cuadro siguiente:

Puede reconocer a un líder en potencia. ¿Podría enumerar algunas características?				
Según Maxwell (2007) estas características son:	FDA	FDB	FDC	FDD
Adaptabilidad	X	X		
Discernimiento	X	X		X
Perspectiva				

Puede reconocer a un líder en potencia. ¿Podría enumerar algunas características?				
Según Maxwell (2007) estas características son:	Según la Muestra:			
Comunicación	X	X	X	X
Seguridad	X	X	X	
Servidumbre				
Inventiva	X	X		
Madurez	X		X	
Resistencia	X	X	X	X
Confiabilidad	X	X		X
Otras características para reconocer a un líder en potencia emitidas los directores.				
Las características para reconocer un líder en potencia vistas desde el punto de vista musical orquestal, según la selección de directores tiene que ver con el trabajo en equipo, la palabra elocuente, la buena pronunciación, el tener la capacidad de liderar bajo presión o crisis, el conocimiento profundo de la partitura, la disciplina y responsabilidad, su grado de dedicación, su profesionalismo, el poder de persuasión, decisiones acertadas, su buena educación y su flexibilidad en algunas acciones.				

Cuadro № 24. Cómo reconocer un líder en potencia.

El cuadro № 24 muestra con claridad los resultados obtenidos; así en orden de importancia 100% de los participantes de la muestra coinciden con que una de las características del líder en potencia es la “comunicación”. Otra coincidencia general, es decir 100% de la muestra considera que el parámetro de la “resistencia” es otra característica del líder en potencia. Seguidamente, el 75% de los profesores de la muestra consideran que el “Discernimiento” es otra característica que identifica un líder en potencia.

Además, 3/4 de los participantes es decir el 75% afirman que la “seguridad” es un atributo para reconocer un líder en potencia. Por su parte el parámetro de la “Confiabilidad” obtuvo 75% de coincidencia es decir 3/4 directores la mencionan. Los parámetros de la “Adaptabilidad” y la “Inventiva” recibieron por parte de los profesores de la muestra 50% de coincidencia con el autor Maxwell (2007), en virtud de las características que un líder en potencia pudiera tener. Es de notar que los ítems “Perspectiva” y “Servidumbre” obtuvieron un 0% es decir los profesores no la consideraron.

Importante resulta el hecho de que los directores contribuyeron con enriquecer el tema de las características que pudiera mostrar un líder en potencia. La investigación se nutre con nuevas características al respecto, en tal sentido la investigación va cumpliendo su objetivo, mostrar una perspectiva de liderazgo desde la óptica orquestal. Por lo tanto, el aporte de los profesores directores de orquesta, con relación a otras características que pudiera mostrar un líder en potencia se reducen a palabras claves tales como: Trabajo en equipo, palabra elocuente, pronunciación, tener capacidad de liderar bajo presión o crisis, conocimiento, disciplina, dedicación, profesionalismo, persuasión, decisión, educación y flexibilidad.

Llama la atención que el parámetro del “conocimiento” es un término en este apartado introducido por los propios participantes directores músicos profesionales, tiene 75% es decir 3/4 directores concuerda y lo menciona durante la entrevista. Es de notar además que se ha introducido una nueva palabra, “persuadir” misma que es utilizada con frecuencia por los autores Cardona y Wilkinson (2009), en el marco teórico de la presente investigación.

Pregunta № 12

La pregunta № 12 aplicada a los profesores de la entrevista está relacionada con obtener la siguiente información: Como líder de un grupo ¿Usted procura inspirar a sus seguidores a confiar en usted o en ellos mismos? ¿Cómo lo hace? Los resultados obtenidos se detallan de la siguiente manera:

<p>¿Usted procura inspirar a sus seguidores a confiar en usted o en ellos mismos?</p> <p>¿Cómo lo hace?</p>	
<p>FDA: Es como una secuencia, primero deben confiar en uno, creer en el líder, luego el líder con sus acciones, actitudes y resultados positivos logrará que ellos crean en sí mismos.</p>	
<p>¿Como lo hace? :</p> <p>Es un proceso muy parecido o igual al del niño con su padre.</p>	
<p>FDB: Es una simbiosis, ellos creen en el líder, el líder cree en ellos.</p>	
<p>¿Como lo hace? :</p> <p>Si hay honestidad y voluntad de vencer dificultades o construir grandes proyectos. Será una excelente combinación y extraordinaria y gratificante experiencia de trabajo.</p>	
<p>FDC: Las dos maneras son validas mientras exista confianza.</p>	
<p>¿Como lo hace? :</p> <p>En muchas ocasiones se debe ceder el liderazgo a los músicos, compartirlo, darles libertad, no puedes ser líder absolutamente todo el tiempo.</p>	
<p>FDD: El líder debe hacer que crean primero en ellos mismos</p>	
<p>¿Como lo hace? :</p> <p>Darles esperanza, decir las cosas con absoluta sinceridad.</p>	

Cuadro № 25. Cómo inspirar a los liderados.

Los datos presentados en el cuadro anterior muestran que el 75% o sea 3/4 de los entrevistados procuran que sus liderados confíen en los directores como primer paso, luego en ellos mismos. Solamente 25% de la muestra es decir 1/4 directores afirma que el líder debe lograr prioritariamente que los seguidores crean en ellos mismos. Esto coincide con el punto de vista de Maxwell (2007), que hace mención a los “líderes trascendentales” quienes hacen que los liderados crean en ellos mismos.

Cabe señalar que se ratifican conceptos como la esperanza, la voluntad, sinceridad, actitud, libertad. Por otra parte 1/4 de los directores manifiesta que “No se puede ser líder todo el tiempo” “Hay que compartir el liderazgo”. Y finalmente llama la atención una analogía de 1/4 de la fuente quien manifiesta “Es un proceso igual o parecido al de un niño con su padre”, refiriéndose a la manera de inspirar a los seguidores.

Pregunta Nº 13

La pregunta Nº 13 en la búsqueda de más información que pudieran aportar los entrevistados con sus opiniones y perspectivas con relación a conceptos establecidos, se plantea lo siguiente:

Según Maxwell (2007), un estudio revela que los trabajadores de una empresa solamente aportan el 30% de todas sus capacidades, esto les permite, permanecer dentro de la empresa y pasar las evaluaciones. Si su agrupación muestra estos índices ¿Cómo lograría usted que sus dirigidos den el 100% de su potencial? ¿Cuáles serían las estrategias para lograrlo?

El siguiente esquema detalla los distintos puntos de vista de la fuente.

¿Cómo lograría usted que sus dirigidos den el 100% de su potencial?	¿Cuáles serían las estrategias para lograrlo?
FDA: Como agrupación de aficionados, un coro por ejemplo, nadie te obliga a asistir. Lo hacen porque tienen una convicción natural. Esa convicción natural se puede ver con mayor claridad en los galenos, si tienen que ir a un hospital de leprosos irán convencidos de su valioso aporte a la humanidad.	Estímulos, premios, reconocimientos, ganarse oportunidades de participar en eventos internacionales, generar sana competencia, por ejemplo, hay 50 pasajes pero solo pueden ir 30.
FDB: Hay que moverlos, seguramente ese porcentaje 30% se deriva de la falta de motivación. Investigar qué es lo que les agrada de la institución y negociar en lo posible para que su rendimiento ascienda.	El buen periodista va en busca de la verdad en las noticias. La actividad musical, orquestal y coral va en la búsqueda de la belleza. Ese es el fin último tanto de directores como dirigidos.
FDC: Mejorar los sueldos	Actividades de gerencia para lograrlo.
FDD: Con audiciones periódicas. Tocar dentro de la orquesta con un treinta por ciento de solvencia es poco menos que mediocre; por lo tanto esto querría decir que estarían tocando muy pero muy desafinado sus instrumentos. La música no acepta 30% de afinación. La música está o no está afinada. La orquesta no puede salir a un escenario y tocar con tan solo 30% de ritmo o articulaciones. Se tiene ritmo o no se tiene.	Mucha exigencia. Crearles un ambiente de sana competitividad. La desidia hace que se cansen, la injusticia desmotiva.

Cuadro Nº 26. Estrategias para lograr máximo potencial.

Los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los profesores de la muestra revelan distintos criterios al respecto pero quien llama la atención es la fuente FDD, cuya posición es absolutamente comprensible, marca la diferencia entre una empresa con obreros que quizá pudieran con su desempeño mecánico pasar las evaluaciones con aquel 30%, y las agrupaciones musicales cuyos artistas músicos tienen responsabilidad intelectual. En este contexto, como menciona la fuente FDD, una afinación o ritmo de apenas el 30%, no es aceptable para una agrupación profesional bajo ningún criterio. La misma fuente contribuye con la frase “la desidia hace que se cansen” y “la injusticia desmotiva”.

Es de notar que la fuente FDB, hace mención a la palabra “motivación” y “negociar con los que les agrada”. Por su parte la fuente FDA, revela una frase importante “convicción natural” y menciona en cierto modo la palabra “motivación”. Finalmente la fuente FDC, emite un criterio muy realista y práctico, hace mención el factor económico, sueldos. Al decir de los autores del marco literario de la investigación una “motivación extrínseca”. En conclusión 75% de los entrevistados mencionan la palabra motivación directamente, 25% es decir 1/4 menciona la motivación de manera indirecta. De una u otra manera el 100% de la muestra coincide que el mecanismo para mejorar el rendimiento es la motivación.

Pregunta N° 14

La pregunta N° 14 fue planteada a los participantes en virtud de establecer las posibles semejanzas o diferencias de las maneras de concebir el liderazgo, es decir desde el punto de vista empresarial y desde la óptica musical orquestal, en este sentido la pregunta se estructuró de la siguiente forma: Como director titular ¿Su visión de la orquesta sinfónica es manejarla como una empresa cuyo director es el gerente? Explique razones.

Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente esquema.

¿La orquesta es una empresa?	¿El director es un gerente?	Indique razones
------------------------------	-----------------------------	-----------------

FDA: NO	FDA: SI	<p style="text-align: center;">RAZONES:</p> El director es el eje de la organización, pero la organización musical genera productos materiales ni comerciales.
---------	---------	--

¿La orquesta es una empresa?	¿El director es un gerente?	Indique razones
FDB: NO	FDB: NO	RAZONES: El director va más allá de gerenciar: El gerente cumple funciones organizativas. El director es la mente creativa, motiva a la excelencia.

FDC: SI	FDC: NO	RAZONES: La orquesta es una organización en la que se invierten recursos, genera un producto, ese producto hay que venderlo. El director tiene en sus manos el control de calidad y determina cuando ese producto está listo. Por lo tanto debe tener la creatividad para lograr que ese producto sea atractivo y guste. Pero requiere de otro personal adicional.
----------------	----------------	--

FDD: SI	FDD: NO	RAZONES: La orquesta no es una organización fría, contribuye grandemente con la espiritualidad, la calidad de vida de quienes, al escucharla disfrutan y sus alma puede expresarse.
----------------	----------------	---

Cuadro № 27. Orquesta empresa director gerente.

Se resume de los resultados obtenidos que el 50% es decir 2/4 directores de la muestra consideran a la orquesta como una empresa; el 50% restante no lo visualizan de esa manera. Además el 75% de los informantes es decir 3/4 directores no consideran al director de orquesta como un gerente, pues según su concepto de gerencia tiene otras características que las del líder. Cabe destacar que una de las fuentes menciona la palabra “creatividad” misma que coincide con el decir de los autores del marco literario de la presente investigación.

Pregunta № 15

Esta pregunta final tuvo como objetivo indagar entre los participantes lo siguiente: ¿Qué opinión le merece el hecho de que ni en el pre-grado en música de la Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE), ni en la maestría en música de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela (USB), área dirección orquestal y coral, ni en ninguna de las casa de estudio a nivel superior del país, se dicten cursos o talleres de liderazgo o técnicas de manejo de grupo? Las opiniones se reportan a continuación.

Opiniones ausencia de talleres de liderazgo en universidades.
<p>FDA: Debería existir en las instituciones este tipo de herramientas. En la actualidad se necesita empezar a romper paradigmas ya que “nos educan como nunca seremos”. El liderazgo es un aspecto muy importante a considerar, con su sola reflexión nos crea una capacidad de observación y autocrítica para aspirar a ser el mejor director y la mejor orquesta, ser el mejor hijo y la mejor madre. El liderazgo auténtico y natural ejerce una fuerza que traspasará los años.</p>

Cuadro № 28 A. Ausencia de talleres de liderazgo.

Opiniones ausencia de talleres de liderazgo en universidades.
<p>FDB: No es obligación de estas instituciones proveer esta herramienta. El liderazgo se aprende caminando por la vida. Las instituciones están para dar los conocimientos técnicos y científicos. Hay que saber buscar y encontrar además de estos elementos técnicos o científicos otros aspectos que te cambien la manera de ver la vida y esta búsqueda se logra con creatividad, autocrítica e iniciativa. El liderazgo es un apostolado de educación, de amor, enseñanza, no se trata de ser el mejor, se trata de abrir surcos de esperanza, de vida para intentar caminar por el mundo con dignidad.</p>

Cuadro № 28 B. Ausencia de talleres de liderazgo.

