

LA FIGURA DEL DIRECTOR DE ORQUESTA Y SU MELODÍA DE GESTIÓN CON
LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MONOGRAFÍA DESDE LA MIRADA DE LA DIRECCIÓN

ANLLY VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

LA FIGURA DEL DIRECTOR DE ORQUESTA Y SU MELODÍA DE GESTIÓN CON
LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MONOGRAFÍA DESDE LA MIRADA DE LA DIRECCIÓN

ANLLY VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD MONOGRAFÍA ENSAYO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Magister en Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión del director orquestal con su orquesta o grupo musical, permitiendo identificar las variables con las que cuenta para realizar un trabajo exitoso y que tiene una amplia relación con la dirección que se ejerce normalmente por los grandes empresarios de éxito. En primer lugar, se precisan conceptos y características de dirección, liderazgo, inteligencia emocional y musical y se analiza la relación e interacción entre ellos. En segundo lugar, por medio de una comparación y un análisis conductual, se identifican los factores relacionales con respecto a la dirección del director de orquesta y el gerente empresarial y sus competencias.

Palabras claves: Dirección, Liderazgo, Empresa, Inteligencia Emocional y Musical, Director Orquestal.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	5
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. MARCO TEÓRICO.....	10
1.5.1. La Dirección según Henry Mintzberg	10
1.5.2. La Dirección Orquestal.....	16
1.6. TIPO DE ESTUDIO	21
1.7. MÉTODO	22
1.8. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....	23
2. LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y LA DIRECCIÓN ORQUESTAL CONTEXTO HISTÓRICO: SIGLO XX.....	24
2.1. LOS GRANDES DIRECTORES DE ORQUESTA DEL SIGLO XX Y LA ACTUALIDAD.....	24
2.1.1. Desarrollo de la dirección orquestal a través de los grandes directores.....	24
2.1.2. Grandes directores de orquesta sinfónica del siglo XX.....	29
2.1.3. Karajan-Bernstein, dos directores entre la realidad y la ficción.....	42
2.1.4. La Dirección Orquestal desde la perspectiva de algunos directores de orquesta	48
2.2. GRANDES EMPRESARIOS DIRECTORES DE EMPRESAS	56
2.2.1. Steve Jobs, de Apple.....	56
2.2.2. Henry Ford	60
2.2.3. Richard Branson – Virgin Group	61
2.2.4. Manuel Carvajal – Carvajal S.A.....	66
2.2.5. Drucker y la sociedad de organizaciones.....	70
2.2.6. La sociedad de empleados de Drucker	72
2.2.7. El conocimiento según Peter Drucker	73

3. DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y CONOCIMIENTO	76
3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO	76
3.2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	77
3.3. ENFOQUES DEL LIDERAZGO MODERNO	81
3.4. COMPETENCIAS DE UN LÍDER.....	83
3.5. ALGUNOS MITOS SOBRE EL DIRECTOR DE ORQUESTA COMO LÍDER SEGÚN HENRY MINTZBERG	85
3.6. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MUSICAL	87
3.6.1. Inteligencia emocional.....	87
3.6.2. Inteligencia Musical	92
3.6.3. La inteligencia musical se educa	93
3.6.4. El liderazgo inspirador de Iñigo Pirfano y el rol del director en música	95
3.6.5. Funciones del director.....	97
3.6.6. Estilos de liderazgo en música	99
3.6.7. La figura del director de orquesta y su gestión de liderazgo.....	102
4. CONSULTA A DIRECTORES DE ORQUESTA DE LA ORGANIZACIÓN BANDA SINFÓNICA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA.	104
4.1. PRESENTACIÓN DE LA BANDA SINFÓNICA DEPARTAMENTAL DEL VALLE CAUCA	104
4.2. ENTREVISTA DIRECTOR MUSICAL	107
4.3. ENTREVISTA SUBDIRECTOR MUSICAL	112
4.4. ENTREVISTA MÚSICO CLARINETISTA – MAGÍSTER EN MÚSICA.	117
5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA DIRECCIÓN DE ORQUESTA Y LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.	120
6. CONCLUSIONES.....	132
7. BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Articulación director administrativo y el director orquestal.....	74
Ilustración 2. Modelo del Director Orquestal.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz rasgos distintivos director orquestal.....	122
Tabla 2. Matriz rasgos distintivos director empresarial.....	127

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objeto estudiar el liderazgo musical del Director Orquestal comparado con la gestión gerencial del director empresarial.

Se presentan los diferentes conceptos de dirección, liderazgo y roles del directivo según Henry Mintzberg como punto clave en la dirección empresarial para el éxito de las organizaciones.

Este trabajo presenta algunas apreciaciones realizadas a la gestión de los directores orquestales, analizando e identificando los diferentes enfoques de liderazgo que puede llegar a desarrollar en el desempeño de sus funciones, comparado con empresarios a nivel nacional e internacional.

El contenido de esta investigación se presenta en tres capítulos donde el primero de ellos se destaca la importancia del problema como objeto de investigación. El segundo capítulo ofrece un panorama de los antecedentes en el contexto histórico de algunos de los grandes directores de orquesta del siglo XX y actuales comparado con la dirección de grandes empresarios de reconocimiento mundial y en el tercer capítulo se muestran las entrevistas realizadas a 3 directores de orquesta de la Banda Sinfónica Departamental del Valle del Cauca adscrita a Bellas Artes en la ciudad de Cali, describiendo su gestión y el rol realizado con la orquesta para alcanzar el objetivo propuesto y un cuadro de análisis comparativo entre 4 directores de Orquesta y 4 directores de empresa con relación a conceptos como la dirección, liderazgo, empoderamiento, visión y comunicación.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Lerner y Baker afirman que “la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”.¹

Por otro lado, Buchele B. señaló que: “La dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”². Teniendo en cuenta estas definiciones es importante identificar y reconocer la dirección orquestal como la utilización de ciertas técnicas para guiar y conducir a un grupo de músicos en la ejecución de una obra, con el objetivo de que el resultado sea fiel a las intenciones del compositor y bajo un mismo criterio estético e interpretativo, al mismo tiempo que se sostenga de manera coherente y estable el tempo de la obra, según se especifica en la partitura.

Esta disciplina comenzó con la dirección de coros durante la Edad Media, labor realizada por los Kapellmeister o maestros de capilla, volviéndose más complicada con la aparición de los instrumentos creados por el ser humano, cuya combinación con las voces acarrearón una serie de desafíos mayores, dada la mayor variedad polifónica, polirrítmica, tímbrica

¹ Lourdes Münch Galindo, Fundamentos de Administración, p. 147.

² Ibid.

y sonora. Fue entonces que surgió la idea de utilizar un bastón para indicar constantemente el ritmo y tempo a los músicos, acción que con el tiempo se transforma en un gesto silencioso marcado por la batuta.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se considera importante reconocer e integrar, por medio de un análisis comparativo de la dirección de empresas y la dirección orquestal, los diferentes roles, funciones y labores del líder orquestal y en qué se relacionan con la dirección empresarial, permitiendo así buscar similitudes que nos lleven a comprender la dirección orquestal como un proceso de dirección organizacional, pero que se presenta guiando un grupo de músicos en la ejecución e interpretación de una obra o pieza musical, como una metáfora perfecta para entender cómo funcionan las relaciones y los movimientos entre estas, tal y como se manejan las organizaciones de cualquier índole, cuándo son funcionales y efectivas, y cuándo definitivamente el público o el cliente las puede rechazar.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para delimitar el alcance de este trabajo final se tomó como objeto de estudio la dirección de empresas comparado con la dirección orquestal, buscando resolver el siguiente interrogante:

¿Qué similitudes existen entre un director de orquesta y un director de empresas?

El presente trabajo final responderá a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la Dirección según Mintzberg?
- ¿Qué roles y funciones desempeña un director en su gestión administrativa o de dirección?

- ¿Qué papeles desempeña el director orquestal que se relacionan directamente con la dirección de empresas?
- ¿Qué perspectivas debe atender el director para definir y delimitar sus acciones estratégicas y de liderazgo?
- ¿Cómo evaluar las similitudes de los procesos de dirección y liderazgo del director orquestal y del director empresarial?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfocará en analizar los diferentes procesos de dirección ejercidos por la figura del Director de Orquesta, que se considera tiene relación estrecha con la dirección empresarial, permitiendo realizar un análisis de la gestión tanto del director musical como del líder organizacional, basándose en conceptos de dirección de autores como Henry Mintzberg y experiencias reales de directores orquestales y de empresarios exitosos a nivel nacional e internacional.

Se considera que dichas apreciaciones a la gestión de los directores musicales, permiten analizar e identificar los diferentes enfoques de liderazgo, que se pueden llegar a desarrollar en el desempeño de sus funciones y esto comparado con el trabajo de dirección y gestión de empresarios líderes a nivel mundial, permite reconocer los múltiples estilos de liderazgo y la inteligencia emocional y social que desarrollan los directores e identificar el análisis conductual de estos directores a pesar de que se desempeñan en dos profesiones diferentes.

Se piensa que para lograr los mejores resultados en ambos campos (orquesta / empresa) se requiere de directores que, más allá de su competencia técnica, puedan liderar, conducir e integrar las voluntades de los miembros de sus equipos y sacar lo mejor de ellos para hacer realidad el cumplimiento de los objetivos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Hacer un estudio comparativo entre la dirección de empresas con la dirección orquestal.

1.4.2. Objetivos específicos

- Exponer los diferentes conceptos y roles de la dirección empresarial según Henry Mintzberg.
- Desarrollar el contexto histórico de algunos de los grandes directores de Orquesta del Siglo XX y la actualidad.
- Consultar a expertos directores de orquesta con el fin de conocer su gestión y dirección musical.
- Identificar y exponer los diferentes enfoques de liderazgo moderno y competencias desde la óptica de la dirección empresarial y la dirección musical y orquestal.
- Realizar un estudio de caso entre 4 empresarios de éxito: 3 extranjeros y 1 colombiano comparándolo con la dirección orquestal de 4 directores musicales.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. La Dirección según Henry Mintzberg³

La bibliografía sobre la dirección siempre ha reconocido el papel del líder, especialmente aquellos aspectos relacionados con la motivación. En comparación, hasta hace poco no se había mencionado el papel de enlace, según el cual el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. Esto es importante a la luz del descubrimiento hecho en prácticamente todos los estudios del trabajo de dirección realizados por Mintzberg en que los directivos pasan tanto tiempo con sus semejantes y otras personas de fuera de sus unidades como con sus propios subordinados y, sorprendentemente, muy poco tiempo con sus propios superiores.

El directivo cultiva estos contactos principalmente para obtener información. En efecto, el papel del enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo informal, privado, oral, pero, no obstante, eficaz.

En virtud de los contactos interpersonales, tanto con los subordinados como con la red de contactos, el directivo surge como el centro nervioso de su unidad organizativa. Puede que el directivo no lo sepa todo, pero normalmente sabe más que cualquiera de sus subordinados.

³ Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos.

Lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos.

Si se pregunta a los directivos qué hacen, probablemente dirán que planifican, organizan, coordinan y controlan. Estas cuatro palabras no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad. Como mucho, indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los directivos cuando trabajan.

Los roles de los directivos según Henry Mintzberg se presentan en el trabajo diario de los gerentes que de manera eficiente implica un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

Mintzberg (1975, pp. 4-8) identificó 10 roles a través de los cuales describe el trabajo del director administrativo, la actividad del administrador mientras ejecuta estos roles se encuentra entre la reflexión (piensa, evalúa, analiza) y la acción (participa, asigna, decide), relacionándose con los demás, al interior y hacia afuera de la organización, la unidad de negocio, el área o el departamento, según su nivel. Dichos roles se integran en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios.

Roles Interpersonales.

1. **Cabeza Visible:** En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial.

Los deberes que implican papeles interpersonales pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes. No obstante, son importantes para el funcionamiento fluido de una organización y el directivo no los puede ignorar.

2. **Al estar a cargo de una unidad organizativa,** el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de líder.

La autoridad formal inviste al directivo con un gran poder potencial; el liderazgo determina, en gran medida, qué cantidad de éste utilizará de hecho.

3. **Enlace:** El directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. El papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo, informal, privado, oral, pero, no obstante, eficaz.

Roles Informativos:

En virtud de los contactos interpersonales, tanto con los subordinados como con la red de contactos, el directivo surge como el centro nervioso de su unidad organizativa.

El procesado de la información es una parte clave del trabajo del directivo. El directivo no deja las reuniones o cuelga el teléfono para volver al trabajo. En gran medida, la

comunicación es su trabajo. Tres “papeles” describen los aspectos informativos del trabajo de dirección.

4. **Como monitor**, el directivo barre continuamente su entorno buscando información. Una buena parte de esta le llega en forma oral. En virtud de los contactos, el directivo tiene una ventaja natural para recabar esta información blanda para su organización.

5. **Los directivos tiene que compartir y distribuir gran parte de esta información.** En su papel de difusor, los directivos pasan parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes, de otro modo, no tendrían acceso a ella.

6. **En su papel de portavoz**, los directivos pasan parte de su información a personas fuera de sus unidades. Además, todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.

Roles Decisorios.

La información es el input básico para tomar decisiones. El directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción, sólo él posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Cuatro “papeles” describen al directivo en la toma de decisiones.

7. **Como empresario**, el directivo busca mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. Los proyectos de desarrollo tienen dos características interesantes a nivel del director general; primero, estos proyectos no implican decisiones únicas, más bien, éstos emergen como una serie de pequeñas decisiones y acciones en

secuencia temporal. Segundo, los directores generales parecen mantener una especie de inventario de los proyectos de desarrollo, algunos en activo y otros en el limbo. A diferentes intervalos, ponen en marcha nuevos proyectos y desechan los viejos.

8. **El papel de gestor de anomalías muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones.** Aquí el cambio está fuera del control del directivo.

Las anomalías surgen, no sólo porque los malos directivos ignoran las situaciones hasta que alcanzan una proporción crítica, sino también porque no es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan.

9. **El tercer papel decisivo es el de asignar recursos.** Sobre el directivo recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué en la unidad organizativa. Quizás, el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. También, tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo. En su papel de asignar responsabilidades, el directivo autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica. La fragmentación de este poder fomenta la toma de decisiones discontinuas y una estrategia desarticulada.

10. **El papel decisivo último es el de negociador.** Los directivos pasan un tiempo considerable en negociaciones. Las mismas, son deberes en el trabajo del directivo; forman parte integrante del trabajo, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en “tiempo real” y sólo él posee la información del centro nervioso que requieren las negociaciones importantes.

El trabajo como un todo.

Los diez papeles forman un todo integrado. Dos o tres personas no pueden compartir una sola posición directiva a menos que puedan actuar como una sola entidad; no pueden dividir los diez papeles a menos que puedan reintegrarlos muy escrupulosamente. La dificultad real reside dentro de los papeles informativos. A menos que pueda compartirse totalmente la información de dirección, la cual es fundamentalmente oral, el equipo de dirección se rompe.

Los papeles interpersonales, informativos y decisorios son inseparables.

Hacia una Dirección más Eficaz.

La eficacia de los directivos está influida, significativamente, por la idea que tienen de su propio trabajo. Su comportamiento depende de lo bien que conozcan y respondan a las presiones y dilemas del trabajo. *Tres áreas de interés:*

1. **El directivo tiene el reto de encontrar formas sistemáticas para compartir su información privilegiada.** El tiempo empleado difundiendo esta información se recuperará con creces cuando se tengan que tomar decisiones. Un único tema contenido en esta descripción es que las presiones de su trabajo hacen que las acciones del directivo sean superficiales; sobrecargarse con trabajo es fomentar las interrupciones, responder precipitadamente a los estímulos, buscar lo tangible y evitar lo abstracto, tomar decisiones a pequeñas dosis y hacerlo todo súbitamente.
2. **El directivo tiene el reto de tratar conscientemente las presiones para ser superficial, prestando atención seriamente a los asuntos que lo requieran,**

alejándose de los fragmentos de información con objeto de ver un cuadro más amplio y haciendo uso de los inputs analíticos. Los directivos poseen la información y la autoridad; los analistas poseen el tiempo y la tecnología. Se logrará una relación laboral acertada entre los dos cuando el directivo aprenda a compartir su información y el analista aprenda a adaptarse a las necesidades del primero.

3. **El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones y transformando en obligaciones aquellas cosas que desea hacer.** Dos factores clave: *primero*, los directivos tienen que dedicar tanto tiempo a desempeñar sus obligaciones que, si las consideraran sólo como eso, no dejarían huella en sus organizaciones. *El directivo eficaz* saca partido de sus obligaciones. *Segundo*, los directivos sacan tiempo para hacer aquellas cosas que ellos creen que son importantes al convertirlas en obligaciones. El directivo que quiere hacer innovaciones inicia un proyecto y obliga a otras personas a que le pasen informes; el directivo que necesita cierta información exterior establece canales para que le tengan informado automáticamente; el directivo que tiene que visitar instalaciones se obliga públicamente a hacerlo.

1.5.2. La Dirección Orquestal

Según Peter Drucker “los líderes de las grandes organizaciones se parecen cada vez más a los directores de orquesta que reconstruyen el proceso genuino por el que la partitura se escribe mientras se interpreta, en constante retroalimentación, información para un

autocontrol cabal que compara los resultados con las expectativas, donde la autodisciplina y la responsabilidad individual son virtudes altamente ineludibles”⁴.

Iñigo Pirfano define en su libro *Inteligencia Musical* que “la profesión de un director de orquesta es realmente compleja porque exige el dominio de múltiples y muy variadas competencias: una extraordinaria preparación técnica, don de gentes, experiencia de la vida y seguridad en uno mismo, la gestión del difícil equilibrio entre la exigencia y la comprensión, y una buena dosis de humildad”.

La figura y nombre del director aparece a finales del siglo XVIII con la aparición del concierto solista. Burgos, E. (2007) afirma que “es entonces cuando se inicia el crecimiento de las orquestas y su separación de una dependencia eclesiástica o nobiliaria, al desarrollarse el "concierto público" y generalizarse la ópera como espectáculo de masas. Con ello aparece la necesidad de un director profesional especializado en las nuevas complejidades de la coordinación de un gran conjunto, al margen de las funciones administrativas y pedagógicas de los Maestros de Capilla”⁵.

El nuevo director es fruto también de la mentalidad del Romanticismo⁶, que trata a la orquesta como un gran instrumento único, y al director como el intérprete que toca este instrumento, expresando los sentimientos e ideas sonoras del compositor, o incluso las

⁴ Murillo, A. J. S. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89.

⁵ Burgos, E. (2007) Una aproximación a la dirección Orquestal en Venezuela desde 1950 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000142498.pdf>

⁶Dirección musical. (2007, marzo 11). Enciclopedia, De la Enciclopedia Libre Universal en Español.. Consultado el 01:12, marzo 17, 2019 en http://enciclopedia.us.es/index.php?title=Direcci%C3%B3n_musical&oldid=313488.

suyas propias. Cabe resaltar que la función de cada director es la misma, pero la forma como cumple estas funciones es lo que lo distingue. Habitualmente, cada partitura usa términos que tratan de indicar cómo el compositor quiere que se interprete su obra. Sin embargo, hay muchos otros elementos que deben ser tomados en cuenta al momento de enfrentar una obra musical, tales como la época, el estilo, los acontecimientos históricos que rodearon al compositor, entre otros, y por ende, son sujetas al análisis e interpretación del director. Es por esta razón que ninguna versión de una misma pieza es exactamente igual a otra, ni siquiera cuando son hechas por un mismo director en dos ocasiones distintas.

Burgos, E. (2007) señala que “el director de orquesta y su labor es mucho más importante de lo que se piensa, él es el que se encarga de coordinar a todos los músicos para que la obra que están interpretando sea coherente y unificada, él tiene en su cabeza la idea de cómo ha de sonar lo que está escrito en la partitura y debe conseguir que su instrumento, en este caso la orquesta, la interprete como él desea. El papel del director de orquesta ha ido evolucionando con el paso de los siglos hasta convertirse, en la actualidad, en auténticas estrellas. Para ello el director, debe tener un dominio total y absoluto de la música a interpretar, además de tener también amplios conocimientos históricos y filosóficos”. En este sentido Esa-Pekka Salonen, Exdirector Titular de los Ángeles Philharmonic también conocida como la LAPHil nos afirma que “...*La carrera de un director de orquesta hoy en día es un proceso largo, lleno de retos y obstáculos...*”, de ser

posible debe conocer casi de memoria el repertorio orquestal y tiene que tener en cuenta las posibilidades técnicas y expresivas de cada instrumento⁷.

Normalmente los compositores eran directores de sus propias obras, apareciendo algunos sobresalientes como Beethoven (hasta que quedó sordo), Mendelssohn, Von Weber (o sobre todo) Berlioz. ***El primer director profesional que podemos calificar de "moderno" y con fama de estrella o divo, fue Hans von Bülow, especializado en óperas y gran amigo de Wagner.***⁸

En la dirección Orquestal del Siglo XX se destacan **Maestros como Claudio Abbado**. Del Campo, J. Á. V. (2011) afirma que Abbado fue “uno de los directores de orquesta más importantes del último medio siglo. Fue director musical del Teatro de La Scala de Milán durante dos décadas. Posteriormente estuvo a cargo de la Ópera Estatal de Viena y en 1989 sucedió a **Herbert Von Karajan** como director principal de la Orquesta Filarmónica de Berlín. Tras sobreponerse a una grave enfermedad, en 2003 fundó la Orquesta del Festival de Lucerna. Abbado fue, además, muy conocido por su compromiso social y su labor de difusión de la música culta. En 2010 recibió la Medalla de Oro del Círculo de Bellas Artes”.⁹ Se destacó por ser un músico estandarte de los valores solidarios, los compañeros de profesión no le podían dejar solo. Y así nació la Orquesta del Festival de Lucerna, bajo

⁷ Burgos, E. (2007) Una aproximación a la dirección Orquestal en Venezuela desde 1950 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000142498.pdf>

⁸ Dirección musical. (2007, marzo 11). Enciclopedia, De la Enciclopedia Libre Universal en Español.. Consultado el 01:12, marzo 17, 2019 en http://enciclopedia.us.es/index.php?title=Direcci%C3%B3n_musical&oldid=313488.

⁹ del Campo, J. Á. V. (2011). Claudio Abbado inteligencia y sencillez. Minerva: Revista del Círculo de Bellas Artes, (17), 86-88.

el impulso de su inquieto director artístico **Michael Haefliger**, con el apoyo incondicional de solistas de primera fila y con una selección de los primeros atriles de las mejores orquestas del mundo. Todo ello, claro, con la base de una orquesta joven, la **Mahler Chamber**, pues no en vano Abbado siempre fue un defensor a ultranza de la convivencia generacional de juventud y experiencia en las orquestas.

Las diferentes obras musicales pueden ser dirigidas por varios directores en tiempos y momentos diferentes, dándoles cada uno diferentes interpretaciones a la misma obra musical. Es como realizar varios cuadros de un mismo paisaje, aunque se usen colores y pinceles similares cada uno dará sus propias pinceladas, y aunque use los mismos colores el artista hará combinaciones propias obteniendo su propio color, una perspectiva diferente de la misma pieza musical, esto hace que cada director imprima y obtenga una visión propia frente a la misma obra musical. Él es quien ensaya con la orquesta, prepara el repertorio pone a la interpretación su propio sello, marca las velocidades, las dinámicas y define los rasgos expresivos de la obra.¹⁰

Quizá lo más importante del arte de dirigir no sólo sea la técnica, sino que el director crea en la música y crea en sí mismo. El director de orquesta, desde el punto de vista de la ejecución, debe tener suficientes herramientas al momento de enfrentar una partitura.

En su carrera como **director Bernard Haitink**, director de la Radio Philharmonic Orchestra de Ámsterdam desde 1967 hasta 1979 y director de London Philharmonic Orchestra, *nos*

¹⁰ Burgos, E. (2007) Una aproximación a la dirección Orquestal en Venezuela desde 1950 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000142498.pdf>

comenta que al observar a los grandes maestros de la dirección orquestal lo que más le atrajo es la manera de cómo conducir cada ensayo, donde no existe un pasaje menos importante que otro, un estudio y análisis profundo de la partitura y también la entrega y dedicación en cada concierto.¹¹

El director debe tener en su mente muy bien definida la estructura de la obra que va a dirigir, cada nota que se ejecute debe estar muy clara y definida en su mente para así lograr la construcción total de la música. Podríamos decir que se convierte en un arquitecto de la música. **Un director debe tener una amplia formación**, a este respecto el afamado **director Daniel Barenboim** refiriéndose a **Celibidache** dice: “...él fue uno de los más grandes músicos del siglo, fue parte científico, parte gitano, parte filósofo...”¹²”

1.6. TIPO DE ESTUDIO

De forma general, el estudio de caso se basa en el razonamiento inductivo. Las generalizaciones, conceptos o hipótesis surgen a partir del examen minucioso de los datos. Lo que caracteriza al estudio de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas. El estudio de caso facilita la comprensión del lector del fenómeno que está estudiando. Puede dar el lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe.

¹¹ Burgos, E. (2007) Una aproximación a la dirección Orquestal en Venezuela desde 1950 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000142498.pdf>

¹² Ibid.

El trabajo se aproximó al objeto de conocimiento desde dos niveles, inicialmente desde un estudio de caso con un fin descriptivo y exploratorio, en donde se despliega un panorama de la gestión del director orquestal, comparado con el director empresarial; dentro de ese marco se realiza una descripción y caracterización de los roles y funciones relacionados con la dirección en general, permitiendo así realizar un comparativo entre los estilos de dirección, con el fin de demostrar o diferenciar los efectos, relaciones y contextos presentes en una situación y/o grupos de individuos analizados.

Seguidamente, este tipo de estudio se abordó dentro de un nivel explicativo, profundizando sobre los conceptos de dirección y liderazgo, a través de la observación, reflexión y análisis de la labor realizada de los diferentes exponentes de la dirección orquestal y empresarial.

1.7. MÉTODO

Método inductivo deductivo

El método de investigación definido fue el inductivo-deductivo, siguiendo una metodología de corte mixto, bajo un proceso que recolectó, analizó y vinculó datos cualitativos en el estudio, con el fin de responder al problema de investigación planteado con respecto al tema de dirección, el cual busca inferir a través de la revisión de bibliografía disponible sobre el tema y la observación de la labor de los directores de orquesta y empresarios exitosos, para la generación de un análisis comparativo de los roles, características y cualidades similares de los directores en general.

Entre las técnicas aplicadas en el método empírico se utilizaron elementos como la observación, el análisis de contenido, aplicación de entrevistas, revisión de vídeos y documentales.

1.8. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

La presente investigación busca desarrollar una metodología que permite caracterizar de manera integral y complementaria, los modelos de gestión y estilos de liderazgo de los dirigentes empresariales y musicales.

Para el levantamiento de información que permitió la construcción del marco teórico se emplearon textos, revistas, artículos de prensa, historias de vida, vídeos, documentales y entrevistas.

Este último se cumplió a través de un trabajo en campo con el cual se realizó un proceso de observación a los directores musicales de la ciudad de Cali, a quienes se les aplicaron entrevistas estructuradas, que permitieron la definición del modelo comparativo de dirección, propósito principal de este ejercicio académico.

2. LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y LA DIRECCIÓN ORQUESTAL

CONTEXTO HISTÓRICO: SIGLO XX

2.1. LOS GRANDES DIRECTORES DE ORQUESTA DEL SIGLO XX Y LA ACTUALIDAD.

2.1.1. Desarrollo de la dirección orquestal a través de los grandes directores.¹³

Así como la orquesta ha evolucionado desde su aparición hasta nuestros días, y como ya se ha mencionado, el director se convirtió en una necesidad dentro de este proceso, es necesario referirnos al desarrollo de la dirección orquestal a través de los grandes directores y su evolución histórica en el arte de dirigir.

Weber (1786-1826) fue el primer director en ir más allá de mantener una unidad de tiempo en la orquesta. Acerca de los tempos en su opera Euryanthe, Weber esbozó una relación entre el tiempo y sentimiento interior que se convertiría en el corazón de la teoría de Wagner una generación más tarde. Weber vio al director, inicialmente, como un intermediario entre cantantes y músicos. Los instrumentistas suelen ser meticulosos a la hora de medir un fragmento musical mientras los cantantes suelen tener una mayor

¹³ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia "Manuel Massotti Littel"; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

elasticidad. El director, a modo de árbitro, es el que establece el orden entre estos extremos.¹⁴

Spontini (1774-1851) hizo énfasis sobre la importancia de la mirada del director: él decía “el ojo izquierdo es para los primeros violines y el derecho para los segundos violines (en orquestas con la colocación centro europea); de ahí que, para trabajar con la mirada, uno no debe traer “las gafas” puestas como hacen los malos directores”. Spontini fue un gran trabajador en los ensayos. Para las óperas hacía numerosos ensayos, algunas veces llegó a ochenta ensayos. Fue quien impuso los seccionales o parciales como método de trabajo junto con los tutti¹⁵.

Pero fue **Mendelssohn** (1809-1847) quien consolidó, en el podio, el poder de los directores corales en el concierto, estableciendo métodos modernos de ensayo.

La primera batalla fue obligar a los artistas a seguir al director. No con la intimidación usada por Spontini a su orquesta con la mirada, sino como siempre ha permanecido, un amable caballero. Todo el mundo que recuerda a Mendelssohn en el podio conoce alguna historia acerca de su bondad¹⁶.

La preocupación por las condiciones de trabajo de los músicos le otorgó un profundo respeto. Logró aumentar los sueldos y asegurar las pensiones. Mendelssohn aumentó el

¹⁴ Castleberry, D. (2003). *The Art of Conducting: Great Conductors of the Past*.

¹⁵ Martínez, V. G. *Evolución Histórica del Arte de Dirigir*, Conservatorio Superior de Música de Murcia “Manuel Massotti Littel”; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

¹⁶ Ibid.

número de ensayos y la Gewandhaus se convirtió quizá en la mejor orquesta en Europa. Pero lo más asombroso era la gran habilidad de Mendelssohn para oír y corregir notas falsas. Él no sólo las oía, también sabía dónde estaba el fallo. Una vez durante una actuación grandiosa, con alrededor de trescientos cantantes y sobre doscientos instrumentistas, en un tutti, paró y le dijo a una señorita del coro en una forma amigable, "Fa, no fa sostenido".