Opiniones ausencia de talleres de liderazgo en universidades.
FDC: Debería haber este tipo de asignatura. Además se debería considerar incluir talleres de oratoria, gerencia, redacción y capacitar a los estudiantes en autocrítica.

Cuadro № 28 C. Ausencia de talleres de liderazgo

Opiniones ausencia de talleres de liderazgo en universidades.
FDD: Debería incluirse este aspecto de la condición humana llamado liderazgo, en las casas de estudio. Además de capacitar a los nuevos directores en gerencia, marketing, cursos de “Programación Neuro Lingüista”. Los directores dependen de escasos segundos para convencer o no, a la primera frase que este pronuncie debe impactar. Esto se logra con ejercicios prácticos de neurolingüística, con esta herramienta se aprende a hacer conexiones para que por medio de la expresión oral, la palabra o el gesto, la propia alma pueda expresarse.

Cuadro № 28 D. Ausencia de talleres de liderazgo.

Los resultados obtenidos nos revelan que el 75% de la muestra esto es 3/4 directores si consideran importante incluir talleres o seminarios en los programas de estudio de las casas de estudio. Un 25% de los profesores de la muestra considera que es el propio estudiante que con su iniciativa debe buscar esas herramientas con sus propios medios. Es de notar que hasta el final de esta fase de la investigación, las fuentes de información mencionan frases o palabras como: observación, autocrítica mencionada 75%, creatividad, iniciativa, gerencia, marketing. Siendo la Autocrítica la palabra más empleada con 75% de uso entre los entrevistados es decir 3/4 directores.

Adicionalmente a los todos los datos reflejados en esta investigación, luego de ser transcritas las opiniones, los resultados de las grabaciones en formato video y de los apuntes que se tomaron directamente durante cada entrevista, se debe puntualizar que el investigador

procuró en todo momento que estos resultados reflejaran con la mayor fidelidad posible las expresiones de los cuatro directores participantes y sus puntos de vista al responder a cada pregunta con relación su liderazgo ante la orquesta, las estrategias que han usado para el ensayo de las agrupaciones sinfónicas y las características especiales que ellos consideran necesarias para el manejo de grupos desde la óptica orquestal.

El investigador considera importante mencionar que a cada respuesta de los profesores de la muestra siempre acompañó un gesto adicional en su rostro, una expresión en su mirada, un constante recordar y reflexionar sobre sí mismos y sus circunstancias que les correspondió vivir que desafortunadamente sería imposible describir con exactitud. No obstante se debe dejar constancia que además de sus amables respuestas durante la entrevista el 100% de los profesores mostraron un carisma, una sensibilidad, un poder de persuasión y dominio del tema y de su trabajo que quizá lo podríamos resumir en una frase y aventurarnos a llamarlo, pasión por lo que hacen.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La presente investigación da cuenta de la importancia y el énfasis que tiene el tema de liderazgo desde la óptica orquestal a partir de las opiniones de cuatro directores a nivel profesional residenciados en Caracas, con más de veinte años de labor en este ámbito y de igual manera, a partir del marco teórico propuesto. Resulta notorio señalar la gran experiencia y amplio conocimiento de los profesores de la muestra con respecto al tema planteado, cabe destacar también la buena disposición y el tiempo ofrecido de estos profesionales al momento de realizar la entrevista.

Mediante el presente Trabajo de Grado se buscó plasmar el fenómeno del liderazgo pero desde la perspectiva musical. Para ello se comenzó elaborando un marco teórico referencial dividido en tres aéreas específicas, el liderazgo, las estrategias para el ensayo de una orquesta y las condiciones especiales para el manejo de grupos.

Se percató el autor de la escasa bibliografía al respecto, pues existen muchos tratados y trabajos con relación al liderazgo pero desde la óptica empresarial. Seguidamente se estructuró la investigación desde la propia base, es decir los liderados. Buscando información entre los músicos de las cinco orquestas profesionales de Caracas, en torno al tema planteado, se elaboró un primer instrumento de recolección de datos (EP), luego con estos resultados se estructuró un segundo instrumento de recolección de información (ED), cuya guía de preguntas de referencia fue aplicado a los cuatro directores seleccionados como muestra definitiva dada su formación académica, trayectoria, años al frente de sus agrupaciones musicales académicas y reconocido aporte al quehacer de esta actividad en toda Venezuela.

Las respuestas a las preguntas planteadas han sido encontradas y los objetivos han sido desarrollados, no obstante han sido los actores de la investigación es decir, los cuatro directores musicales, quienes han dado la dimensión a las respuestas en base a lo que han sido

sus experiencias y vivencias en torno al liderazgo, las estrategias que ellos utilizan para el ensayo de una orquesta y bajo su punto de vista las condiciones especiales para el manejo de grupos.

Por lo anteriormente expuesto, al presentar las conclusiones se utiliza como esquema conclusivo los tres pilares de la investigación anteriormente citados.

5.1. En cuanto al liderazgo, carisma, motivación, personalidad y comunicación.

El aporte de la investigación con respecto a conceptualizar un líder de orquesta, según los resultados obtenidos, tiene relación con que una persona logre influir, convencer, aglutinar, con su personalidad. Transmita pasión por su trabajo; consiga unir a los miembros del grupo, unifiquen sus criterios, agrupe más seguidores, brinde confianza; marque las pautas necesarias para vencer dificultades u obstáculos tanto musicales, como gerenciales y humanos.

En relación al carisma que esta persona debe poseer para lograr mantenerse al frente del grupo humano, según los resultados encontrados, debe poseer actitud positiva, talento, personalidad definida, atractivo natural, un elemento o característica que lo diferencie de los demás que quizá lo pudiéramos denominar originalidad. Por otra parte debe poseer seguridad en sus acciones, en sí mismo, debe asumir una toma de decisiones oportunas y adecuadas y sobre todo, una gran autoestima.

En cuanto a la motivación, la conclusión que se observa es que se constituye en el elemento más abundante de información entre los profesores de la muestra en la misma forma en que lo mencionan Maxwell, Bennis y Nanus, Cardona y García-Lombardía y Cardona y Wilkinson. En tal sentido se encontró que la motivación tiene relación con ayudar a conseguir objetivos, obtener logros, enfrentar retos. Un ejemplo a seguir se puede constituir en una motivación. Una buena planificación de cualquier actividad motiva también.

Se concluye además que los liderados buscan por naturaleza la integración, el no perder el tiempo; los guiados deben sentir que gracias a estar motivados, adquieren un

sentimiento de crecimiento, de desarrollo en sus habilidades. En el mismo sentido la rutina y la monotonía menguan la motivación, para ello la variedad y el respeto son posibles caminos para conseguirla. En conclusión la motivación es un acto de creación del líder.

Acerca de la personalidad, los aportes de la investigación basados en los datos de los entrevistados tienen que ver con que son rasgos característicos que nos hacen distintos unos de otros. También se concluye que la personalidad de un líder orquestal tiene correspondencia directa con las actitudes que demuestre frente a la orquesta, las distintas maneras de resolver problemas técnicos de ensayo, montaje de las obras o de la propia vida, es decir la personalidad de un líder orquestal en definitiva se pudiera concluir que son rasgos innatos muy particulares de cada ser humano con un aditivo muy especial, los conocimientos musicales.

Referente a la comunicación en un líder de orquesta, según los resultados de la investigación se concluye que es una capacidad interna que encuentra una manera de transmitir un mensaje ya sea musical, emocional, gerencial o humano que además sabe el momento adecuado y la manera adecuada para decir las cosas.

Seguidamente el 75 % de los entrevistados consideran que el liderazgo también se debe a la educación (condición social y del hogar). Contribuye el presente trabajo determinando que 75% de la muestra considera que el liderazgo se adquiere en base al estudio y la formación; mientras un 25% es decir un director de orquesta considera que es difícil pero al menos se debe intentar. En referencia a si se puede enseñar a un joven a formarse en liderazgo, el 75% lo considera posible mientras un 25% al menos lo intentaría.

Con respecto a que si el liderazgo es fluctuante con la edad, país, orquesta, condiciones de concierto etc. El 75% considera que es fluctuante, mientras el 25% no lo considera de esta manera ni con la edad, país, orquesta, ni condiciones de la orquesta. Manifiestan que es una condición humana aplicable en todas las actividades posibles por lo tanto no puede variar. El liderazgo es innato, y en su esencia natural debe actuar siempre.

Acerca de que si el liderazgo orquestal tiene tiempo de caducidad, el 75% de los informantes concluyen que tiene tiempo de caducidad.

Es relevante dentro del estudio del liderazgo, establecer maneras como los entrevistados resolvieron situaciones de inestabilidad o crisis. Del análisis de los datos obtenidos se concluye que en este aspecto, el 100% de los informantes ha enfrentado no sola una sino varias y muy serias situaciones de inestabilidad o crisis. En este sentido se desprende que el 75% de la fuente asegura que sus inconvenientes de inestabilidad o crisis enfrentadas, tuvieron que ver con la parte económica, es decir los sueldos de sus dirigidos.

Además el 50% de los informantes, advierten la presencia de inestabilidad o crisis en lo referente a lo musical y un 25%, es decir 1/4 de la muestra, lo reporta en cuanto a lo emocional. En el mismo orden de ideas, se concluye que existen indicativos dentro del grupo que al decir de los entrevistados, pudieran generar inestabilidad o crisis en las organizaciones, estos indicativos son : Desagrado, comentarios a favor o en contra, intrigas, ego, falta de honestidad, resistencia al cambio, objetivos no atractivos, críticas, protestas, tensión, nervios, poco respeto y amargura. Con respecto a cómo resolvieron esas situaciones de inestabilidad o crisis, el análisis de los datos nos revelan, concluyen y recomiendan el uso de un tono conciliador, investigar el origen del problema, consultar con la mayor cantidad posible de colaboradores cercanos o no, compartir las situaciones de inestabilidad o crisis, paralizar actividades y finalmente una medida extrema, renunciar.

Referente a las características planteadas por Maxwell (2007), para reconocer a un líder en potencia que a su criterio son adaptabilidad, discernimiento, perspectiva, comunicación, seguridad, servidumbre, inventiva, madurez, resistencia y confiabilidad, se concluye que el 100% de los informantes coinciden con que la característica más importante del líder en potencia es la “comunicación”. Otro resultado obtenido es que el 100% de la muestra considera el parámetro de la “resistencia” como otra característica de un líder en potencia. En el mismo orden de ideas los profesores de la muestra atribuyen el 75% al “discernimiento” otro 75% la “seguridad” por su parte el parámetro de la “Confiabilidad”

obtuvo 75% de coincidencia es decir 3/4 directores la mencionan. Los parámetros de la “adaptabilidad” y la “inventiva” recibieron de los profesores de la muestra 50% de coincidencia con Maxwell en virtud indagar sobre las características que un líder en potencia pudiera tener. Llama la atención que los parámetros “perspectiva” y “servidumbre” mencionados por Maxwell, obtuvieron un 0% de mención entre los entrevistados directores de orquesta con residencia en Venezuela.

Se concluye también un aporte valioso de la investigación con respecto a nuevas características que pudiera mostrar un líder en potencia. Según la fuente entrevistada, tienen proporción con: el trabajo en equipo, la palabra elocuente, la buena pronunciación, la capacidad de liderar bajo presión o crisis. Además se mencionan: la disciplina, la dedicación, el profesionalismo, el poder de persuasión, la toma oportuna y adecuada de las decisiones, el grado de educación y la flexibilidad. El amplio y profundo conocimiento del área en que se desempeña el líder es mencionado un 75%, entre los directores.

Finalmente dentro del parámetro del liderazgo, la investigación nos permite concluir que el 75% o sea 3/4 de los entrevistados procuran que sus liderados confíen en los directores como primer paso, luego en ellos mismos. Solamente 25% de la muestra es decir 1/4 directores afirma que el líder debe lograr prioritariamente que los seguidores creen en ellos mismos. En conclusión únicamente este 25% coinciden con Maxwell (2007), quien manifiesta que los “líderes trascendentales” hacen que sus liderados creen en ellos mismos.

Por todo lo anteriormente expuesto y de acuerdo al balance de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se concluye que el liderazgo se puede estudiar y por supuesto es susceptible de ser aprendido y para lograrlo algunos de los caminos son precisamente mejorando la comunicación, desarrollando la personalidad y elevando el autoestima de quien sienta su inclinación natural por liderar grupo de personas. Si estos parámetros son desarrollados se generarán más características que identifican un líder como su motivación, su iniciativa, su carisma, su confianza para sí mismo y para sus liderados. Por lo tanto si el liderazgo se puede estudiar y aprender entonces hay que enseñarlo.

5.2. En referencia a las estrategias para el ensayo de orquesta

Con respecto al segundo pilar de la investigación, estrategias para el ensayo de orquesta, se concluye que existe una considerable ausencia de material bibliográfico. No obstante, los aportes por los resultados de las entrevistas al tema citado, pudieran constituir un camino para una nueva investigación en el futuro. De este modo se encontró que para llevar a cabo las actividades que conllevarán a la consecución de los objetivos, 50% de la fuente es decir 2/4 directores, consideran que el persuadir o el convencer es fundamental en el líder. Llama la atención que en el ámbito de ensayar una orquesta la función de la comunicación verbal es mencionada un 25%, sin embargo se aplica en un 100% la comunicación no verbal, como gestos, expresiones corporales, comparaciones metafóricas etc.