Weber, Spontini y Mendelssohn fueron directores altamente exitosos y su éxito musical fue debido tanto a su habilidad para organizar y persuadir, como a la mejora de la técnica.

Los directores necesitaban ya habilidades nuevas, llegando así los primeros conceptos filosóficos con **Liszt** (1811-1886): pasiones y sentimientos. Es decir, para Liszt, la técnica y el virtuosismo están vacíos sin la expresión del carácter. Liszt enfatizó lo poético sobre lo mecánico, resumiendo su tesis en "no somos pilotos remeros". En la época donde Mendelssohn y Berlioz apenas habían establecido un estándar, las orquestas estaban desconcertadas por los nuevos movimientos de Liszt. Él no marcaba el compás, solo marcaba los acentos. Estos gestos se basaban en: curvas lentas en el aire para los expresivos y fuertes golpes con el puño para los acentos. La batuta era utilizada en ritmos agitados, si antes no la dejaba, como solía hacer. Esta forma original de gestos era una distracción para la orquesta, pero también fue un intento de poner el matiz en conocimiento de la orquesta misma.

Liszt invitó a **Spohr** (1784-1859) a dirigir en el Festival de 1845, Bonn Beethoven, probablemente el mayor acontecimiento musical, antes de que comenzara el de Bayreuth. El estilo de Spohr causó un gran asombro en el festival, desprendía una fuerza enorme que

nunca se había visto. Smart dijo "los pianos y los fuertes están tan bien conseguidos que yo nunca había pensado que esta Sinfonía funcionara tan bien". Chorley alabó la dinámica conseguida y también Morris Barnett. No estamos muy seguros de saber cómo marcó el compás Spohr, o si lo dirigió todo, pero la dirección con la batuta fue ya establecida.

Wagner (1813-1883) propone en su tratado *Über* en 1869 que el tiempo ha de ser flexible y el director ha de acelerar y retardar el tiempo en favor de lo que está escrito en la partitura. Es sabido que Liszt usó esta manera de interpretar "rubato" en el piano, pero no supo llevarlo a la dirección, mientras que Wagner si lo consiguió. "El matiz más importante para la verdad musical lo revela el tempo... el tempo correcto conduce automáticamente al estilo, y al carácter verdadero"¹⁷.

Para Wagner la prueba de esto es que los anteriores compositores usaron sólo las indicaciones italianas para el tempo. Bach casi nunca dio cualquier indicación de tempo. Leopold Mozart decía que el tempo hay que deducirlo de la obra misma.

Wagner fue repetidamente criticado por "acelerar y reducir el tiempo", nunca se escuchó esto en una sinfonía de Haydn. Las modificaciones en Beethoven de tiempo y Reorquestación, fueron siempre hechos para aclarar el significado interior de la obra.

En 1855 causó gran conmoción que Wagner se colocara en el centro y no en diagonal con los músicos y el público, como se solía hacer.

¹⁷ Wagner, R. (1869). *ber das Dirigieren*. Gesammelte Schriften und Dichtungen, Bd, 8, 318.

También algunas veces en el teatro, los directores se situaban en la concha del apuntador, teniendo a sus espaldas los músicos, estando más cerca de los cantantes. Esto provocó cambiar los compases ternarios para la visibilidad del segundo tiempo.

Es decir, siguiendo el orden de acentuación del compás de 4 (**gráfico 2**), (fuerte, débil, semifuerte, débil) y el compás de 3 (fuerte, débil, débil), el dibujo correspondiente para el compás de 3 (**gráfico 1**) abajo, dentro, arriba. Esto tenía problemas porque el tiempo dos no era visible para los músicos en el teatro, por eso se cambió el esquema hacia fuera. En algunos tratados de solfeo antiguos, por ejemplo en Eslava, todavía aparece el compás de tres al “revés”.



Gráfico 1.



Gráfico 2.

El arte total de Richard Wagner revolucionó la música y rompió con la que hasta entonces se había escuchado al introducir una complejidad y una modernidad sin precedentes. Wagner comprendió que la dirección debía alejarse del creador y ser encomendada a especialistas. Al igual que en un principio la música fue un todo con poesía y danza separándose por especialidades, así se separaron la figura del compositor-director, contando para eso con la profesionalidad de Bülow.

Hans von Bülow (1830-1894) adoró a Wagner, fue su discípulo y apóstol. Su esposa Cósima Liszt participó tanto de ese sentimiento que terminó abandonándolo por el compositor, pero el director no dejó de adorarlo. Bülow era un maestro tiránico que

maltrata, insulta y humilla a los músicos, que llegan a preocuparse por su integridad física durante los ensayos. En estos repiten más de cuarenta veces el mismo pasaje –algo novedoso hasta entonces–: nada le parece perfecto, pero precisamente por esa actitud revolucionaria y despótica alcanzó alturas nunca imaginadas en sus interpretaciones de Beethoven.

Berlioz (1803-1869), opuesto a Wagner, era más gestual, con una sonoridad más melosa. Boulez en sus conversaciones dice: “Mientras en Wagner la fluidez, la flexibilidad y la variedad del tempo son características cada vez más marcadas, como consecuencia de la maleabilidad de las formas y de las transiciones, Berlioz se aferra a unas categorías cerradas, lo que conlleva un tempo muy preestablecido para una obra, un aria, un conjunto, con la salvedad del recitativo, donde la libertad se impone. No obstante, Berlioz no incluyó, a diferencia de Wagner, esta libertad para el flujo musical. La diferencia que plantea Wagner estriba en que las inflexiones del tempo le parecen tan necesarias, tan naturales, que no suele indicarlas con detalle”.

En el caso de un director este es la máxima autoridad de una orquesta. Más allá del nivel de estudios, se requiere mucha imaginación, capacidad comunicativa y vocación.

2.1.2. Grandes directores de orquesta sinfónica del siglo XX.¹⁸

El director de la orquesta cumple una función clave en la orquesta sinfónica e incluso de la formación musical. Es una persona que no sólo mantiene el tiempo de la pieza y da las

¹⁸ Admon. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://cambiopolitico.com/musica-grandes-directores-de-orquesta-sinfonica/48730/>

entradas de los instrumentos para que la interpretación sea coherente, sino que debe interpretar la partitura según el concepto “global”, manteniéndose fiel al espíritu original de la obra, pero dando una visión y concepto personal. Esto se logra a través de los ensayos previos a los conciertos y para conseguirlo, debe conocer en profundidad la vida y obra de los compositores, el contexto histórico, sociocultural, geográfico y artístico en que fue escrita y concebida la obra. El director no aparece en la orquesta hasta el siglo XVIII, cuando realmente se establecieron los estándares de orquesta sinfónica, y surgió casi por motivos estéticos. Antes era el primer violín (concertino), el clavecinista u organista quien dirigía (continuista), actualmente estos se encargan de afinar el conjunto orquestal y liderar su fila. La colocación del director debe estar dentro del campo visual de los intérpretes y el solista de las obras debe situarse junto al director.¹⁹

Durante el siglo XX y lo que va del XXI hubo varios grandes maestros de la dirección.

Entre ellos destacan:

Gustav Mahler (1860-1911) fue un director despótico que incluso rehacía la partitura, si en la sala oía un murmullo o un ruido, Mahler se volvía y con su mirada hostil intimidaba al público indicando que dirigir es un asunto de vida o muerte.²⁰ Mahler era enemigo de la rutina y sus caricaturas dibujan un hombre con mil brazos: fue un director enérgico, neurótico y siempre insatisfecho, el primer director estrella. En la ópera eliminó las

¹⁹ Admon. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://cambiolpolitico.com/musica-grandes-directores-de-orquesta-sinfonica/48730/>

²⁰ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia “Manuel Massotti Littel”; Dpto.deDireccióndeOrquesta.Recuperadode <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

florituras vocales de lucimiento de los cantantes, y cerró la sala a quienes se retrasaban, decisión que levantó quejas hasta del emperador.

En Viena, un joven Adolf Hitler quedó impresionado por su modo de dirigir. Pero el interés general por sus sinfonías llegó más tarde y gracias a geniales discípulos suyos como **Otto Klemperer** y **Bruno Walter** o, ya avanzado el siglo XX, con **Leonard Bernstein**.²¹

La antítesis de Mahler fue **Richard Strauss (1864- 1949)**, quien primero puso límites a tantos excesos. Gran compositor, interpretó literalmente la música, economizó sus gestos y presumió del compás minúsculo, “tanto más pequeños cuanto más complicado era el aparato instrumental, para dar posibilidades a los músicos para oírse juntos” “Si se da el 80% de trabajo a sus ojos, sólo puede utilizar un 20% de su capacidad para oír; pero, si su cara es reclamada sólo en un 20%, entonces podía poner en juego el 80% de su oído”. Strauss reconocía orgulloso que le interesaban más sus honorarios que los resultados artísticos y reemplazó el éxtasis emocional casi histérico de Mahler por la precisión, la claridad y el ritmo. Las frases ácidas de Strauss lo retratan: "La mano izquierda nada tiene que hacer en la dirección, su lugar es el bolsillo del chaleco ", "no debes sudar cuando diriges, sólo el público debe entrar en calor"²². Pese a esta actitud práctica que le hacía no dudar en mirar su reloj durante un concierto para acelerar el ritmo y así ser puntual a su partida de cartas, Strauss fue un hito en la dirección orquestal.

²¹ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia “Manuel Massotti Littel”; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

²² Nueva Musicología (Productor) . (2012). The Art of Conducting - Great Conductors of the Past. (1994) [DVD 1]. De <https://www.youtube.com/watch?v=LYnqU4AJvtA>

Arturo Toscanini (1867-1957) rompió el subjetivismo anterior: presumía de la autenticidad de sus interpretaciones y declaraba que la partitura era sagrada, aunque su mala vista lo forzaba a dirigir de memoria. Por su enemistad con Mussolini y su opinión contraria al fascismo, emigró de Italia a Estados Unidos, donde triunfó como promotor musical a través de programas de radio de gran audiencia y de sus grabaciones discográficas. Muchos lo acusaron de falta de pasión, de marcar simplemente el compás, con un sonido muy afinado, estilo anti-Fürtwangler; acabó con la arbitrariedad de los intérpretes postrománticos, rechazando así la rica tradición austro-alemana. Como ejemplo de la fría literalidad con que se enfrentaba a la partitura, comentó de la sinfonía Heroica "Algunos dicen que esto es Napoleón, otros Hitler y otros Mussolini. Para mí sencillamente es allegro con brío"²³.

Fue nombrado director de la Orquesta Sinfónica de Nueva York, formación con la que realizó numerosas giras, incluso durante los años de la guerra, con excepción de los países germánicos e Italia. Desde Nueva York, centro de sus últimos veinticinco años de carrera artística, viajó a Europa y América del Sur, y en todas partes fue aclamado siempre como uno de los más grandes directores de su tiempo.²⁴

²³ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia "Manuel Massotti Littel"; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

²⁴ Arturo Toscanini. (2017, enero 24). EcuRed, . Consultado el 05:15, marzo 17, 2019 en https://www.ecured.cu/index.php?title=Arturo_Toscanini&oldid=2791240.

Herbert Von Karajan (1908-1989) “director de orquesta austríaco, heredero de Fürtwangler en la Filarmónica de Berlín, fue una figura esencial. Volvió a la pureza del sonido y a la precisión orquestal. Algunos comentaristas han sostenido la opinión de que él fue la culminación de la tradición europea central, mientras que otros le consideraron el comienzo de una era nueva de directores. Fue un gran pionero en el uso de la tecnología utilizándola para difundir su propia imagen”.

En cuanto a su carácter se dice que tenía una fuerte personalidad gobernante; contrataba a los mejores directores de escena para después no dejarles realizar su trabajo, sino que él mismo dirigía estas escenas y los utilizaba como mensajeros. Éstos decían a los actores lo que él quería que hicieran. Fue sin duda un genio que revolucionó la música orquestal y del que todo el mundo aprendió²⁵.

Los directores actuales han cambiado, al igual que las orquestas, las horas de ensayo por grabaciones, entrevistas y demás medios de difusión. No se suelen hacer más de tres o cuatro ensayos antes de un concierto. Solo Celibidache siguió la vieja escuela negándose a dirigir un concierto si no disponía, como mínimo, de ocho ensayos. Ahora las orquestas son grandes empresas y los directores pasan sus horas en aviones viajando de un lugar a otro.

²⁵ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia “Manuel Massotti Littel”; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

Reverenciado y detestado, siempre polémico, si hay un músico que represente mejor que nadie la dirección orquestal durante el siglo XX, ése ha sido Von Karajan.²⁶ Por un lado su carisma, su forma apasionada de acercarse a la música, su capacidad única para arrancar las más brillantes sonoridades a la orquesta (aunque basado en una realidad, se ha convertido ya en un tópico hablar del «sonido Karajan») y, por otro, tanto su culto a la técnica y los estudios de grabación como su profundo conocimiento del mercado discográfico lo convirtieron en la batuta más popular y aclamada de toda la centuria y también en una de las más vilipendiadas por quienes le criticaban su afán megalómano, su superficialidad a la hora de afrontar el repertorio y su conservadurismo estético, cerrado a las nuevas corrientes musicales de su tiempo. Acusaciones estas que, siendo ciertas en el fondo, no pueden hacer olvidar su magisterio en la interpretación de las grandes obras del repertorio sinfónico y operístico romántico, con Beethoven, Tchaikovski y Richard Strauss a la cabeza.²⁷

Herbert Von Karajan fue también poseedor de una considerable fortuna, conseguida a través de diversos negocios: entre ellos, la poderosa compañía discográfica Deutsche Grammophon, en la que un tercio de sus beneficios dependían de sus grabaciones; una agencia artística que contratava los mejores intérpretes actuales; la compañía Telemondial, productora de películas y videos musicales; la americana Columbia Artist Management INC; y los Festivales de Pascua y Pentecostés de Salzburgo, que él mismo dirigió. Aunque

²⁶ Admon. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://cambiolpolitico.com/musica-grandes-directores-de-orquesta-sinfonica/48730/>

²⁷ Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/karajan.htm>

tras su muerte la calidad de su legado ha sido cuestionada por algunos críticos, lo cierto es que Von Karajan es, por derecho propio, uno de los mayores directores que ha dado el siglo XX.

Claudio Abbado²⁸ (1933-2014) director de orquesta italiano. Titular desde 1989 de una de las orquestas de más renombre internacional, la Filarmónica de Berlín (al frente de la cual sucedió al mítico Karajan), este músico italiano posee una técnica envidiable que le permite abordar desde composiciones barrocas hasta las más complejas surgidas de la Escuela de Darmstadt. Activo defensor de la música contemporánea (son numerosos sus estrenos de obras de Nono, Stockhausen, Kurtág, Rihm o Manzoni, entre otros), Rossini y Mahler son dos de sus especialidades.

Nacido en el seno de una familia de músicos e intelectuales, Claudio Abbado heredó la vocación musical de su padre, violinista y profesor de conservatorio, y de su madre, que era pianista. Cursó estudios de composición y piano con Carlo María Giulini en el Conservatorio milanés Giuseppe Verdi, además de formarse como director de orquesta con los maestros Carlo Zecchi y Hans Swarowski en las Academias Chigiana de Siena y de Viena, respectivamente. En 1958 dirigió su primer concierto en Trieste y enseñó música de cámara durante dos años en el Conservatorio de Parma.