En el mismo sentido, para la realización de actividades conjuntas incluido ensayos de orquesta, la motivación es mencionada el 75%. Además 75% de la fuente afirma que gran parte del éxito de los proyectos se deben a la capacidad del líder. No obstante añaden los resultados, que esto debe estar ligado a la voluntad de los dirigidos, por ello la palabra voluntad es mencionada 100% entre los entrevistados.

Cabe destacar que pese a no existir voluntad, el 50% de la fuente da por perdida la intención de actuar o hacer algún trabajo con los grupos sin voluntad; no obstante el otro 50% presenta soluciones e intenciones de no claudicar e intentar sacarle algún provecho a la organización, es decir no claudicar en beneficio de la música.

Se concluye también que para los ensayos de una orquesta los informantes asumen posiciones como: aprender de sus dirigidos, asumir una actitud de agradecimiento por ser invitado, generar un ambiente de confianza y aceptar el hecho de que los nervios siempre están presentes pues el director de orquesta, por sobre todo es un ser humano. Esto por supuesto, sumado al grado de preparación técnica y profundos conocimientos musicales que debe poseer un líder orquestal.

Se encontró que los profesores de la muestra le prestan mucha atención al hecho de la motivación o la desmotivación para realizar los ensayos o las actividades diarias, por ello usan mecanismos tales como hacer un censo para saber por qué están desmotivados, tomar acciones basados en la comprensión, generar una dinámica de recompensa, motivarlos con el propio trabajo, recordarles que la música es por amor.

Se menciona además que se debe compartir el hecho de que todo nuevo conocimiento adquirido conduce a mejores logros, el objetivo claro de un proyecto es una gran motivación por lo tanto el ensayo fluirá con mejor ambiente, no forzarles con demasiadas instrucciones. La investigación considera que si el equipo funciona bien, los resultados positivos motivan y generan más deseo de trabajo. Con respecto a este objetivo de la investigación se encontró que las debilidades de los integrantes se pueden superar con mucho ensayo. Se concluye que ese es el trabajo del líder, crear estrategias para conseguir ese objetivo, además lograr que las fortalezas de los liderados se mantengan y que por supuesto se desarrollen aun más.

Adicionalmente la investigación halló como conclusión que existen factores adicionales desde la perspectiva orquestal, que los directores recomiendan como estrategias para el ensayo de una orquesta, de este modo se resumen enunciados como la convicción natural que demuestre el líder orquestal, negociar en la medida de lo posible con lo que a los dirigidos les agrada, mejorar los sueldos.

Del análisis de resultados obtenidos por la muestra, es decir los cuatro directores ante orquesta se concluye con respecto a la motivación que esta tiene mucha relación con establecer audiciones periódicas para mantener el interés y el nivel técnico de la agrupación, conservar en todo momento la exigencia tanto técnica como organizativa. Se agrega en conclusión que debe tenerse presente que la desidia hace que los integrantes se cansen y finalmente asumir el hecho de que la injusticia desmotiva.

5.3 Condiciones especiales para el manejo de grupos

En cuanto a las condiciones especiales que un líder debe poseer para el manejo de grupos, la investigación contribuye con un aporte considerable. Si bien es cierto que se partió desde una perspectiva empresarial con los enunciados de Maxwell (2007), quien menciona características tales como carisma, comunicación, personalidad, motivación, iniciativa, autoestima, y confianza entre los más importantes, la investigación concluye mediante los datos obtenidos desde el punto de vista orquestal. Dado el análisis de los resultados y el valioso aporte de los cuatro especialistas, se mencionan características especiales como: estudio, honestidad, autocrítica, claridad, practicar, capacitación, preparación, conceptos claros, objetivos definidos, profundo conocimiento, saber escuchar, tener autoridad, evitar la vanidad, ser auténtico, sincero, tener deseo de superación, mostrar sus fortalezas pero vencer sus debilidades, transmitir seguridad, ser consecuente, mostrar respeto, tener convicción, ser integro, no tener preferencias con ningún dirigido, generar confianza y ser transparente.

En cuanto a cómo manejan los líderes la crítica, se encontró que el 100% de la muestra está expuesta a la crítica en la prensa, cabe resaltar que uno de ellos o sea el 25% considera que la prensa no es objetiva. Se concluye entonces que existen muy pocas personas especializadas en el área. En referencia a la crítica en internet, el 75% de los informantes afirman estar expuestos; mientras un 25% prefiere no leer dichos comentarios en internet.

Con respecto a la crítica que proviene del personal general es decir personas del entorno artístico, uno de los entrevistados es decir el 25% de la muestra expone que es la crítica más importante para él. Mientras para el 75% restante es fundamental.

Adicionalmente la investigación concluye que el 75% de la muestra afirma que la crítica del personal de confianza, es decir las personas más cercanas al director es relevante.

Por su parte el 25%, de los entrevistados afirman que esta crítica emitida por su personal de confianza no es objetiva por varios factores así, el extremo cariño, evitar malos comentarios, protegerlo, compromiso laboral, etc.

Los profesores de la muestra en relación a cómo manejan la crítica podemos concluir que para el 50% de ellos la crítica en general siempre afecta el estado de ánimo, otro 50% usan expresiones como “hacer daño” o “sufre el ego”. Cabe resaltar que el 100% de la muestra, está consciente de que es inevitable estar expuesto a la crítica. Además la investigación contribuye con la conclusión que 3 de 4 entrevistados hacen mención a la falta de personas calificadas para emitir un criterio profesional en forma de crítica. Y un segundo aspecto es que el 50% de la fuente hace referencia a la autocrítica como elemento indispensable en el trabajo del líder orquestal.

En relación a cómo ganarse el respeto de la orquesta, se presentan aportes en dos ámbitos. Objetivo y subjetivo. Desde el punto de vista objetivo se detallan condiciones especiales para el manejo de grupo tales como profundo conocimiento, claridad de gesto, la manera de practicar, el estudio o dedicación, su grado de preparación, conceptos claros y objetivos definidos. En cuanto al punto de vista subjetivo se detallan aspectos como la honestidad, la autenticidad, la sinceridad, el deseo de superación, evitar la vanidad, el mostrar las fortalezas pero también superar las debilidades; generar seguridad y ser consecuente. Siendo los parámetros más relevantes el estudio y la honestidad.

La conclusión en cuanto a la toma de decisiones podemos observar que el 75% de los participantes, es decir 3/4 de los directores, asumieron las decisiones una vez agotadas las opciones como compartir las situaciones de inestabilidad o crisis, consultar con sus colegas y sub-alternos, buscar una salida a los problemas, etc. Los resultados obtenidos muestran también que un 50%, de la muestra comparten su toma de sus decisiones a favor del grupo y de la música. Finalmente, llama la atención que un 50% de los informantes, fueron obligados a tomar las decisiones, pero han seguido su camino trascendiendo hasta la presente fecha.

En cuanto a la visión de la orquesta sinfónica con respecto a si es manejarla como una empresa cuyo director es el gerente se concluye que el 50% de la muestra consideran a la orquesta como una empresa; el 50% restante no lo visualizan de esa manera. Por otro lado se observa que el 75% de los informantes no consideran al director de orquesta como un gerente, pues según su concepto, la gerencia tiene otras características que las del líder.

Para concluir la presente investigación acerca del liderazgo orquestal venezolano, se considera que entre el punto de vista empresarial y la perspectiva del liderazgo orquestal hay muchas similitudes pero también muchos aspectos a considerar que marcan una profunda diferencia. Es importante resaltar que ninguno de los entrevistados había considerado que el liderazgo se podía estudiar ni lo habían estudiado personalmente. Esta posibilidad se les presenta por primera vez con estas entrevistas.

En espera de que se profundice en este aspecto para beneficio de quienes en su naturaleza está el trabajar con grupos de personas se presenta a continuación una lista de frases y palabras que se han repetido una y otra vez a lo largo del proceso investigativo y que pudieran generar nuevas inquietudes con relación al proceso de liderar personas.

Desde el inicio de la investigación se observó que existían frases y palabras que los participantes de las entrevistas, tanto de la muestra (EP) como de la muestra (ED), iban repitiendo constantemente a lo largo del proceso de investigación. Si bien es cierto que no existe fórmula adecuada o un mecanismo específico para dotar a las personas con las características del líder, al menos se tuvo la iniciativa de recopilarlas.

De esta manera se clasificaron dichas frases y palabras desde dos puntos de vista: el primero empresarial que partió desde un marco teórico referencial y cuya bibliografía fue un tanto más nutrida. Un segundo punto de vista el orquestal, cuyas nociones de liderazgo arrojados por la fuente de información, se mostraban directamente durante las entrevistas.

En tal sentido y con relación a los objetivos específicos establecidos en la investigación con respecto a caracterizar las técnicas de liderazgo, estrategias para el ensayo de orquesta y condiciones especiales para el manejo de grupo, a partir de las vivencias, puntos de vista y experiencias de cuatro directores a nivel profesional y su desempeño ante la orquesta a partir de una revisión bibliográfica se menciona lo siguiente.

5.4. El liderazgo desde el punto de vista empresarial

Las frases y palabras más utilizadas desde el punto de vista empresarial durante el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta los trabajos realizados por Maxwell, Bennis y Nanus, Cardona y García-Lombardía y Cardona y Wilkinson, autores del marco teórico de este trabajo, el liderazgo tiene que ver con: Visión, iniciativa, capacidad, poder de persuasión, motivación, confianza, dedicación, planificación. Además el líder debe ser un formador pleno de conciencias, contribuir con el rendimiento superior de las horas de trabajo, transmitir ideas, poseer el don de la comunicación.

Otras frases que coinciden desde la perspectiva de los autores del marco teórico de la presente investigación, se resumen en cuanto a que el líder debe mantener y despertar el interés, la atención, debe poseer una atrayente personalidad, una actitud positiva frente al grupo, paciencia valerosa, constancia, temperamento, carácter, iniciativa, creatividad, credibilidad, debe ser resuelto en sus acciones y poseedor de una notable autoestima no sobre valorada, y tener el don de la voluntad infranqueable.

De acuerdo con el objetivo general del presente trabajo que planteó estudiar comparativamente los métodos de liderazgo utilizados por cuatro directores ante la orquesta en Venezuela a partir de sus opiniones, vivencias y experiencias se recopilan frases y palabras que también coinciden en sus informaciones. En tal sentido se establecen los parámetros siguientes:

5.5. El liderazgo desde el punto de vista orquestal

Desde el punto de vista orquestal y tomando en consideración los aportes de las muestras (EP) y (ED), el liderazgo tiene que ver con: Influir, convencer, aglutinar, pasión, unificar, agrupar, generar confianza, vencer dificultades y obstáculos, claridad, estudio, capacitarse y capacitar, preparación, conceptos claros, objetivos definidos, poseer gran personalidad, actitud, talento, atractivo natural, seguridad, autoestima, saber escuchar, talento para persuadir. Según los cuatro directores entrevistados el líder orquestal además debe constituirse en un ejemplo a seguir, conseguir logros, enfrentar nuevos retos y vencerlos, planificar, buscar la integración, mantener el interés, avanzar a los objetivos, no perder ni hacer perder el tiempo, ayudar a crecer u desarrollar las habilidades propias y de su liderados, convencer de que el objetivo a conseguir es una acto de creación, mostrar en todo momento respeto, hacer gala de su creatividad al mostrar variedad en su propuestas, tener varias maneras de resolver problemas de todo tipo e inclusive problemas de la vida, mostrar actitud positiva.

Así también los rasgos característicos del líder orquestal deben servir para inspirar a otros, poseer capacidad interna para encontrar la manera de transmitir los mensajes y encontrar la manera y el momento de decir las cosas. Trabajar con honestidad, disminuir su vanidad al máximo, ser auténtico, mostrar sus fortalezas pero vencer sus debilidades, transmitir seguridad, ser consecuente con lo que dice y con lo que practica. Se concluye que desde la perspectiva de los cuatro directores entrevistados el líder debe mostrar respeto, tener una profunda convicción de lo que quiere lograr, infundir entre sus liderados un sentimiento de integración, no tener preferencias entre los miembros del grupo, trabajar en equipo, poseer palabra elocuente, buena pronunciación, liderar positivamente bajo presión, mostrar disciplina, dedicación, profesionalismo, decisión, educación, flexibilidad, siempre actuar con transparencia, generar confianza y sobre todo ser infatigable.

5.6. Recomendaciones

La actividad de dirigir una orquesta sinfónica profesional es una de las actividades más apasionantes que pueda existir, pues además de sonoridades y estructuras rítmicas, se trabaja con emociones y sentimientos.

Por fortuna los músicos se dan cuenta inmediatamente cuando un director de orquesta tiene las condiciones necesarias para tener el privilegio de conducirlos, liderarlos, guiarlos o simplemente reconocen que se trata una imitación. Antes de subir al podio, espero sinceramente reflexionar sobre los parámetros que han vertido y compartido en esta investigación los maestros que han marcado la historia del movimiento orquestal en Venezuela y con humildad anhelo que los nuevos colegas de la dirección de orquesta hagan lo mismo.

Como ya se ha supra referido, trabajar con grupos y aspirar a liderarlos es una actividad altamente compleja que requiere de condiciones y conocimientos especiales para ello y tomando en cuenta la conclusión final del presente trabajo en cuanto a que el liderazgo puede ser estudiado y en consecuencia aprendido, la presente investigación recomienda a las casas de estudio no solamente a nivel superior sino además de educación media, enseñarlo e incluir en los programas académicos, el estudio del liderazgo y otras herramientas, para el manejo de grupos como la gerencia, el marketing, la crítica, cursos o talleres de programación neurolingüística.

Estas sugerencias pueden ser implementadas paulatinamente de acuerdo a la capacidad que tengan las instituciones para adoptarlas o a la importancia que representen para cada una. Cada sugerencia tiene un valor particular sin embargo debería ser la Universidad Simón Bolívar en su postgrado en dirección de orquesta la pionera en este aspecto y las instituciones de educación superior quienes evalúen la posibilidad de implementarlas.

“Los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito; y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz” (Bennis y Nanus 1985)

“Nuestro mundo es complejo, cambiante y global, es en este entorno en donde las organizaciones humanas han de desarrollar su actividad. Y han de hacerlo con niveles cada vez más altos de eficacia y eficiencia. No superar este reto significa no sobrevivir. Por esta razón es esencial comprender como construir, gestionar e integrar las fuerzas que cooperan para lograr la supervivencia. Y entre estas fuerzas, las más importantes y complejas son, precisamente, las personas”. (Cardona y García-Lombardía 2005).

“La persona más difícil de liderar es uno mismo”. “Por ser líder, todos los días habrá alguien descontento conmigo, con un poco de suerte su descontento no será resultado de mis fracasos personales sino con el hecho de cumplir con mis responsabilidades de Líder. Podrán cuestionar mi habilidad en algunas ocasiones pero jamás mi actitud. Al final de día, quiero saber que he ofrecido mi mejor esfuerzo a todos. Escojo dirigir comprendiendo la desventaja del liderazgo. Los buenos líderes siempre serán criticados, serán mal entendidos. Sin embargo, esa es una decisión que continuaré tomando el resto de mi vida, pues finalmente llegué a la conclusión de que es más importante ayudar a la gente que hacerla feliz”. (Maxwell 2007).

“La prudencia nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones como líderes”. (Cardona y Wilkinson 2009).

Por todo lo anteriormente citado se pudiera concluir que el liderazgo es probablemente la herramienta natural más importante para la evolución y progreso humano, liderar personas exige entrega total, no acepta dudas ni descanso, por esto, quien lidera, posee la condición humana más hermosa y apasionante, estar al servicio del colectivo. El verdadero líder no busca para sí fama o fortuna, solo busca sembrar bienestar, en tal virtud su liderazgo proveerá, anhelos, metas, empeños, sueños, esperanzas a los demás.

REFERENCIAS

- Acerbo, E. (2007). *Metodológicamente Hablando*. Guía práctica para hacer una Entrevista institucional. Equipo de Cátedras del Prof. Ferraros Universidad de Buenos Aires- Facultad de Ciencias Sociales. Recuperada el día 10 de Enero de 2011 de la fuente <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf>.
- Aviléz, J. (2009). Recolección de Datos, ¿Qué es una Encuesta? Monografías.com Recuperado el día 6 de Diciembre 2011, de la fuente Monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>.
- Barreto T. (2005). La formación del director musical en los núcleos del Estado Lara. Tesis De Pre-grado. Instituto Universitario de Estudios Musicales. IUDEM, en la Actualidad, Universidad Nacional Experimental de las Artes UNEARTE. Caracas-Venezuela.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes, Las Cuatro Claves del Éxito* título en inglés: *Leaders. The Strategies for taking Charge*. Publicado por Harper and Row. Traducción al español: Enrique Hoyos; Nueva York, EEUU.
- Cardona, P. y García-Lombardía, Pilar. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de Liderazgo*. (1ra Ed.). Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA), Pamplona España.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como Líder*. (1ra Ed.). Ediciones Universidad De Navarra, S.A. (EUNSA), Pamplona-España.
- Carisma y Liderazgo*. Definiciones.com. segunda consulta. Recuperado el día 16 de Noviembre de 2011, de la fuente <Http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm>.

- Definiciones de Carisma*. Definiciones.com. Primera consulta. Recuperado el día 14 de Noviembre de 2011, de la fuente <http://www.definicionabc.com/social/carisma.php>.
- FESNOJIV (2007). *Archivos y Estadísticas*. Fundación del Estado para el Sistema Nacional De las Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Gerencia de Núcleos.
- Gorrochetegui, A. (2007). *Pedagogía Universitaria*. Universidad de la Sabana, Facultad de Educación. Volumen 10, Nº 2 pp. 87-102.
- Grau, A. (2005). *Dirección Coral "La Forja del Director"*. (1ra Ed.). Caracas. Venezuela GGM editores, S.C.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Batista, L., (2006). *Metodología de la Investigación*. México, (4ta ed.). México, D.F.; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Rialp Gran Enciclopedia (2007), *Definiciones de Carisma y Liderazgo*. Recuperado el 26 de Marzo de 2011 de la fuente. [Http//www definiciones.com](http://www.definiciones.com)
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, Principios de Oro*. Título en Inglés: "Leadership Gold". Publicado por Grupo Nelson Inc. Traducción al español: Enrique Chi; Nashville. Tennessee, EEUU.
- McMillan, J & Schumacher. S. (2005). *Investigación Educativa. Una introducción Conceptual*. (5ta ed.) Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Miller, P. (2005). *Llevar la batuta en la dirección de empresas*. Revista de antiguos Alumnos. Julio-Septiembre. IESE Business School, Universidad de Navarra. España.
- Muti, R. (2010). *Músico del año de América Musical*. Discurso. Ceremonia en el Lincoln Center. New York. 14 de diciembre de 2010. Recuperado el día 14 de Febrero de 2011 de la fuente <http://www.youtubevideo.mutipremio/musicodelaño/discurso>.

Ruiz, F. (2007). *Recursos Cómo Elaborar una Entrevista*. Guía de trabajo para el alumno. (Dpto. MIDE). Recuperado el día 12 de enero de 2011, de la fuente <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf>.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Base de la investigación Cualitativa*. Bogotá. Colombia (2da Ed.): Contus Editorial Universidad de Antioquia.

Weber Max (1987). *Concepciones de Liderazgo*. Recuperado 16 marzo de 2011 de la fuente <http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO 1

SELECCIÓN DE LAS MUESTRAS

1.- CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA SELECCIÓN DE LAS MUESTRAS.

1.1.- MUESTRA N° 00 SELECCIÓN DE ORQUESTAS.

Las orquestas seleccionadas para la muestra N° 00 deben ser:

- Profesionales.
- Recibir un sueldo u honorarios profesionales, ni beca, ni bolsa de trabajo.
- La edad de constituida la orquesta debe superar los veinte años.
- El repertorio que interprete la orquesta debe ser muy amplio, variado, exigente o especializado.
- Se delimita la muestra al Distrito Capital de Caracas en Venezuela

1.2.- MUESTRA N° 01, ENTREVISTA PRELIMINAR (EP) (Para integrantes).

Los participantes de la muestra N° 01, “Entrevista Previa” (EP), serán seleccionados por las condiciones más adelante detalladas. Sus respuestas y aportes, constituirán el banco de preguntas de la “Entrevista Definitiva” (ED), entrevista para Directores de Orquesta.

La selección se hará de la siguiente manera:

- Dos personas de género femenino y dos personas de género masculino que tengan más de seis años en la agrupación.
- Participará el concertino de cada orquesta, sin importar su condición de tiempo en la orquesta o sexo.

1.3.- MUESTRA N° 02 ENTREVISTA DEFINITIVA (Para directores de orquesta).

Los participantes de la muestra N° 03, “**Entrevista Definitiva**” (ED), serán seleccionados por las condiciones siguientes:

- Tener formación profesional en el área, títulos (Pre-grado, Post-grado).
- Ser director titular o dirigir regularmente, mínimo seis conciertos al año.
- El tipo de repertorio que manejan o dirigen debe ser muy variado o por especialización.
- Ser con frecuencia, invitados por otras instituciones sinfónicas nacionales o internacionales.
- No haber participado en la entrevista, tesis de Pre-grado “La Técnica de Dirección Orquestal aplicada a Orquestas Juveniles”

2.- PARAMETROS Y VARIABLES DE LAS FUENTES.

2.1.- NOMENCLATURA.

- Orquesta Sinfónica = O
- Entrevista Preliminar= EP
- Entrevista Definitiva= ED
- Concertino= CONC.
- Canceló la entrevista= K
- No asistió a la entrevista= N/A
- No aceptó la entrevista= N/ACPTO
- Fue imposible localizarlo= IMP/LOCAL
- Estaba incómodo durante la entrevista= I
- Mostró pésima actitud para la entrevista = R
- Asumió una excepcional predisposición a la entrevista= S/S

3.- CODIGOS PARA LAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES

- Orquesta Sinfónica Municipal de Caracas (Venezuela) = 0058MUC
- Orquesta Filarmónica Nacional (Venezuela)= 0058FILAR
- Orquesta Sinfónica de Venezuela (Venezuela) = 0058VEN
- Orquesta Sinfónica Simón Bolívar (Venezuela) = 0058BOL
- Camerata Barroca de caracas (Venezuela) = 0058BARCA

4.- CODIGOS DE PRIVACIDAD PARA LOS DIRECTORES DE ORQUESTA

- Alberto Grau (RAUTO)
- María Guinand (ANDIA)
- Alfredo Rugeles (DOLES)
- Isabel Palacios (ELIOS)

Siglas construidas por la última sílaba de su apellido y la última de su nombre.

ANEXO 2

INTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS (EP)

FORMATO:

Fecha:

Fecha límite de entrega:

INTRODUCCIÓN A LA ENTREVISTA

Al agradecerle sinceramente por el tiempo que le brinde a este instrumento de recolección de datos, le ratificamos que sus opiniones y comentarios son estrictamente confidenciales y anónimos, siéntase con libertad de expresarlos con objetividad, sinceridad, e imparcialidad; los ítems que a continuación le presentamos, serán analizados y comparados con el propósito de obtener conclusiones y recomendaciones que contribuyan al mejor desenvolvimiento de la actividad sinfónica, además de proporcionar al nuevo profesional de la dirección orquestal, interesantes aspectos a considerar.

-El género de la fuente es:

F M

-Instrumento que interpreta.....

-Su formación profesional es:.....

-Usted se encuentra entre:

Menos de 20 años a 35 años 35 a 45 años 45 años en adelante

CUESTIONARIO

1.- ¿Podría enumerar tres aspectos o actitudes que a usted le agraden en el desempeño profesional de un director de orquesta?

2.- ¿Podría enumerar tres aspectos o actitudes que a usted le desagraden en el desempeño profesional de un director de orquesta?

3.- ¿Es relevante para usted que el conductor de la orquesta sea una mujer o un hombre?

SI NO Explique, ¿Por qué?.....

4.- En su opinión, ¿Quién hace interesante o aburrido el ensayo, la obra o el director?

¿De qué manera?.....

5.- Si la orquesta se enfrenta a un repertorio verdaderamente exigente y el director solicita veinte minutos adicionales para resolver esos detalles, ¿En qué circunstancia estaría usted dispuesto a colaborar?

a) SI, si el director es solvente. c) SI, así el director NO sea solvente

b) NO, así el director sea solvente. d) NO, en ninguna circunstancia

e) Otras razones, por favor detállelas.....

6.- ¿Considera usted que las explicaciones del Director, de tipo metafórico o la utilización de imágenes subjetivas ayudan al mejor entendimiento de la música?

7.- ¿Cómo influye el modo de ser del director en la actitud que usted asume para desempeñarse dentro de la orquesta?

8.- ¿Qué acciones del Director le estimulan en su desempeño como integrante de la orquesta?

9.- ¿Cómo podría definir el liderazgo de un director de orquesta?

10.- Con sus propias palabras, ¿Podría definir Carisma?

11.- En su carrera profesional, seguramente recordará un director de orquesta que lo haya Impactado, puede decirnos por favor:

¿Por qué lo recuerda?.....

¿Qué actitudes tomaba?.....

¿Cuáles eran sus aspectos positivos y negativos?.....

¿Podría compartir su nombre?.....

12.- Las instituciones por lo general, atraviesan períodos de crisis de algún tipo, recuerda usted:

¿Cómo manejó esa situación el director de orquesta de turno?.....

¿Qué actitudes o decisiones tomó?.....

¿Fueron correctas a su juicio?.....

13.- ¿Por qué razones pertenece usted a esta Institución?