Abbado fue director musical y artístico de la Scala de Milán (de 1968 a 1986), de la Orquesta Sinfónica de Londres (de 1979 a 1989) y de la Ópera del Estado de Viena (de

²⁸ Argenpress. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica [Mensaje de un blog.]. Recuperado de <http://cultural.argenpress.info/2014/01/musica-grandes-directores-de-orquesta.html>

1986 a 1991). En 1989 sustituyó al desaparecido Herbert von Karajan en la dirección de la Filarmónica de Berlín, de la que se despidió como director en 2002 con la Sinfonía número 7 de Gustav Mahler, ofrecida en el Musikverein de Viena. El director de orquesta italiano, al que se había diagnosticado un cáncer de estómago en 1999, fue sucedido por el británico Simon Rattle en la Filarmónica.

Desde estos puestos llevó a cabo una renovación generacional de músicos, ya que fue uno de los directores que más insistió en tener orquestas que mezclaran la frescura de la juventud con la experiencia de los músicos mayores. Estaba convencido de esa mezcla “perfecta”. También impulsó programaciones temáticas multidisciplinares y un nuevo repertorio musical, que incluyó obras de compositores contemporáneos. Estrenó obras de Manzoni y de Nono y realizó grabaciones de los ciclos sinfónicos más importantes: sinfonías y música coral de Brahms y sinfonías de Mahler, Tchaikovski, Prokofiev, Mussorgsky, Dvorak y Mozart.

Zubin Mehta (1936) es un director de orquesta indio. Hijo de Mehli Mehta, fundador de la Orquesta Sinfónica de Bombay, Zubin Mehta realizó sus primeros estudios de piano y violín con su padre. A los 18 años abandonó sus estudios de medicina en India para asistir a las clases de dirección orquestal de Hans Swarowsky en la Academia de Música de Viena, donde, además, fue contrabajista de la orquesta de estudiantes²⁹.

²⁹ Argenpress. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica [Mensaje de un blog.]. Recuperado de <http://cultural.argenpress.info/2014/01/musica-grandes-directores-de-orquesta.html>

Su carrera como director se desarrolló con rapidez, sucediéndose las titularidades en las más prestigiosas orquestas del mundo. En 1958 ganó el concurso de dirección organizado por la Real Filarmónica de Liverpool. El premio incluía un año como ayudante del director Charles Groves. En 1959 dirigió la Orquesta Filarmónica de Viena y en 1962 se puso al frente de la Filarmónica de Los Ángeles, donde permaneció 16 años, puesto que simultaneó entre 1961 y 1967 con el de director musical de la Orquesta Sinfónica de Montreal. Su forma espectacular de dirigir y su versatilidad, que lo hacía apto para cualquier repertorio, desde el clasicismo hasta las más intrincadas partituras contemporáneas, le convirtieron en uno de los directores favoritos de los melómanos.

Tras su cese en la Filarmónica de Los Ángeles en 1978, sucedió a Pierre Boulez como titular de la Filarmónica de Nueva York. Su éxito al frente de esta orquesta, una de las más importantes del mundo, hizo que se le renovasen sus contratos hasta 1990, con lo que se convirtió en el director que más tiempo había permanecido al frente de esta orquesta. También su relación con la Filarmónica de Israel ha sido muy estrecha: en 1969 fue nombrado consejero musical de la Filarmónica de Israel y en 1981 fue distinguido con el cargo de director vitalicio (fue el primero en dirigir una ópera de Wagner en territorio israelí). En 1998 asumió el cargo de director musical de la Ópera Estatal de Baviera, en Munich. Con los años se ha ido decantando cada vez más hacia el repertorio lírico³⁰.

³⁰ Argenpress. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica [Mensaje de un blog.]. Recuperado de <http://cultural.argenpress.info/2014/01/musica-grandes-directores-de-orquesta.html>

Zubin Mehta ha destacado siempre por su activismo por la paz y los derechos humanos. Uno de los primeros conciertos que dirigió, cuando contaba 20 años, tuvo como escenario un campo de refugiados húngaros en Austria. Se negó a dirigir en Sudáfrica como muestra de su rechazo al apartheid y promovió diversos espectáculos en Estados Unidos contra el uso de armamento nuclear. Ha dirigido conciertos en Belén durante la guerra de los Seis Días y, en Buenos Aires, tras la derrota de las Malvinas. Su imagen dio la vuelta al mundo cuando, con una máscara antigás al cuello, visitó Tel Aviv durante la guerra del Golfo Pérsico, al igual que cuando dirigió en 1994 un concierto patrocinado por Naciones Unidas en las ruinas de la Biblioteca Nacional de Sarajevo, en el que participaron José Carreras, Ruggero Raimondi, Cecilia Gasdin e Ildig Kamlosi.³¹

Daniel Barenboim³² (1942) Pianista y director de orquesta argentino nacionalizado israelí. Hijo de músicos (tanto Enrique Barenboim como Aída Schuster, sus padres, fueron destacados pianistas), debutó en Buenos Aires a los siete años con un éxito tal que fue invitado por el Mozarteum de Salzburgo a continuar sus estudios en esta ciudad, en cuyo famoso festival triunfó tres años después. Posteriormente estudió con Nadia Boulanger, Ígor Markevitch y en la Academia de Santa Cecilia de Roma.

En 1956 se presentó en Londres y Nueva York apoyado por Arthur Rubinstein, antes de integrarse como solista de la Filarmónica de Israel y actuar en Argentina, Australia, Rusia

³¹ Argenpress. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica [Mensaje de un blog.]. Recuperado de <http://cultural.argenpress.info/2014/01/musica-grandes-directores-de-orquesta.html>

³² Recuperado de: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/barenboim.htm>

o Japón. Con veinte años, las grandes orquestas del mundo disputaban sus servicios, y en 1966 se incorporó como director de la English Chamber Orchestra.

Desde entonces fue protagonista del panorama musical al frente de la New Philharmonia Orchestra, la Ópera de la Bastilla, el Festival Mozart, la Orquesta Filarmónica de Chicago o la Deutsche Staatsoper de Berlín, con un repertorio amplísimo que tanto “resucita” bajo nuevas concepciones obras de los clásicos como incluye las de contemporáneos como Lutoslawski, Berio, Boulez o Henze.

Barenboim debutó empuñando la batuta a los veinte años y hoy en día es casi más conocido por su faceta de director de orquesta que por la de pianista. Su estilo de dirección trata de conjugar la expresividad de las sensaciones con un concepto totalmente subjetivo y personalista a la hora de leer las partituras. Siempre se le ha criticado que no ha sido capaz de extraer de las orquestas el bellísimo sonido que logra con el piano, aunque estos reproches se han ido pulcramente limando con el tiempo.³³

En efecto, Daniel Barenboim es un director de orquesta que ha desarrollado su carrera con mucha menos facilidad que en su versión como pianista. Ha sabido aprender de sus errores iniciales, ejecuciones al principio muy inmaduras de autores como Bruckner o Mahler y paulatinamente ha ido cincelando un estilo depurado y brillante que quizás contrasta con una gesticulación poco impetuosa y en absoluto estética de cara al público. En ocasiones, Barenboim se queda parado frente a la orquesta como si fuera un espectador más y sólo agita la batuta para subrayar algún pasaje de interés. Esta aparente indolencia delata, sin

³³ Recuperado de <https://leitersblues.com/daniel-barenboim>

embargo, un concienzudo trabajo en los ensayos y una gran confianza en el instrumento colectivo que tiene a su frente. Excelente comunicador, Barenboim es un director muy apreciado por los colectivos orquestales y en consecuencia es constantemente requerido por las mejores orquestas del panorama musical internacional. Sin ser el mejor director de orquesta de la actualidad, su figura sigue encarnando a un eterno adolescente romántico que habría que inventar de no haber existido.

Wilhelm Furtwängler (1886- 1954) director de orquesta y compositor alemán. Exponente de una manera subjetiva e hiperexpresiva de entender la interpretación orquestal, fue uno de los directores que mejor supo expresar la grandeza épica y la emoción interiorizada de las grandes páginas del repertorio romántico y tardorromántico germano, de los que fue un maestro indiscutible. Sus versiones de Beethoven, Wagner, Bruckner o Richard Strauss, muchas de ellas preservadas por el disco, superan el estadio de recreación para convertirse en verdaderas creaciones.³⁴

Es considerado el mejor director del siglo XX, él encarnaba con Walter, Kleiber, Knappertsbusch y Klemperer entre otros, la tradición germánica. Furtwängler dirigía en estado de trance, ausente de la orquesta y el público, le importaba más el contenido que la ejecución, el espíritu de la obra más que la perfección. Su técnica era indescifrable; alto, desgarbado y temperamental, los músicos no entendían el movimiento de su batuta indecisa y temblorosa, sus ojos hipnotizadores reemplazaban la batuta errática y los

³⁴ Recuperado de: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/furtwangler.htm>

músicos debían descifrar aquellas indicaciones, en ocasiones le rogaban mayor precisión en los pasajes más complejos, pero Fürtwangler se negaba.³⁵

Hay que decir que los directores de tradición alemana no dominaban bien los compases irregulares con intrépidos cambios. “Es cierto que, para la tradición alemana, la escritura de Stravinsky presenta una serie de elementos, tanto en la pulsación como en la ejecución, que le son profundamente ajenos, aunque tampoco olvido a Charles Munch, también alumno de la tradición alemana y todo esto es fruto, innegablemente, de la evolución musical”.

En las grabaciones de Fürtwangler, se pueden apreciar la ausencia de precisión en la afinación y en la ejecución, el caos orquestal del inicio de la Novena sinfonía, impropio de una Filarmónica de Berlín, o su largo Adagio, nos traslada con su grandeza espiritual al misticismo maravilloso y al amor por la música. Imprecisión y genialidad, profundidad y belleza, imposible describirlo.

La II Guerra Mundial rompió este escenario. Muchos intérpretes y directores se vieron obligados a huir del nazismo a Estados Unidos, Suiza o Gran Bretaña. Quienes se quedaron, fueron utilizados como estandartes de la propaganda oficial nazi y su comportamiento fue pasivo ante las persecuciones de los músicos judíos. Tras la guerra fueron pronto rehabilitados: valían demasiado para prescindir de ellos.

³⁵ Martínez, V. G. Evolución Histórica del Arte de Dirigir, Conservatorio Superior de Música de Murcia “Manuel Massotti Littel”; Dpto. de Dirección de Orquesta. Recuperado de <http://www.ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>

En su faceta como director Furtwängler entroncaba con el Romanticismo, como compositor su música se inscribía dentro de esa misma corriente, al margen de todos los movimientos innovadores de su tiempo. Netamente romántica, de su labor creadora debe destacarse Sinfonía núm. 2 (1948), una obra de evidente acento bruckneriano que no ha conseguido hacerse un hueco en el repertorio.

2.1.3. Karajan-Bernstein, dos directores entre la realidad y la ficción³⁶

Fueron dos emperadores de la batuta, cada uno con mando en un continente distinto. Herbert von Karajan fue denominado 'director musical de Europa', un cargo inexistente pero que simbolizaba su presencia constante en escenarios y ante orquestas del telón de Acero al Atlántico. Leonard Bernstein ejerció de monarca absoluto en la música clásica estadounidense, desde su podio en la Filarmónica de Nueva York. Karajan hizo varias giras por América en los años cincuenta, pero nunca disfrutó allí del éxito que obtenía en el Viejo Continente. Bernstein siempre aspiró a dirigir la Filarmónica de Viena, la orquesta de Mahler, y a partir de los setenta lo hizo con asiduidad, igual que sucedió con la Filarmónica de Israel. Las trayectorias de ambos tienen mucho de vidas paralelas. Y así se pueden comparar.

³⁶ Coca, C. (14 de mayo de 2018). Karajan-Bernstein, dos directores entre la realidad y la ficción Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/culturas/musica/karajanbernstein-directores-realidad-20180425110116-nt.html>

Orígenes

Herbert von Karajan nació en Salzburgo (Imperio Austro-Húngaro) en 1908. Hijo de una familia de la alta burguesía –de ahí el 'von'– procedente de Macedonia, recibió una formación musical esmerada. Debutó en 1929 dirigiendo 'Salomé' de Richard Strauss.

Leonard Bernstein vino al mundo en Lawrence (EE UU) en 1918, en el seno de una familia judía de origen ucraniano. Su padre era un acaudalado comerciante que no veía con buenos ojos que el muchacho se dedicara a la música, así que este debió pagarse sus estudios dando clase de piano a niños que estaban empezando.

Ideología

Karajan se afilió al Partido Nazi en 1935, dos años después de la llegada de Hitler al poder. Lo justificó con el argumento de que estaba obligado a hacerlo para seguir dirigiendo. Muchos músicos más lo hicieron, cierto. Pero otros tuvieron la dignidad de abstenerse y pagar un precio por ello, o abandonar Alemania y dirigir fuera. Tras la guerra su caso fue examinado por las autoridades aliadas y durante un tiempo tuvo prohibido dirigir. El castigo le fue levantado, pero hubo lugares en los que nunca fue bien recibido. De ahí que no insistiera demasiado en las giras americanas. Por supuesto, no dirigió jamás en Israel. No solo eso. Hasta su muerte, la Filarmónica de Berlín, de la que era titular vitalicio, no pisó aquel país.

Bernstein presumía de progresismo en todos los ámbitos y apoyó numerosas campañas contra la discriminación racial. Sin embargo, durante sus dos largos períodos de titular de la Filarmónica de Nueva York solo contrató a un instrumentista negro. Y no porque

faltaran aspirantes. Además, exprimía a solistas, orquestas y sellos discográficos con el objetivo de aumentar sus propias ganancias. Más de una vez exigió hacer de pianista y director en una grabación pese a que era evidente que al teclado había muchos que lo superaban de largo. Pero así hacía más caja. Los responsables de los sellos lo sabían, pero vendía tanto que evitaban contrariarlo.

Vida familiar

Karajan se casó tres veces. Su segunda esposa, con la que contrajo matrimonio en 1942, era de origen judío, lo que le sirvió como argumento para lavar su imagen a partir de 1945. Fue padre de dos hijas.

Bernstein tuvo un noviazgo tormentoso y un matrimonio intermitente con Felicia Montealegre, con quien tuvo tres hijos. En los últimos años de su vida convivió con Tom Cothran. Tras su muerte se divulgó la lista de sus amantes: era sencillamente enorme. Por su alcoba pasaron numerosos músicos de sus orquestas –de ambos sexos–, cantantes y actores y actrices de Hollywood. Uno destaca entre todos: Marlon Brando.

Imagen

No es fácil encontrar un director con un nivel de narcisismo semejante al de Karajan. Aunque hay al menos uno: Leonard Bernstein. El salzburgués cuidaba con mimo cada detalle. Una anécdota revela hasta qué punto eso era cierto: cuando reunió a Sviatoslav Richter, David Oistrack y Mstislav Rostropovich junto a la Filarmónica de Berlín para grabar el Triple Concierto de Beethoven (nunca ha habido tanto talento junto en un disco), el pianista soviético pidió repetir una toma porque no estaba del todo contento con cómo

había quedado su parte. Karajan le contestó: «No hay tiempo. Ahora tenemos que hacernos las fotos». Las fotos: ahí está, con su melena blanca cuidadosamente despeinada, vestido de forma impecable y dirigiendo con los ojos cerrados... Otra construcción para las fotos. Por supuesto, y hay suficientes vídeos para demostrarlo, los cerraba nada más que unos segundos. Entre otras cosas porque los directores usan tanto o más la mirada que las manos para dar instrucciones a sus músicos. La lista de detalles que revelan su preocupación por la imagen sería inacabable. También se decía en sus biografías que pilotaba aviones y coches de carreras. Pregunta: si daba conciertos continuamente y grababa entre 30 y 40 discos al año, ¿cuándo tenía tiempo para hacerlo?

La imagen de Bernstein era algo distinta, pero no por eso menos estudiada. Su pelo blanco aparece algo más revuelto –también cuidadosamente revuelto– y a veces sustituye el clásico frac por unos pantalones vaqueros y una camisa, con un pañuelo anudado al cuello. Así aparece en muchos vídeos en los que explica el significado de una obra y usa para hacerlo –un verdadero atrevimiento– canciones de los Beatles. Si Karajan era un director distante con el público, tanto como lo sería Dios respecto de sus criaturas, Bernstein hablaba con los espectadores antes, durante y después de los conciertos. Y besaba en la boca a los músicos al acabar. A todos, sin distinción de sexo ni estado civil. Eso sí, según parece, a la hora de los ensayos sin público, era mucho menos simpático.

Tarea divulgativa

El disco le debe mucho a Karajan. Nadie como él entendió el valor de la música grabada. De hecho, creó un sonido especial para las grabaciones porque se dio cuenta de que no se percibe igual una sinfonía de Beethoven escuchada en un tocadiscos que en la fila 14 de

un auditorio. Su gran labor fue popularizar el disco gracias a ese refinamiento sonoro. Una familia de clase media debía tener álbumes de Karajan de la misma forma que no podía faltar en casa un ejemplar del 'Quijote'. Ambas cosas se consideraban el sumun de la cultura occidental.

Bernstein, en cambio, promovió la música clásica en TV. Por supuesto que grabó muchos discos, pero lo más importante en cuanto a tarea divulgativa fue la serie de conciertos comentados para la televisión estadounidense, que todavía hoy siguen siendo el programa de música clásica de más éxito en la historia del audiovisual. Su imaginación a la hora de explicarlo, su simpatía y su fotogenia eran inigualables. Si Karajan fue el rey del disco, Bernstein se ciñó la corona de la televisión.

Compositores

Karajan apenas compuso nada, pero su familia ingresó un espectacular volumen de derechos por el himno de la Unión Europea, que es un arreglo del cuarto movimiento de la Novena de Beethoven.

Bernstein dejó un notable catálogo de obras: sinfonías, misas, óperas, ciclos de canciones... y musicales. Uno de ellos, 'West Side Story', es probablemente una de las creaciones más populares del siglo XX.

Valor artístico

Karajan dejó un puñado de grabaciones memorables y otras muchas prescindibles. Lo dirigió todo, pero sus lecturas de las obras anteriores a Beethoven están tan 'romantizadas' y tan 'germanizadas' (lo hace así incluso con Vivaldi) que carecen de verdadero valor, por

más que su sonido tenga el habitual refinamiento. Beethoven, Brahms, Strauss, Chaikovski y Wagner fueron los compositores en los que logró los mejores resultados. En la ópera, con unas pocas excepciones, fue siempre peor que en la música sinfónica. Su Beethoven de los sesenta es modélico, pero veinte años después hizo otra integral sinfónica poco relevante. Sus mejores discos son los de los años cincuenta y sesenta.

Bernstein era imbatible en el repertorio americano y consiguió resultados muy apreciables con Beethoven, Brahms, Shostakovich y Mahler. Aunque cuando accedió por primera vez al podio de la Filarmónica de Nueva York tenía lagunas, aprendió rápido. En los últimos años de su carrera, como le sucedió a Karajan, se tomaba muchas libertades. Por ejemplo, interpretaba los tiempos de las obras muy a su manera. De ahí que exista un puñado de piezas en las que la duración de las mismas es muy superior a la habitual, algo que no todos los críticos entendieron.

Cuestión de ego

Un chiste que celebraba el propio Karajan: él mismo, Solti y Bernstein estaban reunidos. Solti decía: «He tenido un sueño. Dios me ha dicho que soy el mejor director del mundo». Bernstein contestaba: «Lo mío no ha sido un sueño. Dios se me ha aparecido para decírmelo». Y Karajan: «Yo no he dicho nada a nadie».

Bernstein afirmó en varias ocasiones: «Soy la persona de más éxito en el mundo desde Jesucristo».

2.1.4. La Dirección Orquestal desde la perspectiva de algunos directores de orquesta

A continuación, se describen algunas apreciaciones de expertos en música con relación al liderazgo ejercido por algunos directores de orquesta reconocidos en la actualidad, con relación al liderazgo que ejercen en su trabajo musical:

- **BENJAMÍN ZANDER:** el actual director de la Orquesta Sinfónica de Boston destaca la manera de sacar lo mejor de las personas a quienes se está dirigiendo, acerca de cómo liderar a los músicos con los que trabaja, todo a través de hacerlos conectar con sus propias emociones, llevándolos siempre a dar lo mejor de sí en los ensayos y presentaciones de la orquesta. A partir de unas buenas preguntas, comparaciones pertinentes y de conectar a las personas con su sistema de creencias empoderadas, ha logrado las mejores interpretaciones.

La técnica es lo de menos, y el entusiasmo y la pasión es lo más importante. Sus alumnos lo aman, y su forma de ejecutar la música es totalmente diferente: se enfoca en la emoción requerida para el momento, más allá del componente técnico que una obra demanda para que suene siquiera cercano a como el compositor la había concebido y/o escrito. Su estilo inmediatamente sugiere cosas especiales, diferentes, que solo la música podría proveer. Su fama resuena hasta en los ambientes políticos y corporativos del más alto nivel.

La analogía entre música, liderazgo y empoderamiento de Zander es fácil de entender, clara, gráfica, sonora, palpable y comprensible a cualquier nivel.

En dónde la teoría musical es relacionable con las diferentes instancias de la vida cotidiana, pero, sobre todo, con la vida corporativa, donde el componente técnico y las ganancias están por encima del componente humano y del aprendizaje de las personas que la conforman. En un mundo donde se hace urgente volver a lo básico y humanizar las relaciones, es imperioso usar la música como facilitador de los procesos y como motivador de expresiones artísticas de los seres humanos. “El mundo necesita más artistas que aporten desde su quehacer que profesionales exitosos llenos de dinero, pero sin una pizca de sensibilidad”.

La música en este contexto siempre será un medio; nunca un fin. En donde se aprovecha la oportunidad de que a las personas les guste la música y por medio de ella se muestren herramientas que su lúdica provee, para que aporte al crecimiento de las personas con las que se interactúa día a día.

La música permite desarrollar distintas habilidades que otras disciplinas o profesiones no llegan a profundizar a tanto nivel. Competencias como escucha, sinergia, empatía, empoderamiento, calibración, retroalimentación y desarrollo de talento, entre muchas otras, tienen mayor posibilidad en (o con) la música. La música no se ve como un elemento entrenador, sino como una manifestación artística y que tiene su propia forma técnica y lúdica de ejecución, extrapolable a todos los contextos sociales. Por ejemplo, entender la dinámica de un equipo de personas, sus características y la manera como se relacionan sus miembros, en la música se trata también de establecer y entender las relaciones tanto de

los sonidos como de las personas que la producen y puede resultar más fácil a través de comprender conceptos como armonía, acorde, disonancia, ritmo, interpretación y melodía, propios del ambiente musical, más allá de solo entender la conducta social humana.

Los músicos también desarrollan habilidades blandas (las duras son aquellas basadas en conocimiento técnico y científico). Y si algo sabe hacer bien un artista es emocionar; es creador de ambientes que emocionan. Son los artistas quienes nos han enseñado a emocionarnos, nunca la academia. Son quienes nos hacen tener consciencia de que estamos vivos. Que no se crea que solo nos entretienen; nos dan grandes lecciones de vida.

- **DANIEL BARENBOIM**, pianista y director de orquesta argentino nacionalizado español, israelí y palestino. *En su libro El sonido es vida. El poder de la música*, Barenboim aclara que cuando se hace música todos los elementos tienen que estar integrados en un todo orgánico. Agrega que “el flujo inevitable de la música significa movimiento constante: desarrollo, cambio y transformación. Por último, concluye que “la música en suma nos enseña que todo está relacionado”.

La forma como se relacionan sonidos y silencios de manera que tengan sentido para quien escucha y le generen una emoción es lo que llamamos música. Es una aseveración que empata con la definición de empresa: la forma como se relacionan los individuos que tienen un mismo objetivo en común y están dispuestos entre todos a resolver problemas dentro de una comunidad.

Las empresas son musicales por naturaleza; por eso es por lo que la música es una metáfora perfecta para entender cómo funcionan las relaciones y los movimientos entre estas, tal y como se manejan las organizaciones de cualquier índole, cuándo son funcionales y efectivas, y cuándo definitivamente, el público las puede rechazar.

- **ITAY TALGRAM**, un reconocido director de orquesta israelí ha identificado las siguientes cualidades comunes a directores y líderes.

– Capacidad de extraer de entre toda la información la más relevante para su equipo.

– Fe y confianza en su equipo

– Motivación por la actividad y alineación con los objetivos

– Excelentes habilidades de comunicación

La misión del líder no es ser el protagonista de la historia, ni el principal intérprete de la realidad. La misión del líder es crear la armonía perfecta. Para ello el líder no sólo coordina el proceso para que tenga lugar, sino que además crea las condiciones necesarias para que suceda.

En un artículo sobre directores de orquesta y líderes empresariales su autor Mariano Ramos Mejía, hace un análisis de similitudes entre la figura del Director de Orquesta, analizando el desempeño del director argentino de nombre Juan Carlos Zorzi y comparándolo con el liderazgo empresarial.

Es importante conocer un poco del director argentino, por lo cual se realiza una breve biografía de él.

- **JUAN CARLOS ZORZI**, “fue Director Titular de la Orquesta Sinfónica de la Universidad de Cuyo, Orquesta Sinfónica de Córdoba, Orquesta Sinfónica de la Universidad de Tucumán, Sinfónica Nacional y Filarmónica de Chile. Se desempeñó como Director Residente de la Orquesta Filarmónica de Bogotá (Colombia) durante dos temporadas consecutivas y fue desde 1977 hasta 1990 Director Titular de la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario. Marcó una etapa en la cultura musical contemporánea, principalmente a comienzos de los ochenta cuando su célebre "Tanguango" despertó gran interés en la crítica argentina. Debido a esto, en 1999 recibió el Premio Konex como uno de los cinco mejores directores de orquesta de la historia en Argentina”.³⁷

³⁷ Juan Carlos Zorzi. (2017, 28 de septiembre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 05:52, marzo 17, 2019 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Juan_Carlos_Zorzi&oldid=102213402.

Entre las razones de esta búsqueda de similitudes, Mariano Ramos³⁸ describió las siguientes:

a) “el director de orquesta no es necesariamente el mejor ejecutante de cada instrumento, pero es quien mejor conoce la melodía en su conjunto. En la empresa que la melodía suena bien, depende de la calidad de director de orquesta que tenga el empresario que conduce el proceso”.

b) “el director de orquesta sabe cómo y cuándo debe sonar cada instrumento para que el conjunto “armonice” y la música suene como el director quiere que sea interpretada. El empresario debe saber armonizar las distintas capacidades de la gente para que el conjunto se desenvuelva de un modo coordinado”.

c) “el director de orquesta no sigue la música, más bien se adelanta y señala al instrumento o familia de instrumentos que deben entrar un segundo después, y no al que está tocando en ese momento. Del empresario depende que el desempeño colectivo sea armónico y que cada uno ocupe su lugar en el momento preciso”.

d) “el director de orquesta ejecuta a “la orquesta” o sea, es el responsable de la mejor interpretación que ese conjunto de músicos pueda lograr. El empresario debe conformarse con los recursos con que cuenta y no añorar “lo que podría ser” si fueran otros diferentes”.

³⁸ Mejia, R. M. (14 de enero de 2016). Sobre directores de orquesta y líderes empresariales [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.grandespyemes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/>

Hace unos años, en una actividad realizada con un grupo de empresarios, utilizamos este ejemplo del director de orquesta, y uno de los participantes preguntó tímidamente: “Perdón, ¿se trata de un director titular o de un director invitado?... porque no es lo mismo...”.

Intrigados por la reflexión le pedimos que nos explicara las diferencias (haciendo la analogía con los empresarios o “líderes”) y nos planteó lo siguiente:

a) el director titular de una orquesta no solamente se ocupa de interpretar la “sinfonía de la empresa” dándole su toque personal, sino que además se debe ocupar de la burocracia relativa a la misma, esto es la administración de los problemas domésticos (ausencias, reemplazos, reclamos sindicales, la falta de recursos, los recortes presupuestarios, cambios en la programación, contención de los miembros de su equipo, y en general todos aquellos que carecen del glamour de la interpretación pura y simple).

b) el director de orquesta invitado aparece como una estrella (pero una estrella fugaz). Llega, se relaciona con los músicos, les da indicaciones, tal vez consejos o clases sobre su manera de interpretar la partitura de que se trate. Una vez cumplida su tarea, en general aplaudida por el público y los músicos, parte a un nuevo destino.

c) el director de titular de orquesta puede ser el Director General de una compañía, pero también cualquier otro que maneje un equipo, como los gerentes de las distintas áreas. De

vez en cuando reciben una ovación por una interpretación magistral, pero todos los días vuelven sobre el manejo detallado de la administración de los recursos disponibles³⁹.

d) el director invitado en la empresa pareciera ser el consultor, que a veces llega con nuevas recetas (sus propias interpretaciones de la partitura), bajando línea, capacitando, “brillando” y terminando su tarea y partiendo en busca de “nuevas orquestas”.

Siempre recuerdo con especial alegría las interpretaciones de la Orquesta Sinfónica Nacional Argentina, cuándo eran dirigidas por el fallecido maestro argentino Juan Carlos Zorzi, de quien proviene la frase que se dicta a continuación.

“Compongo para los seres humanos, no me importa de dónde vengan.

Lo importante para mí es que la gente sienta algo.

Porque aquel que no se puede emocionar está muerto.

Cuando el compositor consigue -igual que el pintor, igual que el poeta- tocar alguna fibra del yo, consigue su propósito.

Si solamente lo mantiene alerta intelectualmente, está haciendo

un proceso analítico, pero no sensible. Y yo creo que el arte sigue siendo

³⁹ Mejia, R. M. (14 de enero de 2016). Sobre directores de orquesta y líderes empresariales [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/>

*un proceso sensible, se usen los medios que se usen.”*⁴⁰ --*Juan Carlos Zorzi*

Normalmente al finalizar su tarea, y al recibir la ovación del público, el maestro Zorzi agradecía señalando con la derecha la partitura que sostenía en su mano izquierda, cómo queriendo decir: “No soy yo, es la partitura... sólo es la partitura”.