14.- Del liderazgo del director de orquesta, podría depender:

-Su satisfacción laboral

-Su realización profesional

-Su grado de compromiso con la misión de la institución

-Su permanencia en la organización, aún en tiempos de crisis

-Otras, por favor explique.

15.- ¿Usted considera la Orquesta Sinfónica como una empresa cuyo gerente es el director?

SI

NO

Por favor explique las razones.....

.....

.....

- Podría hacer tres recomendaciones o sugerencias para los directores de Orquesta:

a) Profesionales

.....
.....
.....

b) Nuevos profesionales de la Dirección Orquestal

.....
.....
.....

- Con relación al liderazgo del director de orquesta ¿Desea usted compartir, adicionalmente, algún comentario de interés?

En nombre de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela, Coordinación de la Maestría en
Música, área Dirección Orquestal

Gracias por su aporte

ANEXO 3

INSTRUMENTO RECOLECCION DE DATOS (ED)

FORMATO:

Fecha:

Fecha límite para la entrega:

DATOS PERSONALES

F M

-Instrumento que interpreta.....

-Su formación profesional.....

-Cursos o estudios en:

Liderazgo Gerencia Psicología Administración de Empresas Otros Especifique.....

-Usted se encuentra entre:

Menos de 20 años a 35 años

35 a 45 años

45 años en adelante

CUESTIONARIO

1.- Con sus propias palabras, podría definir:

Liderazgo.....

Carisma:.....

Motivación.....

Personalidad.....

Comunicación.....

2.- Considera usted que el liderazgo:

- Es innato en la persona
- Se debe a la educación (Condición social y del hogar)
- Se adquiere en base a estudio y formación
- Se puede enseñar a un joven a formarse en liderazgo
- Es fluctuante con la edad, país, orquesta, condiciones del concierto
- Tiene tiempo de caducidad

Otros aspectos especifique.....

.....

3.- ¿A cuánta crítica está usted expuesto?

Prensa Internet Personal General Personal de confianza otras

Indique.....

4.- ¿Cómo maneja usted la Crítica?.....

.....

5.- Como líder, qué actitudes o acciones asume usted al momento de ensayar una obra nueva si:

-La capacidad de la orquesta es excelente pero tiene poca voluntad.....

-La orquesta tiene mucha voluntad pero poca capacidad.....

-La orquesta no tiene ni capacidad ni voluntad.....

-La orquesta tiene excelente capacidad y excelente voluntad.....

....

5.1.- ¿Asume las mismas actitudes al respecto si es usted director invitado o titular?

¿Cuáles son las variables?.....

.....

6.- ¿En los casos anteriores cómo distribuye o dosifica la motivación entre los integrantes de la orquesta que le corresponda dirigir?

Cuando es invitado.....

Cuando es titular.....

7.- ¿Cuál considera la mejor manera de ganarse el respeto de la Orquesta Ideal?

.....

7.1.- A su juicio, piensa que ¿Existen otros parámetros específicos para mantener el liderazgo frente al grupo?

Explique por favor.....

8.- ¿Qué clase de situaciones de inestabilidad o crisis dentro de la orquesta que usted dirige o a la que usted ha sido invitado le ha tocado enfrentar?

.....

9.- ¿Qué decisiones, medidas o actitudes fueron necesarias asumir para solucionarlas?

a) Como invitado.
 b) Como titular.....

9.1.- ¿Usted consideró estas decisiones tomadas a favor del grupo □, de la institución □, de la música □, personal □, fue obligado a tomar la decisión □?

Explique por favor.....

10.- John C. Maxwell, (2007), en su libro Liderazgo, principios de oro, menciona que:

**“Las organizaciones están para hacer que las áreas fuertes de los individuos sean eficientes y que sus debilidades sean irrelevantes”*

¿Qué opinión le merece este comentario?.....

**“El liderazgo hace que toda empresa mejore o empeore”*

¿Qué opinión daría usted al respecto?.....

.....

¿Cómo diseñaría usted estrategias para lograrlo?.....

.....

.....

11.- Puede usted reconocer a un líder en potencia, ¿Podría enumerar algunas características?

Para J. Maxwell, las características de un LEP, Líder en Potencia, son las siguientes:

Adaptabilidad: **(Se ajustan rápidamente a los cambios**

Discernimiento: **(Comprenden los asuntos verdaderamente importantes**

Perspectiva: **Ven más allá de su posición estratégica**

Comunicación: **Se relacionan a todos los niveles de la organización**

Seguridad: **Encuentran su identidad en sí mismos y no en la posición**

Servidumbre: **Hacen lo que se necesita**

Inventiva: **Encuentran formas creativas de hacer que las cosas sucedan**

Madurez: **Ponen al equipo primero**

Resistencia: **Se mantienen coherentes con el carácter y la capacidad durante todo el trayecto**

Confiabilidad: **Pueden contar unos con otros.**

Otras.....

.....

.....

12.- Como líder de un grupo orquestal ¿Usted procura inspirar a sus seguidores a confiar en usted o en ellos mismos?.....

¿Cómo lo hace?.....

.....

13.- Un estudio revela que los trabajadores de una empresa solamente aportan el 30% de todas sus capacidades, esto les permite, permanecer dentro de la empresa y pasar las evaluaciones. Si su orquesta muestra estos índices ¿Cómo lograría usted que sus dirigidos den el 100% de su potencial?.....

.....

¿Cuáles serían las estrategias empleadas para lograrlo?.....

14.- Como Director Titular ¿Su visión de la Orquesta Sinfónica es manejarla como una empresa cuyo director es el gerente?.....

Explique las razones.....

15.- ¿Qué opinión le merece el hecho de que ni en el Pre-grado en Música (UNEARTE) ni en La Maestría en Música USB, área Dirección Orquestal ni en ninguna de las casas de estudio a nivel superior, no se dicten cursos o talleres de Liderazgo o técnicas de manejo de grupo?

En nombre de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela, Coordinación de la Maestría en
 Música, área Dirección Orquestal
 Gracias por su aporte

ANEXO 4

BANCO DE DATOS

De la encuesta previa realizada a cinco integrantes de las cuatro orquestas profesionales de Caracas, Venezuela, Municipal, Filarmónica y Simón Bolívar, se obtuvieron las siguientes respuestas. Este banco de datos constituirá el soporte fundamental para la entrevista definitiva a los cuatro casos de liderazgo ante la orquesta en Venezuela, Rugeles, Guinand, Grau, Palacios, y que a través de un instrumento de recolección de datos los profesores de la muestra nos permitirán conocer cuáles han sido los mecanismos de liderazgo que han utilizado para conducir los grupos musicales a nivel profesional exitosamente.

El instrumento de recolección de datos (EP), se constituyó en una entrevista con 15 preguntas, los resultados obtenidos se organizaron en gráficos y cuadros empleando la técnica del porcentaje como medida descriptiva de los sucesos.

Pregunta Nº 1

Luego de la recolección y codificación de los datos, se realizó el análisis a partir de cada interrogante efectuada.

A los profesores de la muestra EP se les preguntó:

1.- ¿Podría enumerar tres aspectos o actitudes que a usted le agraden en el desempeño profesional de un director de orquesta?

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Claridad en idea musical, el gesto, Tempos claros cuando trabaja	****	80%
Respeto a los músicos, buen	****	80%

trato, cierta gracia para pedir las cosas, paciencia		
Distribución y planificación del tiempo de ensayo, trabajo meticulado	**	40%
Preparación, estudio conocimiento profundo del repertorio	*	20%
Buena presencia	*	20%
Comparta anécdotas sobre la intensión de la obra	*	20%
Que cante los fragmentos musicales	*	20%
Llamar la atención en privado	*	20%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Claridad, precisión en la medida	*	20%
Buena actitud, respecto hacia los músicos	***	60%
Liderazgo, fuerza integradora que posea, capacidad de comunicación con la orquesta	***	60%
Profesionalismo	*	20%
Profundidad de sus conocimientos	**	40%
Presencia	*	20%
*NO ACEPTO LA ENTREVISTA (manifiesta que no desea tener complicaciones laborales aún cuando se le explicó que la entrevista era confidencial.		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PRCENTAJES
Indicaciones claras, tempos claros, Vocablo, dicción espontaneidad	***	60%
El estudio del repertorio	*****	100%
Distribución del tiempo	****	80%
Conocer varias versiones y hacer su versión original	**	40%
Localizar el problema y resolverlo	*	20%
Respeto al instrumentista de la Orquesta	**	40%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Cortés, respetuoso al dirigirse a la orquesta	**	40%
Liderazgo (Dominio del Grupo), dinamismo, energía, inspiración, deleitar, buen humor al ensayar.	*****	100%
Conocimiento Profundo de la obra	***	60%
Claridad en las ideas en el resultado que quiere lograr, precisión al marcar	**	40%
Plan de trabajo y organizado con el tiempo	**	40%

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta № 2

La pregunta 2 que se les formuló a los profesores de la muestra EP fue la siguiente:

¿Podría enumerar tres aspectos o actitudes que a usted le desagraden en el desempeño profesional de un director de orquesta?

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Que sea arrogante de ordenes como militar, grosero, irrespetuoso, tirano sin fundamento	****	80%
Que deje a los músicos en evidencia publica de las fallas (Irrespetuoso)	*	20%
Repetición constante e innecesaria de pasajes sin explicar la razón	*	20%
No sea puntual con el horario dispuesto para su ensayo	*	20%
Mal preparado en conocimientos básicos de orquestación, poco conocimiento de la obra, que llegue a leer con la orquesta, que no llegue a las profundidades de la obra, no saber la teoría de la música	*****	100%
Que hable cuando dirige (Eso estorba lejos de ayudar)	**	40%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Irrespetuoso, que grite, déspota, complejo de superioridad	*	20%
Falta de conocimiento de la obra, genera desconfianza	**	40%
Pobreza artística, aburrimento, habla más de lo que trabaja. no transmitir emoción a los músicos	****	80%
Uso de la dirección como ejercicio de poder	*	20%
*NO ACEPTO LA ENTREVISTA		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Manejo de la batuta sin claridad ni ritmo	****	80%
Deficiente distribución del tiempo de ensayo, planificación desordenada	****	80%
Actitudes de DIVISMO, arrogancia, mal carácter, irrespetuoso, descortés con los músicos	*****	100%
Actitudes permisivas hacia los integrantes “Como buscando nuevas y futuras invitación a dirigir”	*	20%
Desconocimiento de la música, NO saber que quiere exactamente	***	60%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Mala dinámica, improvisar el ensayo, repetición innecesaria de los pasajes sin explicar lo que busca	*****	100%
Gestos inseguros e inentendibles, mala preparación	*****	100%
Mal carácter, impositivo, controlador, irrespetuoso que no tenga honestidad para aceptar sus errores	*****	100%
No decir ni tener plan de trabajo	**	40%
Demasiada técnica y poca música	*	20%
No tenga carisma	*	20%

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta №3

La pregunta 3 se reporta a continuación:

¿Es relevante para usted que el conductor de la orquesta sea una mujer o un hombre?

SI NO Explique ¿Por qué?

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
No es relevante	*****	100%
El resultado en el sonido de la orquesta no tiene género, siempre y cuando él o la directora sean solventes	*****	100%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
No es relevante	****	80%
No tiene discriminación	*	20%
*NO ACEPTO LA ENTREVISTA		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
No es relevante	*****	100%
No hay distinción valida, es igual mientras sea buen director	*****	100%
al contrario es exótico	*	20%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
No es relevante	****	
NO tiene diferencia alguna siempre que sea buen profesional	*	
No sabe pues nunca ha sido dirigido por una mujer	*	

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta № 4

A continuación a los profesores de la muestra EP se les preguntó lo siguiente:

En su opinión, ¿Quién hace interesante o aburrido el ensayo, la obra o el director?

¿De qué manera?

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
El director hace la diferencia	*****	100%
La obra hace la diferencia	*	20%
Debido a la manera como trabaja la obra y el resultado que obtenga dada su condición y formación profesional	**	40%
Debe dejar que las cosas musicales fluyan, el director debe llegar a la orquesta y hacer comprensible la obra, explicar partes medulares, darle intensidad, formular detalles, dar interés, ecualizar, indicar los temas principales, encontrarle la utilidad a la obra	****	80%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
El director hace la diferencia	****	80%
La obra hace la diferencia		00%
Por su forma de administrar el tiempo o malgastarlo, por la manera de trabajar la obra	***	60%
Por sus conocimientos o ausencia de ellos, logra o no que las obras sean interesantes	**	40%
Su actitud influye mucho	*	20%
*NO ACEPTO LA ENTREVISTA		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
El director hace la diferencia	*****	100%
La obra hace la diferencia	***	60%
Sabiendo llevar o no el ritmo del ensayo, con dinamismo o no, dejando correr la música para que todos sepan de que se trata, extrayendo las partes interesantes de las obras aún cuando estas no sean tan buenas, creando atmósferas en la mente que la hagan interesante Todo depende del grado de profesionalismo y preparación académica	****	80%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
El director hace la diferencia	*****	100%
La obra hace la diferencia		00%
Si es mecánico o no, la manera efectiva o no de trabajo (se repiten los pasajes y no se le ve mejoría), la manera de transmitir o no sus conceptos y enfoques musicales, cuando logra o no capturar la atención de la mayoría e involucrarlos con su dinamismo	*****	100%

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta №5

La pregunta 5 que se les formuló a los profesores de la muestra EP tiene varios ítems con respuestas múltiples, para detallar las distintas actitudes que ellos asumirían en variadas circunstancias, la pregunta es la siguiente:

Si la orquesta se enfrenta a un repertorio verdaderamente exigente y el director solicita veinte minutos adicionales para resolver esos detalles ¿En qué circunstancia estaría usted dispuesto a colaborar?