2.2. GRANDES EMPRESARIOS DIRECTORES DE EMPRESAS

2.2.1. Steve Jobs, de Apple

Steve Jobs (1955-2011) fue el fundador de Apple y uno de los empresarios más reconocidos a nivel internacional. Creador de numerosos productos de referencia en el mundo de la tecnología como el Macintosh, iPhone, iPod, iPad o iTunes, entre otros. Fue incluido en la lista de personas más ricas del mundo elaborada por la revista Forbes. Publicó el libro *Yo, Steve Jobs. Sus innovadoras e inspiradoras ideas en sus propias palabras*, y se han escrito numerosas biografías sobre su persona y el modelo de gestión de la compañía de la manzana, tales como: *Las cuatro vidas de Steve Jobs*, de Daniel Ichbiah, *En la cabeza de Steve Jobs*, de Leander Kahney, y *El modelo de Apple*, de Jeffrey L. Cruikshank.

Ha sido el empresario por excelencia de nuestra generación, dicho por el autor del artículo en Fortune, quien lo califica de visionario, inspirador y brillante.

⁴⁰ Mejia, R. M. (14 de enero de 2016). Sobre directores de orquesta y líderes empresariales [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/>

“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás” Steve Jobs.

Jobs era un líder audaz, son generalmente fundadores o creados de las organizaciones, tienen pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables.

Son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en el que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido jamás. Son temerarios y apuestan todo para conseguir sus sueños y metas.

Tienen grandes habilidades comunicativas e intelectuales. Creen firmemente en que pueden cambiar el mundo y usan todas sus técnicas persuasivas para convencer a sus colaboradores que ellos también pueden hacerlo.

Son personas apasionadas y obsesionadas con las metas que se proponen.

Tiene una alta autoestima y no se preocupan demasiado por lo que los demás piensen de ellos o de sus acciones.

Para Jobs, que murió a sus 56 años, tenía la convicción de que, para inventar un producto, no había que hacer una investigación de mercado. Alguna vez, respondió a un periodista al respecto, diciéndole "¿Acaso Alexander Graham Bell, hizo una investigación de mercado antes inventar el teléfono?".

Analizando el estilo de liderazgo de Steve Jobs, se infiere que este manejaba una **monarquía colaborativa exitosa** impulsada por **cuatro razones** que le permitían tomar decisiones acertadas y obtener los mejores resultados.

1. Su visión le ayudaba a impulsar la creatividad individual:

Apple y Steve Jobs eran inseparables. Su identidad se veía reflejada en cada producto Apple que se desarrollaba, y eso se debía a que siempre se involucraba en todos los elementos de la filosofía de diseño de Apple. Cada producto es la suma de muchas habilidades distintas, éstos se adhieren a la visión establecida por Jobs quien entendía bien lo que hacía a un producto Apple atractivo, lo que empoderaba a los diferentes aspectos del diseño del producto a superarse, manteniendo de manera permanente la experiencia del usuario.

2. Contrataba a los mejores para su equipo de trabajo:

Apple reclutaba trabajadores especialistas y de profesiones multifacéticas, buscaba personas talentosas de cualquier profesión y les daba la oportunidad de brillar.

3. Llevó una filosofía de artista a la tecnología:

El artista sabe por qué su arte es increíble, pero lo importante es que al final el consumidor lo note. El propósito de Jobs era invertir en la estética de los productos Apple, modelando el propósito utilitario de todo dispositivo electrónico en algo que generaba emoción a sus clientes y se vendía a sí mismo como un producto diferenciador y maravilloso.

4. Reconocimiento de su equipo de trabajo: Steve Jobs no sólo es conocido por su voluntad de compartir el crédito, sino por hacer que la gente reconozca que buena parte de lo que hace a los productos Apple increíbles es la fe que la empresa pone en las manos de su equipo de diseño. Jobs fue el único dispuesto a entrar a la industria desde un ángulo novedoso, dejando que sus productos reflejaran a las mentes que los crearon y que esto

afectaría en como los clientes se sentirán cuando lo compren. Jobs era consciente de la relación entre el producto y su identidad. Job decía “espera lo mejor de tus colaboradores, espera lo mejor de ti mismo y siempre considera nuevas formas para que tu empresa Piense diferente”.

Steve Jobs desarrollo claves de liderazgo relevantes para el éxito de su organización, una de ellas era que compartía la filosofía de la empresa: fue la empresa que él mismo fundó, por lo que está claro que compartía al 100% sus ideas y valores. Creía en el proyecto y luchaba por él, dedicando prácticamente toda su vida y regresando a su rescate cuando la compañía estaba en peligro.

5. La Pasión: le apasionaba su trabajo y, sobre todo, su producto, no solo desde el punto de vista empresarial sino como usuario. Por ello, buscaba siempre la perfección y le obsesionaban los detalles.

6. Los trabajadores son una parte importante: a pesar de que muchas veces se ha dicho que era duro, escuchaba a su equipo y sus opiniones. Para ello realizaba reuniones trimestrales, daba conferencias para motivarles y reconocía su trabajo y sus logros. De esta forma se conseguía que los trabajadores estuvieran motivados por una cultura de equipo que Jobs se esforzaba por infundir.

7. La importancia del talento: Jobs sabía reconocer el talento y una vez que lo localizaba, iba a por él. Así logró crear un equipo lleno de talento en el que creía profundamente.

8. Los consumidores: consiguió convertir a sus consumidores en algo más, en apasionados como él y en seguidores fieles. ¿Cómo lo ha conseguido? Entendiendo las necesidades del usuario, creando una estrategia y destacando su producto como aquel que cumplirá tus necesidades o incluso tus sueños.

9. Innovación: para Jobs era importante la innovación, pero eliminando lo innecesario en sus productos, diferenciándose y siendo fiel a esta política.

2.2.2. Henry Ford

En todas las listas que veas sobre los empresarios más grandes de la historia, Henry Ford siempre copará los primeros puestos. Y no es extraño, ya que de la nada, fundó una enorme compañía que aún hoy día sigue siendo una de las que más automóviles fabrican al año. Veamos cuáles eran los estilos de liderazgo de Henry Ford.

El estilo de Ford se basó claramente en lo visionario de su propia mente. Era un hombre creativo y muy técnico a la vez, que, además, dedicó toda su vida a la empresa que fundó de la nada con una forma de dirigir que muchos llaman mecanicista.

El gran sueño de Ford, un innovador adelantado a su tiempo era crear un coche tan barato que lo pudiese comprar y conducir cualquier persona. Es evidente que lo consiguió.

Para Henry Ford, la innovación lo era todo. Eso le llevó a crear dentro de su empresa espacios para que los trabajadores fueran capaces de generar nuevas ideas. Como es evidente, esto se traducía posteriormente en beneficios para la compañía. *De hecho, creía en el empleado, en su felicidad y en que se pudiera ganar un buen sueldo gracias a su esfuerzo y creatividad.*

Una de las grandes anécdotas que definen los estilos de liderazgo de Henry Ford cuenta que contrató a un consultor para estudiar el rendimiento de la compañía. Este experto quedó gratamente complacido con el funcionamiento de todo excepto por un empleado. Al comentarlo con el gran magnate de la automoción, llamó al trabajador “holgazán que desperdicia el dinero de la empresa y se pasa el día sentado con los pies sobre el escritorio”. Ford, ni corto ni perezoso, le replicó que “ese hombre tuvo una gran idea que le ahorró millones de dólares, y esto sucedió mientras estaba sentado con los pies sobre el escritorio”.

Además, cabe destacar que Ford era un gran enemigo de la tradición, puesto que eso le impedía ser creativo y salir de los márgenes. Para él, no había que poner límites a la creatividad y capacidad de innovación de los hombres.

2.2.3. Richard Branson – Virgin Group

Magnate británico de 66 años, fundador de Virgin Group, con una fortuna cercana a los \$5.000 millones de dólares, tiene mucho que hablar sobre liderazgo, finalmente comenzó a ser negociante desde que tenía 15 años cuando dejó sus estudios y hoy maneja aproximadamente 300 empresas que hacen parte del Grupo Virgin y que están ubicadas en todo el mundo en diferentes países.

La experiencia de la vida, en el emprendimiento y en los negocios le ha dejado diferentes lecciones a este empresario multimillonario que permite identificarlo como un buen líder y un excelente emprendedor:

1. Sus empleados siempre van primero: haga que las personas que le colaboran sean sus aliados, ellos tienen que ser su cómplice en todo sentido laboralmente, si ellos sienten su apoyo también lo van a apoyar a usted y por supuesto van a hacer las cosas bien. No olvide que las personas que trabajan con usted hacen parte de la imagen de la empresa y está en la mayoría de las cosas debe ser impecable.

Branson asegura que “si cuida a sus empleados, sus empleados se encargarán de sus clientes y sus clientes se encargarán de sus accionistas”. Además él agrega en una entrevista con el editor jefe de Inc:

"Si la persona que trabaja en su empresa está 100% orgullosa del trabajo que está haciendo, si le da las herramientas para hacer algo bueno, si están orgullosos de la marca, si se cuidan y se trata bien, entonces van a estar sonriendo, van a ser felices y por lo tanto el cliente tendrá una experiencia agradable. Pero, si a la persona que trabaja para su empresa no se le dan las herramientas adecuadas, no se cuida, no es apreciado, entonces no van a hacer las cosas con una sonrisa y por lo tanto el cliente será tratado de una manera en la que este no quiera volver jamás. Así que, mi filosofía siempre ha sido, poner en primer lugar al personal, después al cliente y por último a los accionistas”.

2. Acepte el fracaso, porque esta es la base para el éxito: no se asuste si las cosas no le salen como lo esperaba porque esto es natural, le pasa incluso a muchos poderosos en el mundo, todos podemos fallar, la clave está en volver a intentar y ser resiliente ante ciertas situaciones.

Es más, del fracaso salen las ideas más creativas e innovadoras que se pueda imaginar, porque cuando usted pasa por una mala situación tiene la posibilidad de evaluar cuáles fueron los errores y corregirlos en una próxima ocasión.

En este sentido, usted como líder no puede recriminar a sus empleados cuando se equivocan, no permita que ellos le teman, más bien déles la posibilidad de probar con cosas distintas, que sean propositivos pues usted no sabe si de ahí salga una idea millonaria.

La opinión de Branson frente al éxito y el fracaso en su compañía es: "**nunca hemos estado 100% seguros de que cualquiera de los negocios que hemos iniciado en Virgin iban a tener éxito.** Pero por más de 45 años, siempre hemos mantenido nuestro lema: "**Hagámoslo, vamos a hacerlo**". No se avergüence de sus fracasos, aprender de ellos y empezar de nuevo experimentando contratiempos es parte del ADN de cada empresario exitoso, y no soy una excepción”.

3. La comunicación debe ser en doble vía: a pesar de que usted debe tener un buen discurso y como líder de una empresa o negocio debe saber comunicarse de manera efectiva para que lo entiendan, debe considerar que usted no puede ser el único escuchado por sus clientes, proveedores y colaboradores.

Si algo tienen las personas exitosas en común es que no son “charlatanes” ellos saben muy bien cuándo hablar y por qué hacerlo, porque sencillamente prefieren oír a los demás. Branson entiende que la comunicación se debe dar en doble vía y por eso agrega a la entrevista con Inc lo siguiente:

"Ser un buen oyente es ser un buen líder, hay que escuchar a la gente en primera línea, eso es un rasgo muy Virgen." Escuchar nos permite aprender unos de otros, una empresa excepcional es la que obtiene todos los pequeños detalles a la derecha. Y la gente que está en primera línea sabe que las cosas no van bien, y saben cuándo hay que mejorar las cosas. Y si los escuchas, pronto podrás mejorar todas esas cosas necias que convierten a una empresa promedio en una empresa excepcional ".

Branson opina sobre la comunicación empresarial que: "Personalmente, todavía prefiere tener reuniones en persona. Puedes aprender mucho del contacto visual, del lenguaje corporal y del tono de conversación".

Cuando se trata de asociaciones empresariales Branson considera que, si se tiene la oportunidad de establecer primero una conexión personal, cara a cara hay que aprovecharlo. Después, cuando se deba realizar la siguiente comunicación a distancia habrá ya una base para crear una buena relación a futuro.

El uso de diferentes plataformas para la comunicación es importante para fomentar modernas alianzas empresariales, como la capacidad de tener una mente abierta y dar la bienvenida a nuevas ideas.

Para Branson es importante el aprendizaje de diferentes culturas y regiones puede darle a tu negocio una gran ventaja; los ambientes más variados, las buenas ideas de tu equipo, significan más opciones para tus clientes. En Virgin, por ejemplo, siempre usan diferentes medios de comunicación con el fin de alentar a los miembros del equipo en todo el mundo a colaborar e innovar.

Parte de su filosofía empresarial se abarca en los siguientes puntos:

1. No criticar a su personal

Sir Richard Branson es reconocido mundialmente por ser un líder y un verdadero jefe. Se dice que en una ocasión encontró a un empleado dormido en su sofá, al visitar las instalaciones de Virgin Australia y lejos de regañarlo su reacción fue tomarse una fotografía con él. Para él está claro que no hay que criticar al personal cuando cometen errores, si no hay que elogiarlos cuando hacen cosas buenas.

2. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo que profesa es activo, franco, directo e inspirador. Branson siempre se ha involucrado activamente en sus negocios y siempre se ha mostrado apasionado por lo que hace.

3. Visión

Es una persona visionaria. Como ejemplo está el arduo trabajo que hace en materia de movilidad, a través de sus aerolíneas transoceánicas y trenes. Ofreciendo puntualidad e integrando tecnología de última generación. Se incluye en su oferta submarinos para ofrecer a los turistas viajes al fondo del mar, sin olvidar mencionar los vuelos suborbitales para llevar turistas al espacio a través de su empresa Virgin Galactic.

2.2.4. Manuel Carvajal – Carvajal S.A.

Manuel Carvajal Sinisterra fue uno de los líderes cívicos, sociales y empresariales más importantes de su tiempo. No sólo convirtió su empresa familiar en una gran organización empresarial con alcances internacionales, sino que participó con su liderazgo en iniciativas de desarrollo regional tan importantes como la CVC, las hidroeléctricas de Salvajina y Calima y la Fundación para la Educación Superior -FES, nacida en el seno de la Universidad del Valle.⁴¹

Ministro de Minas del gobierno de Laureano Gómez y de Comunicaciones del Gobierno de Carlos Lleras, impulsó la creación de Ecopetrol, al igual que instituciones nacionales como la Asociación Nacional de Industriales -Andi y Fedesarrollo. Convencido de la necesidad de mejorar la eficiencia empresarial a través de la aplicación a la gerencia de las ciencias de la administración, impulsó la creación de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, de la cual fue alumno, Institución que le confirió un doctorado Honoris Causa.

“Manuel Carvajal fue un un líder social, cívico, empresarial y visionario, que jugó un papel importante en la propuesta de creación del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, del sistema de empresas hidroeléctricas del Valle del Cauca (Salvajina, Calima, Anchicayá) y en muchos de los emprendimientos públicos más importantes de la región entre las décadas de los años 40 y 60,” añadió el rector.

⁴¹ Agencia de Noticias Univalle. 22 de abril de 2016. Manuel Carvajal, un ejemplo de liderazgo social. Cali-Colombia. Univalle. Recuperado de <https://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/manuel-carvajal-un-ejemplo-de-liderazgo-social>

“Hay muchas facetas de la personalidad de Manuel Carvajal que se podrían destacar, una de ellas es la **madurez**. Fue una persona que muy joven tuvo que hacer frente a una gran empresa, ocuparse de su familia y sus hermanos. Era muy joven cuando comenzó a dirigir la empresa. Otro factor es su **capacidad para establecer redes fuertes, con el proveedor, el cliente, el académico, el político, con sus subalternos, en relaciones duraderas**”, expresó Julio César Londoño, quien recientemente escribió la biografía de este líder social y que fue publicada por la Universidad Icesi.⁴²

Manuel Carvajal fue considerado como un líder excepcional, autodidacta, agente innovador y promotor de la empresa familiar , hasta convertirla en una reconocida multinacional, creador de su fase filantrópica y promotor de importantes proyectos regionales y de la empresa más importante del país, **Ecopetrol. Siempre aludiendo al espíritu innovador del empresario, su pasión por leer, estudiar, analizar, viajar por el mundo**. Podría agregarse que lo hacía desplegando un permanente "estado de alerta" **identificando oportunidades y desarrollando su "sabiduría práctica"** para tomar las decisiones que intuía y el tiempo demostró ser las adecuadas. Nada de "encogimiento provinciano", como en su momento sentenció Luis Ospina Vázquez, para referirse a la ausencia de vocación industrial de los caleños.

Toda su vida leyó con ritmo frenético sobre lo que debía saber y lo que le interesaba, preguntaba a expertos cómo funcionaban las máquinas que utilizaba. Años después,

⁴² Agencia de Noticias Univalle. 22 de abril de 2016. Manuel Carvajal, un ejemplo de liderazgo social. Cali-Colombia. Univalle. Recuperado de <https://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/manuel-carvajal-un-ejemplo-de-liderazgo-social>

cuando asumió el Ministerio de Minas sin ser experto en el tema, demoró poco en empaparse y hablar de tú a tú con los ingenieros. No tuvo educación formal, pero entendió las lecciones de una vida comprometida y absorbió el conocimiento como esponja. Por algo **Peter Drucker**, uno de sus amigos entrañables y gurú de la administración, confiesa que Manuel inspiró la Drucker Foundation creada 20 años después de su partida. Por algo, en 1967 aplicó al programa de Visiting Scholars del prestigioso MIT de Boston y, por su trayectoria, dejaron pasar el hecho de que no tenía diploma universitario. La excepción era más que merecida para un hombre cuyos logros y principios atemporales el país debe recordar por siempre.

En la década de 1960 fomentó la incursión en el exterior, comenzando por Puerto Rico, con el **objetivo de adelantarse a futuros competidores**, aprovechando las **ventajas competitivas de la región**, las políticas públicas de estímulo a la ampliación de mercados en los países de América Latina y el boom literario de la época. Su curiosidad intelectual y la **cercanía con Peter Drucker**, se tradujeron, por una parte, en un **claro entendimiento de la innovación como concepto y no como una simple transferencia tecnológica** (diversas innovaciones, entre ellas, las de los cuadernos animados, lucen como una típica "imitación creativa"); por otra parte, en advertir que la dinámica de crecimiento de la empresa, más allá del mercado interno, requería la **organización por divisiones, rasgo distintivo de las empresas modernas, basadas en formación de una jerarquía integradora**, según la teoría de Alfred Chandler.

Paralelamente se dedicaba a actividades cívicas y gremiales, como presidente de la filial caleña de la ANDI, promotor de la creación de la CVC y organizador de los VII juegos nacionales.

A principios de 1963, con el objetivo de analizar dichos problemas y buscar estrategias para acelerar el desarrollo económico y social de la región, un grupo de jóvenes, liderados por Reynaldo Scarpetta, quien se había graduado en el Instituto Tecnológico de Georgia (EE.UU.) comenzó a reunirse en el Club Colombia, los días martes en la noche. A las reuniones invitaban a reconocidos dirigentes y conferencistas nacionales y extranjeros de prestigio, entre ellos: Carlos Lleras Restrepo, Roderick O'Connor, Peter Drucker, para compartir el análisis de la situación y la búsqueda de alternativas para superar los problemas que frenaban el desarrollo regional. Como punto de partida, *todos coincidían en que los nuevos conocimientos serían el factor más importante para superar las barreras al desarrollo.*

En 1968, recibió el doctorado Honoris Causa de la Universidad del Valle, como reconocimiento a sus **méritos intelectuales, cívicos y empresariales**. Era un autodidacta culto y estudioso, como lo fueron en sus correspondientes dimensiones culturales Estanislao Zuleta y Enrique Buenaventura, quienes también lo obtuvieron posteriormente. No era un académico, pero figura en la gestación de Fedesarrollo y dio muestras de *ser un intelectual visionario* cuando al recibir el título habló de la "**sociedad del conocimiento**", **tendencia del mundo moderno a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI.**

2.2.5. Drucker y la sociedad de organizaciones⁴³

Drucker, P. F. (1994) señaló que “El prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica. Cada uno de los 250 ejecutantes es un especialista de alta categoría. Sin embargo, por sí misma la tuba no hace música; sólo la hace la orquesta. La orquesta rinde únicamente porque todos los 250 músicos tienen la misma partitura. Todos subordinan su especialidad a la tarea común y todos tocan solamente una pieza musical a un mismo tiempo”.

Esto significa que en una organización los resultados siempre están bastante alejados de la contribución de cada miembro. En la orquesta sinfónica, sólo la organización da resultados. En otras palabras, cada miembro de una organización hace por lo menos en teoría un aporte vital sin el cual no puede haber resultados; pero ninguna persona por sí sola produce esos resultados.

Esto exige, como requisito previo absoluto del rendimiento de una organización, que la tarea y la misión sean claras como el cristal. Los resultados tienen que definirse claramente y sin ambigüedad, y, si es posible, estar sujetos a medición.

Exige, igualmente, que la organización se evalúe y se juzgue a sí misma y evalúe y juzgue su rendimiento en comparación con objetivos y metas claras, conocidas, impersonales.

Ni la sociedad ni la comunidad ni la familia tienen que hacer esto, y no podrían hacerlo. La supervivencia más bien que el rendimiento es su prueba.

⁴³ Drucker, P. F. (1994). La sociedad postcapitalista. Editorial Norma.

A diferencia de la sociedad, de la comunidad y de la familia, una organización está siempre compitiendo por su recurso más esencial: personas preparadas, instruidas, dedicadas.

Esto quiere decir que las organizaciones tienen que mercadear la afiliación, sea de empleados, de voluntarios, de miembros o de feligreses, tanto como mercadean sus productos y servicios y acaso más. Tienen que atraer a las personas, retenerlas, reconocerlas y recompensarlas; tienen que motivarlas, servirles y satisfacerlas.

Por constituirse de especialistas, la organización moderna tiene que ser una organización de iguales, de colegas, de asociados. Ningún conocimiento tiene rango más alto que otro. La posición de cada uno se determina por su contribución a la tarea común, más bien que por superioridad o inferioridad inherente. La organización moderna no puede ser de jefes y subalternos; tiene que estructurarse como un equipo de asociados⁴⁴.

Una organización siempre es administrada. La sociedad, la comunidad y la familia pueden tener líderes y lo mismo las organizaciones, pero sólo éstas son administradas. En el caso de una orquesta tiene que haber un director que controle la partitura. Tiene que haber personas que concentren la organización en su misión, que fijen la estrategia para ponerla por obra y definan cuáles han de ser los resultados. Esta administración necesita considerablemente autoridad, pero su oficio en la organización de conocimiento no es mandar, es dirigir.

⁴⁴ Drucker, P. F. (1994). La sociedad postcapitalista. Editorial Norma.

2.2.6. La sociedad de empleados de Drucker⁴⁵

Por definición, empleados es el que recibe paga por trabajar. Así como la sociedad postcapitalista se ha convertido en una sociedad de organizaciones, también se ha convertido en una sociedad de empleados.

Una orquesta sinfónica se organiza para realizar tareas de repetición y para trabajos para los cuales hay reglas bien conocidas. También en este equipo todos los ejecutantes ocupan posiciones fijas. Los que tocan las tubas en la orquesta no se apropian las partes que corresponden a los contrabajos. Se limitan a la parte de tubas. Pero en estos equipos los miembros si trabajan como equipo. Cada uno coordina su parte con el resto del equipo. Este equipo necesita un director. Y la palabra de éste es la ley. También necesita una “partitura”. Tiene gran flexibilidad si la partitura es clara y si el equipo está bien dirigido. Entonces puede moverse muy rápidamente.

En la orquesta sinfónica la información proviene más que todo del director, quien controla la partitura a que se ajustan los músicos. En la cual cada ejecutante músico toca directamente y sin intermediario para el “director”, y puede hacerlo así porque todos tienen la misma partitura, es decir, la misma información. O es como el combo de jazz, en el cual cada ejecutante asume la responsabilidad de la “partitura”.

⁴⁵ Drucker, P. F. (1994). La sociedad postcapitalista. Editorial Norma.

En la organización basada en conocimiento se tiene que suponer, por el contrario, que los superiores no conocen el oficio de los subalternos. Nunca lo han hecho.

En el caso del director de orquesta tal vez éste no sepa tocar el oboe, pero sí sabe las capacidades, limitaciones y lo que debe aportar este instrumento. Sin embargo, el director puede evaluar el rendimiento de sus colegas de equipo “músicos”.

2.2.7. El conocimiento según Peter Drucker⁴⁶

Es deber del director ejecutivo fijar una dirección clara de lo que su compañía entiende por “resultados”. Significa que el director tiene que proporcionar una comprensión clara de cuándo es oportuno avanzar aquí o dar marcha atrás allá y cuándo es hora de abandonar algo. El líder del mañana no podrá dirigir por carisma; tendrá que pensar a fondo las cosas fundamentales, de manera que los demás puedan trabajar de manera productiva.

Esto va a exigir mucho, sobre todo si se tienen en cuenta la rapidez del cambio, las expectativas de los nuevos trabajadores y una economía mundial más y más competitiva. Pero también será exigente, porque ya no es práctico tener una política y esperar que se pueda ejecutar año tras año.

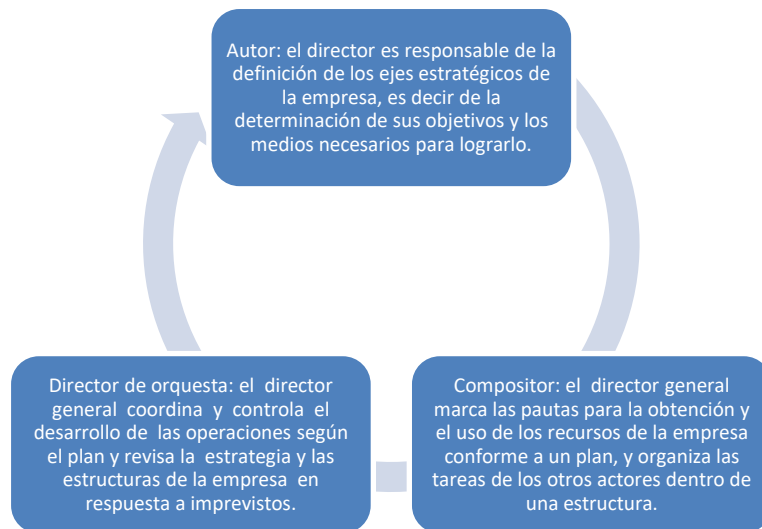
“El trabajo del director ejecutivo va a ser mucho más parecido al oficio más complejo que se conoce, que es dirigir una opera”. “El director tiene primas donnas y nos les puede dar órdenes; tiene el elenco de apoyo y la orquesta; y tiene al auditorio. Cada grupo es

⁴⁶ Drucker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Editorial norma. P. 87

totalmente distinto, pero el director de la ópera tiene su partitura y todos tienen la misma partitura y hay que lograr que los distintos grupos coincidan para producir el resultado deseado. Ésta es la clave para entender lo que viene. No es cuestión de ser más importante o menos, sino de ser importante de una manera distinta. No se trata de abstenerse de dar órdenes, sino saber cuándo darlas y cuándo hay que tratar al prójimo como un socio”.⁴⁷

Tomando como referente también lo expuesto por Sallenave, J. P. (2004), podríamos señalar la articulación de la función del director administrativo con el director de orquesta dentro de la acción empresarial, a diario los directores se ven expuestos a dificultades, retos y oportunidades, y en consecuencia deben tomar decisiones en pro de la empresa, a través del desempeño de diferentes roles:

Ilustración 1. Articulación director administrativo y el director orquestal



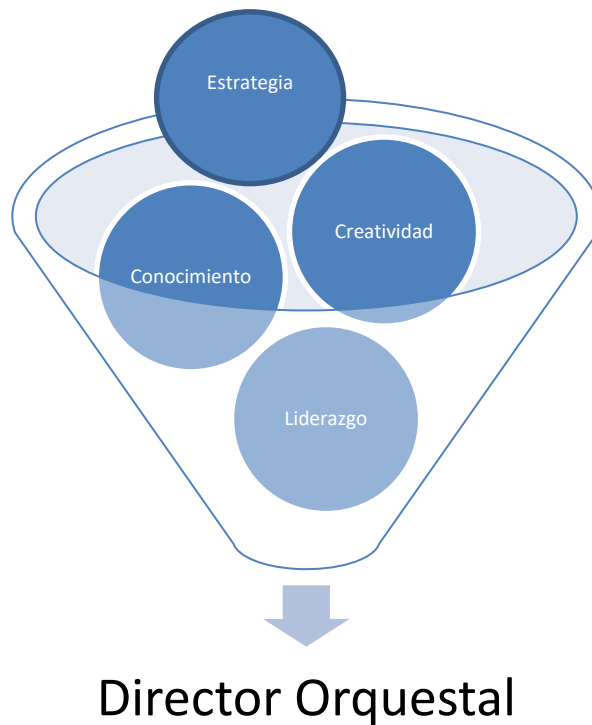
Fuente: Construcción propia a partir de Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y planeación estratégica.

⁴⁷ Drucker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Editorial norma. P. 88

Encontramos por tanto que no existe una sola receta que pueda definir las características distintivas del director orquestal, sin embargo y en concordancia con las tendencias actuales, el director debe contener las siguientes:

Se define el modelo que debe contener el director orquestal.

Ilustración 2. Modelo del Director Orquestal



Fuente: Elaboración propia

3. DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y CONOCIMIENTO

3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

El concepto de liderazgo cuenta con diferentes definiciones, como autores que se han dedicado al tema, esto se debe a las diferentes interpretaciones transmitidas, dependiendo de sus profesiones, investigaciones y experiencias de vida. Por tal motivo se hace necesario presentar algunas definiciones de autores reconocidos para su mayor comprensión.

Robert Terry define al liderazgo como una clase particular de práctica ética y social que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que no son auténticas y actúan con coraje al unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas"

En el movimiento de relaciones humanas propuesto por Elton Mayo define al líder como el encargado de propiciar el entorno adecuado y ayudar en la cooperación de los seguidores, con el objetivo de lograr alcanzar las metas de la organización y desarrollar el crecimiento personal y profesional de los seguidores. Mayo, Elton (1933)

"El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo" (Kotter, 1990).(ojo no está en la bibliografía)

"El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos

institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores" (James McGregor Burns).