- a) SI, si el director es solvente. c) SI, así el director NO sea solvente
 b) NO, así el director sea solvente. d) NO, en ninguna circunstancia

e) Otras razones, por favor detállelas.....

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
a) SI, si el director es solvente.	***	60%
b) NO, así el director sea solvente.		00%
c) SI, así el director NO sea solvente		00%
d) NO, en ninguna circunstancia		00%
e) Otras razones, por favor detállelas: El sindicato lo regula todo Depende de las condiciones, lugar, horario. Por el respeto al trabajo de la Orquesta Para que el concierto salga bien	**	40%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
a) SI, si el director es solvente.	*	20%
b) NO, así el director sea solvente.		00%
c) SI, así el director NO sea solvente	*	20%
d) NO, en ninguna circunstancia	*	20%
e) Otras razones, por favor detállelas: Depende de la obra y de la orquesta El objetivo es el concierto que salga bien	**	40%
*NO ACEPTO LA ENTREVISTA		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
a) SI, si el director es solvente.	**	40%
b) NO, así el director sea solvente.	*	20%
c) SI, así el director NO sea solvente	**	40%
d) NO, en ninguna circunstancia		00%
e) Otras razones, por favor detállelas: El Director solvente no necesita veinte minutos. En beneficio del resultado final el concierto. Por día feriado, quien suena es la orquesta no el director, podría suceder que no se le vuelve a invitar más. Por deber institucional	*****	100%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
a) SI, si el director es solvente.	***	60%
b) NO, así el director sea solvente.		00%
c) SI, así el director NO sea solvente	*	20%
d) NO, en ninguna circunstancia	*	20%
e) Otras razones, por favor detállelas: Si realmente la obra fue complicada	*	20%

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta № 6

La pregunta 6 formulada a los profesores de la muestra EP, es abierta precisamente para permitir conceptos, opiniones, apreciaciones en cuanto a la manera en que los directores transmiten sus ideas, la pregunta se refirió a:

¿Considera usted que las explicaciones del director, de tipo metafórico o la utilización de imágenes subjetivas ayuda a mejorar el rendimiento de la música?

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Si Ayudan, me gustan, me agrada muchísimo	***	60%
No Ayudan, la técnica es más importante, le quitan el entusiasmo al músico profesional	*	20%
Otras consideraciones: Pero no saturar la explicación, no darle carácter escolar, se trabaja con profesionales, debe ser muy puntual	**	40%

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Si Ayudan, me gustan, me agrada muchísimo	**	40%
No Ayudan, no es necesario pues se trabaja con profesionales	*	20%
Otras consideraciones: Debe ser muy puntual, es necesario sobre todo en música programática donde las analogías son orientadoras.	**	40%
*NO ACEPTO		

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Si Ayudan, Totalmente siempre y cuando el director maneje muy bien su lenguaje y su expresividad. Depende de la preparación intelectual del director	*****	100%
No Ayudan, no es necesario pues se trabaja con profesionales		00%
Otras consideraciones:		00%

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

PARAMETROS	PROFESORES	PORCENTAJES
Si Ayudan,	***	60%
No Ayudan, puede perder medio ensayo en eso	**	40%
Otras consideraciones: Debe el director ser breve mientras menos hable mejor	*	20%

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta №7

La siguiente pregunta intentó obtener respuestas acerca de cómo la personalidad, el carisma el modo de ser del director influyen, directa, indirectamente o no en el desempeño de los integrantes, elementos que van más allá de la formación académico musical en el director como líder de una orquesta. A los profesores de la muestra EP se les pregunto:

¿Cómo influye el modo de ser del director de orquesta en la actitud que usted asume para desempeñarse dentro de la orquesta?

Tabla 01

CODIGO: Opiniones	COMENTARIOS
“Influye directamente ya que puede asustar al músico o no, intimidarlo o ayudarlo a descubrir sus propias condiciones”	“una sonrisa siempre ayuda”
“No influye, Todo debe ir en función de la música”	“Reaccionamos a lo que vemos”
“Si el director asume una actitud estricta se hace una barrera, es más difícil la comunicación, por tanto la comprensión se dificulta”	“Si es más abierto y se pone a nivel de los músicos es más fácil perder el respeto”
“No Influye, con su grado de preparación es suficiente”	“No es relevante ni su forma de vestir, ni su aspecto ni su modo de ser”
“El respeto para con los músicos influye mucho”	“Que sea accesible con los músicos”

Tabla 02

CODIGO: Opiniones	COMENTARIOS
“No influye de ninguna manera”	
“Influye directamente, el director no necesita agredir para ganar cooperación. El respeto genera respeto”	“Directores empáticos motivan resultados mejores”
“Tiene que tener la capacidad de transmitir a la orquesta una buena energía”	
“Si el director genera una actitud positiva todo fluye”	“Con la actitud positiva, el trabajo se hace más rápido y agradable”
*NO ACEPTO	

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

Tabla 03

CODIGO: Opiniones	COMENTARIOS
“Si es buen director influye mucho”	
“Influye”	“Ante la descortesía se puede asumir una actitud de indiferencia”
“Influye”	“Un director respetuoso y con talento es una gran motivación”
“El feedback orquesta director es importante para garantizar un ánimo general”	

propicio al trabajo”	
“Influye positiva o negativamente. El director debe conectarse emocionalmente con los músicos”	“Si no puede hacerlo entonces por lo menos con la música”
“Influye directamente”	“Si no se involucra con la orquesta afecta la música”

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

Tabla 04

CODIGO: Opiniones	COMENTARIOS
“Influye con su actitud de respeto y un buen plan de trabajo”	“Que no sea muy chistoso”
“No tiene por qué influir, somos profesionales y hacemos el trabajo para el que se nos contrato”	
“Influye en la capacidad de comunicarse desde el podio con la masa orquestal a través de la música”	“Director apático orquesta apática”
“Influye positivamente”	“Cuando es agradable”
“No influye para nada”	“La actitud del músico debe ser siempre positiva ante la música”

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta №8

En la búsqueda de información valiosa que nos permita estructurar una serie de preguntas concretas contenidas en un instrumento de recolección de datos que se constituirá la entrevista definitiva ED, para los Directores de Orquesta; a los profesores de la muestra EP se les preguntó:

¿Qué acciones del director le estimulan en su desempeño como integrante de la orquesta?

Tabla 05

CODIGO: Acciones que estimulan	COMENTARIOS
“Gesto facial del director”	“Influye mucho”
“La pasión del director”	“Esta acción involucra”
“Si un pasaje sale mal, que corrija, retome, que explique cómo quiere que suene o se haga entender que colores busca”	Si conseguimos lo que el director busca entonces también que lo diga, “Bien” o “Realmente bien” o “Qué diferencia”
“Que el director tenga alma de músico te estimula”	“El alma de artista es un regalo de la vida (DIOS) lo tienes o no lo tienes”
“Que transmita su pasión y energía”	

FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010

Tabla 06

CODIGO: Acciones que estimulan	COMENTARIOS
“Su administración del tiempo”	
“ Acciones gestuales o reflejas diversas, dadas por su emocionalidad”	“Acciones que motives respuestas musicales”
NO TIENE RESPUESTA	**NO TIENE RESPUESTA**
“Su pasión por la música”	“La profundidad de sus argumentos o sus discursos”
*NO ACEPTO	*NO ACEPTO

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010

Tabla 07

CODIGO: Acciones que estimulan	COMENTARIOS
“Tener conocimientos del funcionamiento de la orquesta”	
“La comprensión que tenga de las dificultades que puede presentar algún pasaje y como resolverlo”	“El hecho de indicar las entradas”
“Reconocer de inmediato los logros de cada sección y motivar a mejorar”	
“El conocimiento de lo que él quiere de cada obra”	“El conocimiento de la peculiaridad de cada instrumento”
“Ser integro”	“Aportar siempre riqueza artística”
“Todas las acciones a favor de la música”	

FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010

Tabla 08

CODIGO: Acciones que estimulan	COMENTARIOS
“Seguridad en lo que hace”	
“Si es carismático”	
“La forma de conectar su intelecto y emociones con la interpretación que tiene de la música”	
“Acciones o actitudes de respeto, criterios musicales claras, buen plan de trabajo”	“Permitir tocar al instrumentista”
“Criterios claros, gestualidad con la batuta precisa, claro en dirigir”	“Dejar tocar, no interrumpir ni estorbar”

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010

Pregunta № 9

La pregunta 9 tiene que ver con la apreciación del liderazgo que los integrantes tienen sobre

Los directores de orquesta, en tal sentido a los profesores de la muestra EP, se les formuló la siguiente pregunta:

¿Cómo podría definir liderazgo de un director de orquesta?

Cuadro 01

PROFESORES	CODIGO: Citas acerca de liderazgo
0058VEN EP	“Capacidad de acción y reacción a lo que está pasando con los músicos”
0058VEN EP	“Capacidad de convencer a un grupo de personas por realizar una actividad común, el liderazgo viene con la persona”
0058VEN EP	“El director es un líder que se encuentra al frente de muchas personas con distintos niveles de formación y siendo uno más del grupo hace que sus dirigidos concuerden en un mismo fin, hacer música”
0058VEN EP	“Hay personas que son líderes y otras que no lo son, se puede construir ese liderazgo pero por lo general viene con la naturaleza”
0058VEN EP	“La capacidad de proponer y hacer proyectos, llevando a ser exitosa la orquesta que dirige”
0058MUC EP	**No tiene una definición**
0058MUC EP	“La capacidad de convocar cien personalidades diversas y conseguir la máxima adhesión a su propósito personal”
0058MUC EP	**No tiene una definición**
0058MUC EP	“Un director de orquesta ante todo debe tener una personalidad imponente, y sobre todo influye su conocimiento sobre las obras”
0058MUC EP	*NO ACEPTO
PROFESORES	CODIGO: Citas acerca de liderazgo

0058FILAR EP	** “Conocimiento del mecanismo y funcionamiento de la orquesta”**
0058FILAR EP	“La capacidad que tenga para hacer que la orquesta responda con agrado e interés a sus indicaciones”
0058FILAR EP	“Su ejemplo como persona y luego su ejemplo como músico”
0058FILAR EP	“Es la persona que extrae lo mejor de la orquesta, la escucha, hace su propuesta, guía y respeta la proposición de los músicos”
0058FILAR EP	“Un líder influye positiva o negativamente, se es líder por lo que se hace allí dentro de la orquesta. Ser líder significa influenciar sobre los demás no es igual ser jefe”
0058FILAR EP	** “Por su claridad, conocimiento y experiencia” **
** “ “ **	**No tiene clara la definición**
0058BOLV EP	“Es la persona que te ayuda a entender y comprender la música en comunidad con otras personas”
0058BOLV EP	“La actitud de la persona que te ayuda a comprender la música”
0058BOLV EP	“Debe estar al servicio de la música y de los músicos; liderar no significa arrastrar una masa inerte ; es conducir pluralidad de ideas, pensamientos y lograr un consenso”
0058BOLV EP	“Cuando logra excelente rendimiento de la orquesta con respeto y cordialidad”
0058BOLV EP	“En sus resultados con la orquesta”

Cuadro 01 elaborado por el investigador 31-01-2011

Pregunta № 10

A continuación a los profesores de la muestra EP se les pregunto lo siguiente:

¿Con sus propias palabras podría definir Carisma?

Cuadro 02

PROFESORES	CODIGO: Citas acerca de Carisma
0058VEN EP	**No tiene definición**
0058VEN EP	“Tiene que ver con la relación directa con el público, es el intermediario entre el público y la orquesta. No sirve de nada si es buen director y no tiene carisma con el público.”
0058VEN EP	“Es algo innato en las personas que con su sola presencia infunden respeto, admiración y aprecio, te llegan a inspirar por ser mejores profesionales y seres humanos”
0058VEN EP	Es difícil de definir sin embargo: “ Es una energía que rodea la persona impacta en otras y termina influyéndolas para enamorarse de una actividad conjunta y ha de convencerlos que esa actividad será exitosa”
0058VEN EP	“Rasgos de la personalidad que tienen ciertas personas”
0058MUC EP	“Un don que tienen ciertas personas para agradar y caer bien a todos, que hace que lo sigan y lo acepten”
0058MUC EP	**No tiene definición**
0058MUC EP	“Es la condición que convierte a un individuo en Líder, Considero que nace de su identidad personal”

0058MUC EP	**No tiene definición**
0058MUC EP	*NO ACEPTO
0058FILAR EP	“Actitud personal de demostrar su bondad hacia las personas de una manera clara, humilde y sencilla; sin demostrar intereses personales”
0058FILAR EP	“Empatía”
0058FILAR EP	“Atracción o influencia que puede ejercer una persona sobre los demás sin evidencias claras de autoritarismo”
0058FILAR EP	“Saber tratar a los demás, saber escuchar, saber corregir con sabiduría de manera que cuando llame la atención de un músico este no se sienta humillado sino corregido con paciencia”
PROFESORES	CODIGO: Citas acerca de Carisma
0058FILAR EP	“Es algo difícil de encontrar. Diría que es el comportamiento que lleva a crear una empatía total con los integrantes de la orquesta y con el público”
0058FILAR EP	**No tiene definición**
** “ “ **	
0058BOLV EP	“Buena conexión con todos los músicos de la orquesta”
0058BOLV EP	**No tiene definición**
0058BOLV EP	**No tiene definición**
0058BOLV EP	“Actitud seria, responsable, que sepa tratar a las personas, que contribuya con que sus subalternos se involucren y participen del trabajo”
0058BOLV EP	“Una persona seria, que sepa tratar, dócil, abierto, que te haga sentir parte del grupo y saque lo mejor de cada uno”

Cuadro 02 elaborado por el investigador 31-01-2011

Pregunta № 10

En el mismo orden de la investigación, a los profesores de la muestra EP se les pregunto:

En su carrera profesional, seguramente recordará un director de orquesta que lo haya

Impactado, podría decirnos por favor:

¿Por qué lo recuerda?

¿Qué actitudes tomaba?

¿Cuáles eran sus aspectos positivos y negativos?

¿Podría compartir su nombre?

Cuadro № 03

CODIGO: Opiniones, recuerdos, actitudes, aspectos positivos negativos del director de orquesta, nombre específico.			
FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010			
¿Por qué lo recuerda?	¿Qué actitudes tomaba?	¿Aspectos (+/-)?	Nombre de director
“la energía, su postura”	“Motivaba e involucraba a los músicos”	Todo positivo	Jean Carlos Guerrero, Palacios
“Porque se tomaba el trabajo de memorizar los nombres de los integrantes de la orquesta”	“Carácter jovial, bromista, cantaba, bailaba, compartía mucho con la orquesta”	Todo positivo	Ferrara, Rugeles, Levine, Gandolfi, Palacios, Grau.

“Por el buen trabajo que hizo para el concierto”	“Respetuoso, puntual, muy claro, algo cómico pero sin dejar de ser cortés”	Sabía cómo enfrentar los problemas de la obra. Muy poco tiempo de ensayo.	Jean Carlos Guerrero, Grau
“Movimientos artísticos”	“Hablaba en forma bondadosa, gentil, sabía exigir”	Motivaba	Karachevsky, Rugeles, Guinand.
“Muy profesional”	“Puntual, objetivo, centrado”	Claridad de ideas musicales y sobre todo sabía como transmitir las	Valery Gergiev
FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010			
“Por la pasión con la que trabaja”	“Decía las cosas con voz moderada, no hablaba casi”	Muy preciso	David del Pino, Castellanos
“Excelente director”	“Precisión en el trabajo”	Todo positivo	David del Pino
¿Por qué lo recuerda?	¿Qué actitudes tomaba?	¿Aspectos (+/-)?	Nombre de director
“Porque no necesitaba hablar para darse a entender”	“Estimulaba el sentido de superación del instrumentista. La búsqueda del logro”	Todo positivo	Stanislav Wislocky
“Por su profesionalismo”	“Las mejores actitudes”		
*NO ACEPTO	*NO ACEPTO	*NO ACEPTO	*NO ACEPTO
FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010			
“Por su energía, hizo un trabajo sin mirar el reloj”	“Hablaba en forma muy amable”		

“Demostraron precisión y claridad”	“Profundo conocimiento de la música”	Grandes maestros	Stanislav Wislocky, Mata, Charles Dutoit, Akira Endo,
“Por su extraordinaria memoria”	“En la semana de ensayo, se aprendía todos los nombres de los integrantes de la orquesta”	<i>Lo negativo, que no hablaba español.</i>	Akira Endo
“Claridad de sus ideas y como resolvía los problemas”	“Gestos claros, aislaba el problema”	“Gran oído para los balances y las articulaciones”	Dimitri Kitajenko
“Un gran ser humano”	“Siempre preparado”		Akira Endo, Pablo Castellanos.
“Por su actitud al dirigir”			Saglimbeni, Lara, Rugeles, Castellanos, Gonzales, Barreto, Houg, Ranh, Silva.

FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010			
¿Por qué lo recuerda?	¿Qué actitudes tomaba?	¿Aspectos (+/-)?	Nombre de director
“Por su carisma y exigencia”	“Terquedad, buscaba la forma en que todo saliera bien”	“Incansable, exigente”	J.A. Abreu
“Por sus ocurrencias”			
“Por su control absoluto sobre la sonoridad de la orquesta, su energía”	“Conexión permanente con la música y los músicos”	<i>Lo negativo: Su Soberbia</i>	Manuel Hernández Silva

“Daba confianza, respetuoso, serio”	“Tenía un buen plan de trabajo”	Cuando dejaba de dirigir, o repetía un pasaje, te decía por qué.	Jean Carlos Guerrero, Rosdensvensky
“Muy simpático hacia muchas bromas, sobre todo a las maderas”	“No se movía cuando dirigía”	Todo positivo	Jean Carlos Guerrero

Cuadro № 03 elaborado por el investigador 01-02-2011

Pregunta № 12

En el mismo orden de ideas y en la búsqueda de información valiosa para nutrir la

Investigación, a los profesores de la muestra EP se les pregunto lo siguiente:

Las instituciones por lo general, atraviesan períodos de crisis de algún tipo, recuerda usted:

¿Cómo manejo esa situación el director de orquesta de turno?

¿Qué actitudes o decisiones tomó?

¿Fueron correctas a su juicio?

Cuadro № 04

CODIGO: Manejo de situación, Decisiones tomadas, acertadas poco eficaces, desatinadas		
FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010		
Manejo de situación	Decisiones tomadas	Correctas, incorrectas
“Lo manejó la junta directiva”	“Convencer de que lo importante es la música”	Sí
“Se apoyo en la orquesta, no pidió ayuda directamente	“Compartir el problema	Si

pero logro transmitir su necesidad y deseo de resolverlo en grupo.”	pues era de todos”	
“La junta directiva nombro un encargado para que la orquesta no detuviera sus actividades”	“Hacer conciertos para el gobierno en turno”	Sí
“La junta directiva resolvió el problema”	“Se hicieron conciertos en los parques para defender la orquesta a toda costa”	Sí
“La junta directiva resolvió el problema”	“Se trabajó sobre repertorio que generó otro tipo de público y capturó la atención de los políticos, conciertos en plazas, parques etc.”	Eran necesarias

Cuadro № 05

FORMATO: 0058MUC EP /10-06-2010		
Manejo de situación	Decisiones tomadas	Correctas, incorrectas
“Fue a buscar recursos apoyo”	“Organizó a la orquesta en comités por filas”	Si, dio resultado
“Muy bien”	“Se apoyo en la orquesta”	Si, Absolutamente
“Con mucha preocupación”	Las adecuadas al momento	Sí
“Muy bien”	Las necesarias	Sí
*NO ACEPTO		

Cuadro № 06

CODIGO: Manejo de situación, Decisiones tomadas, acertadas poco eficaces, desatinadas		
FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010		
Manejo de situación	Decisiones tomadas	Correctas, incorrectas
“De la mejor manera”	“Buscar salir de la crisis”	Si
No tenemos director titular	No tenemos director titular	No tenemos director titular
“El tiempo lo dirá”	<i>“Se hizo líder de un solo grupo”</i>	<i>“Pa la supervivencia de una situación claramente injusta vale más bajar la cabeza”</i>
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
“Permaneció al margen”	“Decisiones que favorecían a la orquesta”	Si
NO RESPONDE	**NO RESPONDE**	**NO RESPONDE**

Cuadro № 07

CODIGO: Manejo de situación, Decisiones tomadas, acertadas poco eficaces, desatinadas		
FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010		
Manejo de situación	Decisiones tomadas	Correctas, incorrectas
“Reunión con los principales de cada fila”	“Respetar decisión de la mayoría”	Si
“La orquesta no sabía el problema”	“No hubo posibilidad de negociar, se suspendió el concierto”	Si
NO TIENE RESPUESTA	**NO TIENE RESPUESTA**	**NO TIENE RESPUESTA**

NO TIENE RESPUESTA	“No dependía de él”	**NO TIENE RESPUESTA
NO TIENE RESPUESTA	**NO TIENE RESPUESTA**	**NO TIENE RESPUESTA**

En los cuadros 04, 05, 06,07, llama la atención el alto porcentaje de respuestas ambiguas,

En blanco o sin respuestas de la fuente EP, por lo que las detallamos a continuación para

Un mejor análisis y entendimientos en los siguientes cuadros alfabéticos y gráficos:

Cuadro A

CODIGO: Manejo de situación en un Problema			UNIVERSO: 20
Junta Directiva	Decisiones Concretas	Respuestas Ambiguas	Desconocimiento del Problema
*	-Se apoyo en la orquesta, no pidió ayuda directamente pero logro transmitir su necesidad y deseo de resolverlo en grupo.”	*	
*		*	
*	-“Fue a buscar recursos apoyo”	*	*
*	-“Permaneció al margen”	*	
	-“Reunión con los principales de cada fila”	*	

Cuadro B

CODIGO: Actitudes o Decisiones Tomadas por el director		UNIVERSO : 20	
Acciones de Grupo	Respuestas Ambiguas	Decisiones Extremas Negativas	No Tiene Respuesta
“Compartir el problema pues era de todos”		“Se hizo líder de un solo grupo”	
“Hacer conciertos para el gobierno en turno”		“No hubo posibilidad de negociar, se suspendió el concierto”	
“Se hicieron conciertos en los parques para defender la orquesta a toda costa”	*		*
	*		*
	*		*
“Se trabajó sobre repertorio que generó otro tipo de público y capturó la atención de los políticos, conciertos en plazas, parques etc.”	*		*
	*		*
“Organizó a la orquesta en comités por filas”			
“Se apoyo en la orquesta”			
“Respetar decisión de la mayoría”			

Cuadro C

CODIGO: ¿Las decisiones tomadas por el director fueron correctas a su juicio?			
UNIVERSO: 20			
SI	SI Forzado	No tiene Respuesta	Respuesta Extrema
*			<i>“Para la supervivencia de una situación claramente injusta vale más bajar la cabeza”</i>
*			
*			
*		*	
*	*	*	
*	*	*	
*	*	*	
*			
*			
*			
*			
*			

Pregunta № 13

La pregunta 13 tiene relación directa con las aspiraciones individuales y las expectativas colectivas que la fuente EP pudiera generar, en tal sentido a los profesores de la muestra se les pregunto: ¿Por qué razones pertenece usted a esta institución?

CODIGO: Razones por las que pertenece a la institución		
FORMATO: 0058VEN EP / 04-03-2010		
Personales	Colectivas	Otros
“Me ayuda a crecer como músico y como persona”	“Contribuyo con mi país”	Viajar
“Mi pasión por la música”	“La música que sale de esta orquesta es mi pasión”	
“Económica”	“Muy buena orquesta, muy buenos músicos, repertorio variado y ambicioso”	
“Me ayuda a descubrir que tengo otras cualidades como músico”	“El ambiente de trabajo es muy agradable”	
“Amo la música”	“Los colores que se pueden lograr con los distintos instrumentos”	

CODIGO: Razones por las que pertenece a la institución		
FORMATO: 0058MUC EP / 10-06-2010		
Personales	Colectivas	Otros
“Ejerce profesionalmente como instrumentista”	“Variedad del repertorio, la orquesta le aporta musicalmente, puede tocar mucha música académica, Debussy, Strauss, Don Juan, Muerte y transfiguración”	
“La consideré una meta”		
“Porque me gusta la orquesta”		

“Porque adoro mi orquesta”		
NO ACEPTO	**NO ACEPTO**	**NO ACEPTO**

CODIGO: Razones por las que pertenece a la institución		
FORMATO: 0058FILAR EP/ 23-06-2010		
Personales	Colectivas	Otros
“Soy su fundador”		
NO TIENE RESPUESTA		
“Es mi vida, soy músico sinfónico”		“No me veo haciendo otra cosa”
“Para experimentar otra orquesta”		“Casualidad”
	“Un buen ambiente, empático, armónico, profesional”	
“Razones artísticas”	“Por el horario”	

CODIGO: Razones por las que pertenece a la institución		
FORMATO: 0058BOLV EP / 04-06-2010		
Personales	Colectivas	Otros
“Por el modo de vida y la razón social”	“Tiene músicos de gran nivel, repertorio exigente”	
“Identidad con sus principios e ideales”		“Aun que con muchas prácticas no estoy muy de acuerdo”

“Lo económico, el modo de de vida que adquiero”	“Sentido social, músicos de nivel, gran repertorio”	“Magia de la música, y por la giras”
“Porque es donde estoy más a gusto”		

Pregunta № 14

A los profesores de la muestra EP se les pregunto:

Del liderazgo del director de orquesta, podría depender:

- Su satisfacción laboral
- Su realización profesional
- Su grado de compromiso con la misión de la institución
- Su permanencia en la organización aún en tiempo de crisis
- Otras, por favor explique

Su satisfacción laboral:

UNIVERSO POR CADA ITEM: 20

*****	12	60%
-------	----	-----

Su realización profesional

*****	9	45%
-------	---	-----

Su grado de compromiso con la misión de la institución:

*****	6	30%
-------	---	-----

Su permanencia en la organización aún en tiempo de crisis:

*****	9	45%
-------	---	-----

Ninguna dependencia:

****	4	20%
------	---	-----

Otras razones, por favor explique:

UNIVERSO POR CADA ITEM: 20

-“Estos no son elementos que un músico mira en una orquesta, por supuesto si el director es bueno uno crece artísticamente”

-“De él depende el éxito del concierto y nada más”

Pregunta № 15

La pregunta 15 se refirió a lo siguiente:

¿Usted considera la Orquesta Sinfónica como una empresa cuyo gerente es el director?

SI NO Por favor explique las razones.....

Cuadro D

CODIGO: opiniones		UNIVERSO: 20
SI	NO	RAZONES
x	x	-“Es un compendio entre junta directiva y director”
x	x	-“No se trabaja con obreros, se trabaja con la sensibilidad de las personas; también con sus conflictos, fortalezas y debilidades que canalizados con objetividad en conjunto pueden transmitir arte”
x		-“Es una fuente de trabajo en donde existe un grupo de personas liderados o dirigidos hacia un propósito común: la música, misma que se lleva a mucha gente para su entretenimiento, relajación en definitiva un producto que llega al alma donde no hay palabras sonidos y sensaciones”

		<p>-“Es un grupo de personas que se reúnen para hacer un trabajo artístico más allá de lo que produce una empresa”</p> <p>-“Es una organización que debe generar un producto final de alta calidad, por lo tanto se requiere de un cerebro que lo diga y organice, planifique y tome las vías para conseguirlo”</p> <p>-“Es el lugar y la persona con quien convivimos a diario, el director es la persona más cercana quien entiende de nuestros intereses”</p>
SI	NO	RAZONES
X	X	-“Una orquesta es un colectivo donde cada grupo aporta por igual, el director como gerente representa la aparición de relaciones laborales inconvenientes ”
X	X	-“La orquesta no es una empresa, es una institución donde se hace arte”
X	X	-“Un director no es gerente, es una artista”
	X	-“Empresa de artistas, de innovación de mejoramiento”
	X	-“La dinámica del trabajo requiere que no sea una empresa”
	X	-“El director solo participa de la programación como un miembro más dentro de la comisión artística”
	X	-“El director se encarga de lo musical, la gerencia busca mejoras para la orquesta, sueldos, bonos, giras etc.”
	X	-“El director a lo suyo: lo musical; lo gerencial debe estar en otras manos”
		-“Gerencia es una cosa y hacer música otra”

Cuadro D elaborado por el investigador 07-02-2010

ANEXO 5

CÓMO ELABORAR UNA ENTREVISTA

La entrevista

Esteban G. Acerbo, en su trabajo “Guía práctica para hacer una entrevista institucional” publicado por la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales (2007), manifiesta que la entrevista junto con la observación constituyen una de las principales herramientas metodológicas para la investigación no debe confundirse con un reportaje. Aun cuando en ambos casos lo que se recoge es el discurso de un sujeto, conviene tener siempre presente que en tanto el reportaje tiene como eje el interés humano, la entrevista debe centrarse únicamente en la construcción de un objeto científico.

Continúa Acerbo (2007), aclarando que a diferencia del reportaje, en la entrevista no debe mezclarse la información con descripciones o interpretaciones personales del entrevistador ya que esta, más bien, se centra en las descripciones e interpretaciones del entrevistado. Es a partir de su discurso, concluye el autor, que luego se podrán corroborar o refutar la o las hipótesis. Acerbo establece que realizar una entrevista requiere de cuidadosa planificación, esto significa saber primero que se va a buscar y de quien. La primera etapa servirá para obtener todas aquellas informaciones necesarias para saber qué preguntar; tener claro el marco teórico desde el que el investigador se sitúa, desde que lugar se habla, qué términos teóricos se emplean, cuáles son las relaciones entre esos términos. Estos aspectos contribuirán para tener claro que es lo que se va a preguntar.

Seguidamente Acerbo (2007), manifiesta que es imprescindible tener algún conocimiento previo de la persona que se va a entrevistar. Esta información puede obtenerse antes y durante el primer contacto y servirá no solo para saber qué preguntar sino también cómo preguntar.

A mayor riqueza de información del entrevistado más fácil será crear el clima necesario como para que este, tenga la suficiente seguridad y tranquilidad para expresarse libre y fluidamente.

La misma fuente Acerbo (2007), considera que una vez recabados la inmensa mayoría de datos imprescindibles para la investigación, queda ordenarlos y jerarquizarlos para el armado de la “Guía de preguntas de referencia”. Se habla de este término y no el de cuestionario, pues se apunta a diferentes dimensiones de análisis y estos no se formulan de manera tan estricta o rígida. Añade Acerbo que la guía de preguntas de referencia permite que puedan surgir interrogantes que no fueron pensadas previamente, además concede una cierta libertad de poder plantear las preguntas, establecidas no siempre en el mismo orden. De lo contrario concluye Acerbo (2007), la entrevista corre el riesgo de transformarse en interrogatorio.

Acerbo (2007), añade que para elaborar la guía de preguntas de referencia lo más importante es tener en cuenta que la entrevista debe permitir a la muestra, expresarse con mucha amplitud. Organizar las preguntas y hacerlas correctamente debe permitir más que demostrar la destreza del entrevistador, lograr obtener una información mucho más amplia de parte del entrevistado. Acerbo recomienda en la elaboración de la guía de preguntas de referencia no incluir preguntas cerradas o disminuirlas al máximo, es decir aquellas cuyas respuestas queden reducidas a SI/NO. Conviene en su lugar que las preguntas sean hechas en el marco de una conversación.

Considera Acerbo (2007), además que se debe evitar incluir en las preguntas las respuestas o tratar de inducir en el entrevistado lo que el entrevistador ya sabe o supone. Lo que se trata, por el contrario, es de intentar acceder al pensar y sentir del entrevistado. Seguidamente el mismo autor recomienda, no dar por sentados términos académicos.

Acerbo (2007), opina que tener en claro el marco teórico de referencia y los conceptos a emplear en la investigación es sumamente necesario para saber qué es lo que se va a buscar, sin embargo, esto no implica que estos términos académicos deban formar parte de la guía de preguntas de referencia, bien porque el entrevistado no los conozca o porque toma otra acepción de esos mismos términos.

Continúa Acerbo (2007), señalando que en el primer caso, la muestra pudiera no entender la pregunta y en el segundo, la fuente pudiera interpretar algo diferente a lo que el entrevistador pretende preguntar. Adicionalmente la fuente, recomienda alternar las preguntas pues no todas presentan el mismo grado de dificultad para el entrevistado, en especial desde el punto de vista emocional. Sugiere el autor, comenzar con las preguntas fáciles, es decir aquellas que no ahondan o involucran lo más íntimo del entrevistado, favorecerá un mejor clima de confianza y seguridad. Conviene por lo tanto, finaliza Acerbo, alternar las preguntas fáciles con las difíciles. Así como la primera puede preparar el clima para un difícil, la pregunta fácil del mismo modo puede servir para que el entrevistado se distienda luego de una pregunta difícil.

Tal efecto, Acerbo (2007), establece que en el momento de la entrevista es aconsejable considerar los siguientes aspectos:

1.- No aferrarse al cuestionario: planificar la guía de preguntas de referencia, respetar la forma en que fueron hechas las preguntas y su orden es de suma importancia sin embargo en virtud de mantener la atmósfera de conversación para obtener la mayor actitud espontánea de la muestra para obtener la mayor posible, se recomienda que este instrumento debe usarse como guía de manera informal, pues la entrevista no es un examen o un interrogatorio.

2.- Crear un clima amigable: no significa hacerse amigo del entrevistado, sino mantener un contexto distendido y de tranquilidad. El exceso de informalidad puede llevar al olvido del cuestionario de referencia o que se transforme en una conversación cotidiana desviando al entrevistado de nuestro objetivo.

3.- No olvidar los roles: un exceso de informalidad puede ocasionar que los roles de la entrevista se borren y que el entrevistado termine siendo el entrevistador. Esto también puede ocurrir ante preguntas difíciles ante las que la muestra busca evitar la respuesta. En estos casos afirma Acerbo, el entrevistador debe de manera respetuosa recordarle a la fuente y por qué no a sí mismo, tanto el objeto de la entrevista como el rol que cada uno ocupa en la situación.

4.- No interrumpir: conviene ser paciente y en todos los casos dar al entrevistado el tiempo que necesita para pensar y dar la respuesta. Controlando que la mente del entrevistador se dispare de preguntas o comentarios no previstos debido a determinado discurso de la muestra.

5.- Capacidad de repreguntar: se trata de saber escuchar, estar atentos al discurso del entrevistado sin interrumpirlo es un recurso para aclarar algo que no fue comprendido ya sea para profundizar en alguna idea, bien para considerar algún aspecto no incluido en la guía de preguntas de referencia.

6.- Utilizar frases de transición: seguramente dada la planificación y organización de las preguntas, estas deben aparecer agrupadas por áreas temáticas. Antes de cambiar el tema, conviene utilizar frases de transición del tipo: “bueno, cambiando de tema” de modo de ubicar psicológicamente a la fuente o entrevistado.

7.- La utilidad de la observación: Hay que tener en cuenta que el discurso no se limita a lo verbal. Tan importante como las palabras es la tonalidad con que el entrevistado las pronuncia y lo que expresa el cuerpo mientras se habla. El investigador debe por lo tanto no solo escuchar y preguntar sino también observar y registrar.

8.- Al cierre: evaluar la misma en conjunto con el entrevistado; preguntar cómo se sintió durante la entrevista, si está satisfecho, si le gustaría agregar o hacer un comentario. Finalmente, es oportuno agradecer la oportunidad de la realización de la entrevista.

Por su parte, la Doctora F. Ruiz Garzón, en su guía de trabajo para el alumno titulado “Recursos cómo elaborar una entrevista”, publicado por el MIDE (2004), agrega al tema de las entrevistas, clasificando esta en dos grupos. Entrevista dirigida y entrevista no dirigida. La primera consta de una lista de cuestiones o aspectos que han de ser explorados durante la entrevista.

Seguidamente Ruiz (2004), asegura que el entrevistador queda libre para adaptar la forma y el orden de las preguntas. El estilo suele ser espontáneo e informal. La entrevista dirigida garantiza que no se omitan las áreas importantes y se aproveche al máximo el escaso tiempo de que se dispone. Permite una cierta sistematización de la información la hace comparable y favorece la comprensión al delimitar los aspectos que serán tratados.

La misma fuente, Ruiz Garzón (2004), plantea que la entrevista no dirigida posee su rasgo distintivo que es el carácter no directivo. La función del entrevistador es exhortar a la fuente a hablar con libertad en sus opiniones y sentimientos con un mínimo de guía o preguntas. El grado de estructuración suele ser mínimo. No suele hacerse ningún tipo de evaluación, interpretaciones, incluso clasificación de los sentimientos del entrevistado por parte del entrevistador. Este modelo de entrevista intenta profundizar en el mundo interior de los sujetos y comprender, desde la perspectiva de los mismos sus vidas experiencias y situaciones tal como lo expresan sus propias palabras. Es una entrevista abierta, flexible, dinámica, no directiva.

**CUATRO CASOS DE DIRECCION MUSICAL EN VENEZUELA:
LIDERAZGO ANTE LA ORQUESTA ENTRE 1996-2011**

FIN FASE 4

Estadísticas, análisis de datos y porcentajes realizado por el investigador martes 08 de febrero de 2011, con el aval, asesoría técnica y tutoría de los Doctores Adina Izarra, Alfredo Gorrochetegui, Universidad Simón Bolívar, Valle de Sartenejas, Venezuela 2011.

PLAN DE TRABAJO:

Fase 1: Selección de la Muestra 01 (Selección de las orquestas participantes)

Fase 2: Selección de la Muestra 02 EP/ 03 ED (Entrevista Previa/ Entrevista Definitiva, profesores participantes)

Fase 3: Elaboración de la Entrevista Previa (02EP)

Fase 3: Aplicación de la Entrevista Previa (02EP)

Fase 4: Vaciado de datos, opiniones, análisis, elaboración cuadros, tablas, gráficos, estadísticas, porcentajes. Entrevista (02EP)

Fase 5: Elaboración de Entrevista 03ED, (entrevista definitiva.)

Fase 6: Aplicación de la entrevista 03ED

Fase 7: Vaciado de datos, opiniones, análisis, estadísticas porcentajes. (03EP)

Fase 8: Conclusiones y recomendaciones

Lic. Luis Patricio Alomoto Tesista, maestría en música área dirección orquestal.