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato, Idalberto (1993)

Por otro lado, Gibbins-Klein (2015) afirma, "El liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya simultáneamente". Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio.

3.2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo conlleva por tanto poseer un conjunto de habilidades a la hora de mostrar iniciativa, innovar, tener capacidad de análisis para definir estrategias que ayuden a gestionar de manera eficiente el trabajo de un grupo de personas.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Pero también conoce cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. Conocer estas debilidades y fortalezas es imprescindible para desarrollar con éxito cualquier profesión.

Se destacan 10 grandes características que debe poseer un buen líder:

1. **Visionario:** Los buenos líderes crean una imagen del futuro y definen donde quieren llevar a sus organizaciones. Se arriesgan a soñar. "La mejor manera de

predecir el futuro es crearlo” (Peter Drucker). Un visionario genera el cambio, construye desde cero para cambiar el transcurso de los acontecimientos.

2. **Responsable:** El líder es consciente que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. No es egoísta; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales, por lo cual requiere asumir responsabilidades a la hora de tomar decisiones, así como la capacidad de saber delegarla entre los miembros del equipo, generando confianza y motivación, teniendo la capacidad de trazar y realizar planes y programas para el beneficio de todos.
3. **Capacidad de establecer metas y objetivos:** El líder en el momento de dirigir un grupo deber tener claro a donde quiere llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir. Como decía Séneca: “Cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable”. Lo importante es sacar lo mejor de cada una de las personas que forman el grupo.
4. **Compromiso:** El líder defiende con determinación sus convicciones. Debe conseguir que la gente se comprometa con el proyecto. Un compromiso empieza con una declaración de principios y requiere de una excelente planificación para alcanzar las metas y objetivos. El líder debe ser consecuente y constante para predicar con el ejemplo, que es la mejor manera de generar compromiso.
5. **Carisma:** Es la habilidad natural de un líder para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. El carisma se adquiere con demostrar interés genuino por la gente, se alimenta con excelencia, porque siempre está alejado del egoísmo.

Un liderazgo eficaz no tiene porque ejercerse con autoridad e imposición. De la capacidad de carisma de un líder radica la base del éxito.

6. **Gran comunicador:** Un líder se debe caracterizar por ser buen comunicador, esta habilidad le va a permitir “vender” su visión y dar a conocer sus planes de manera inspiradora.

Se ha dicho que el resultado de una comunicación no es el mensaje que emites, sino lo que el receptor entiende. Por ello es necesario articular bien el contenido, el líder debe ser claro y concreto en el momento de transmitir el mensaje. Por tal razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal, la no verbal y la escrita; así como utilizar diferentes formas de expresión. La comunicación es la habilidad que tiene y utiliza el líder para unir y dirigir al grupo.

7. **Perder el miedo:** El especialista en entrenamiento personal, Ariel Halevi, asegura que hay que romper la barrera del miedo al fracaso porque “antes de alcanzar el éxito uno ha de cometer todos los errores necesarios de los que pueda aprender”.

Un buen reflejo de lo que hablamos es la célebre frase de Thomas Edison, cuando presentó su nuevo invento -la bombilla- y alguien puso en manifiesto que había fracasado muchas veces hasta dar con la solución: “No he fracasado, sólo he descubierto 999 maneras de cómo no se hace una bombilla”.

8. **Habilidades sociales:** La mayoría de los expertos destacan que ser optimista es una de las características de un buen líder y emprendedores y un gran apoyo para lograr el éxito. Los líderes desarrollan grandes habilidades sociales y saben cómo manejarlas. Son cooperativos en el trato personal, flexibles y simpáticos.

El líder debe desarrollar el asertividad, tener empatía, capacidad de escucha activa, actitud negociadora, credibilidad o respeto, entre muchas otras cualidades.

Pero también es importante encontrar un equilibrio entre autoridad y comprensión de parte del líder no siempre es sencillo. Los buenos líderes se caracterizan por ser comprensivos y cercanos a su equipo. Sin embargo, un exceso de confianza por cualquiera de las partes puede repercutir en los resultados, perjudicando tanto a la organización como al propio equipo.

9. **Entusiasmo:** Es una actitud que denota el empuje, el empeño, las ganas que pone el líder en cada una de sus acciones al frente del grupo. El líder debe lograr entusiasmar a su equipo; conseguir que le siga y que compartan sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

10. **Tolerar los errores:** Nadie es perfecto. Las personas pueden cometer equivocaciones de vez en cuando. Por este motivo, un líder debe contar con la suficiente capacidad de reacción para solucionar el problema y afrontar la situación.

Homans (1950) considera al líder como la persona que encarna las normas que un grupo concreto valora más, con lo que atrae el resto de la gente y asume el derecho de controlar al grupo. En cualquier caso, al hablar de líder hacemos referencia tanto a la persona que ocupa un puesto de dirección, como a la persona más influyente de un grupo natural; lo suficientemente humilde para aceptar y asumir la responsabilidad de sus circunstancias, y lo bastante valiente para tomar todas las iniciativas necesarias para afrontar creativamente

los retos (Covey, 1997). Todas estas atribuciones son más importantes en aquellas sociedades que fomentan el trabajo colectivo en equipos, frente al individualismo de otras.

3.3. ENFOQUES DEL LIDERAZGO MODERNO

El liderazgo es un fenómeno social, puesto que sin seguidores no hay líder. Aunque todas las personas nacen con cualidades para ser líder, pueden aprender a serlo motivados por las circunstancias, el tiempo y el espacio donde actúan. Sin importar el nivel, la preparación o educación; siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Por tanto, el liderazgo se puede aprender y transmitir. Este es el marco de la concepción actual sobre liderazgo. Stodgil (1974) menciona que, ante todo, el liderazgo es un arte, y por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es compleja.

El concepto de liderazgo a finales de la década de los 70 cambio de enfoque y se denominó como el “Nuevo liderazgo”. Se dejó de considerar el liderazgo como un proceso influenciador, para ver a los líderes como “administradores de significado”, es decir, se considera al líder como la persona que crea significado y tiene el sentido de los acontecimientos. Esta tendencia dio lugar a nuevos enfoques de liderazgo, denominados como transaccional, transformacional, carismático y visionario.

El liderazgo carismático hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la

demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder. *El líder carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para el logro de los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.*

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas, proporcionando consideración individualizada, estímulo intelectual y carisma. En el caso de los transformacionales va más allá, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados más trascendentes.

El líder transformacional desarrolla las siguientes características:

- **Carisma:** visión, misión, orgullo, obtienen respeto y confianza.
- **Inspiración:** comunican altas expectativas, expresan los propósitos importantes de manera sencilla.
- **Estímulo intelectual:** promueven la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- **Consideración individualizada:** atienden y tratan a cada colaborador de manera individual, capacitan y aconsejan.

3.4. COMPETENCIAS DE UN LÍDER

Indudablemente las personas han de estar dotadas de ciertas competencias o aptitudes para poder ser consideradas líderes. Dichas competencias le dan capacidad al líder de impulsar procesos que influyan en los demás de modo que se sientan motivados para realizar múltiples esfuerzos con el fin de lograr determinado objetivo o meta.

Zenger, Folkman y Edinger (2011) realizaron una evaluación 360° a treinta mil líderes de distintas empresas, participando un total de trescientos mil empleados de dichos líderes. Los resultados de la evaluación llevan a destacar 16 distintas competencias de liderazgo altamente correlacionadas con resultados positivos en el ámbito laboral, despuntando en especial el alto compromiso de cada empleado, su salario y la satisfacción del consumidor. Las competencias son las siguientes:

- Desarrollo de una perspectiva estratégica. Consiste en elegir las estrategias adecuadas, lo que permitirá un avance sostenible de la empresa.
- Conexión del grupo con el exterior. Resulta fundamental que los trabajadores se sientan tanto parte del equipo como de la organización.
- Exhibición de conocimiento técnico o profesional. Los líderes han de hacer uso de sus conocimientos para poder aportar valor a su equipo y además de demostrar que saben, deben de ayudar.

- Práctica de autodesarrollo. Un líder ha de conocerse a sí mismo, estar dispuesto a aprender cada día y de ir mejorando.
- Establecimiento de objetivos claros. De este modo los trabajadores tendrán objetivos que cumplir, una meta a alcanzar, una razón de ser y una finalidad dentro de la organización.
- Colaboración y adopción de trabajo en equipo. La empresa es una gran familia, sin cooperación ni colaboración por parte de sus empleados difícilmente podrá sobrevivir.
- Capacidad de resolución de problemas. Se trata de la capacidad de reaccionar ante los cambios y dar solución a los problemas que se interponen en el camino de la organización.
- Comunicación poderosa y sincera. Resulta esencial comunicar con sinceridad y contundencia para ser transparente y evitar mentiras y polémicas, que solo perjudicarán las relaciones laborales.
- Guiar en los cambios. Un gran líder tiene la capacidad de dirigir los cambios, convencer a sus trabajadores del motivo principal del cambio y de encaminarlos hacia lograr el éxito.
- Capacidad de innovar. Los cambios son frecuentes, y cada vez exigen nuevos métodos de resolución; por ello, innovar resulta fundamental.
- Construcción de relaciones. Consiste en ser capaz de transformar el sentimiento de ser compañero de trabajo a ser compañero de equipo, el sentimiento individualista ha de transformarse a un sentimiento colectivo.
- Manifestación de honestidad e integridad. Son los valores fundamentales que inevitablemente atraen al talento, todo trabajador desea un líder sincero e íntegro.

- Orientación hacia resultados. Las tareas se desarrollan adecuadamente, lo que implica que los resultados son óptimos. Ello crea ejemplo y suscita afán de querer hacer lo mismo por parte de los empleados, que querrán entrar en el círculo del éxito que refleja el líder.
- **Contribución al desarrollo del compañero.** Un líder siempre buscará el desarrollo de sus compañeros, ayudándolos y aportándoles el mayor valor posible.
- **Toma de iniciativa.** Un líder es líder, entre otras cosas, porque cuando hay que desarrollar alguna actividad o hay que llevar a cabo una determinada acción, tomará el timón para encabezarla y guiarla.
- **Capacidad de inspirar y motivar al equipo.** Relacionada con el desarrollo de los colaboradores, es fundamental que siempre los motive y les demuestre lo importante que son dentro de la organización.

3.5. ALGUNOS MITOS SOBRE EL DIRECTOR DE ORQUESTA COMO LÍDER SEGÚN HENRY MINTZBERG⁴⁸

Es considerado un mito la imagen del director de una orquesta sinfónica al creer que en su labor de dirigir se tiene el liderazgo captado de modo perfecto, ya que el gran jefe está ante el podio y sus seguidores están dispuestos en derredor suyo, listos para responder a cada orden. El maestro eleva la batuta y todos interpretan en unísono. Cualquier movimiento que haga y todos le siguen y están absolutamente a su cargo.

⁴⁸ Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Como lo indicó en su momento Bramwell Tovey, director de la Orquesta Sinfónica de Winnipeg, *se trata de una organización de subordinación y eso incluye al director.*

El gran maestro Toscanini decía: “No soy un genio. No he creado nada. Interpreto la música de otros hombres”. (Lebrecht 1991: capítulo 4,p.1)

Ensayar es el trabajo de la organización y el director la administra de forma directa, como el proyecto que realmente es. El director de orquesta administra con los resultados en la mira: el ritmo, el patrón, el tiempo, el sonido suavizándolo, armonizándolo, perfeccionándolo. Bramwell decía “En el sentido tradicional, hago la mayor parte de mi función de líder durante la presentación, cuando, por medio de gestos físicos, controlo por completo las intervenciones de la orquesta y saber en qué momento intervenir lo es todo”. En este caso, si se quiere, él estaba operando con la orquesta, no liderando la orquesta, ni siquiera dirigiéndola.

Sin embargo, Bramwell lo llamó “liderazgo encubierto” ya que era claro que él si tenía en mente el liderazgo: todo ese “hacer” estaba influido por diversos asuntos de efectividad en el manejo de una dificultad entre dos músicos, sus sensibilidades, aspectos del contrato con el sindicato, el temor a la reprobación en su papel como un principal entre iguales.

Liderar en el nivel individual, de equipo, de la organización o de la unidad es algo que se distingue con facilidad en casi todos los trabajos gerenciales. No en este caso. Bramwell expresó con claridad que durante los ensayos estaba prácticamente excluida la intervención directa del líder en relación con los individuos. En este caso y el nivel del grupo, había algo muy curioso: un equipo compuesto por 70 personas. Desde luego, existen “secciones” dentro de una orquesta, cada una con su propia cabeza, pero son intérpretes, no gerentes.

Cuando la orquesta interpreta, incluso cuando ensaya, solo hay un gerente y solo un equipo. De modo que la construcción de un equipo convencional no es posible.

En este aspecto es importante la construcción de la cultura, significa que setenta personas se reúnen a ensayar y luego se dispersan. En dónde la cultura se construye de manera encubierta: por medio de la energía, la actitud y el comportamiento general del director de orquesta. Pero, más allá de esto, la cultura se construye en el sistema mismo. En otras palabras, el director observaba la cultura, no solo de la Orquesta Sinfónica de Winnipeg, sino de las orquestas sinfónicas en general, desarrollada hace más de un siglo. Así que en el caso de una orquesta en particular no se trataba tanto de que hubiera que crear cultura, sino de enriquecerla. *“El director de orquesta es apenas un espejo que amplifica el mundo en el que vive. Homo Sapiens magnificado”.*(Lebrecht 1991:51).

Mintzberg recomienda a los líderes y genios del liderazgo que tendrán que hacer como el director de orquesta: *“bajarse de sus podios jerárquicos, deponer sus batutas presupuestales y ponerse en el nivel del piso, donde ocurre el trabajo real de su organización. Solo allí pueden producir una música hermosa usted y su equipo”.*

3.6. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MUSICAL

3.6.1. Inteligencia emocional

La primera persona en utilizar dicho término fue el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, basado en teorías de tres investigadores: McClelland, Gardner y LeDoux. Goleman adquirió reconocimiento por la publicación de su libro Emotional Intelligence, en 1995.

Salovey y Mayer (1990) describen el concepto como “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los de los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones” (p.189). Asimismo, la inteligencia emocional es la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar (Goleman, 1995).

La frecuencia en la que un individuo demuestra o hace uso de sus competencias y capacidades inherentes a la inteligencia emocional determina el modo en el que dicho individuo lidia consigo mismo, con el trabajo, con la vida en general y con los demás (Goyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

La inteligencia emocional es algo que llevamos dentro, de carácter intangible y que influye en cómo manejamos nuestro comportamiento, en cómo atravesamos las complejidades sociales y en cómo tomamos decisiones personales que nos permiten alcanzar resultados positivos (Bradberry, 2009). Por último, Bradberry añade que la inteligencia emocional está compuesta por cuatro competencias básicas que se pueden englobar en dos competencias principales: la competencia personal y la competencia social.

La inteligencia emocional es el conjunto de habilidades emocionales y sociales para afrontar y resolver los dilemas de su vida cotidiana (Fernández Berrocal & Ramos, 2002; 2004).

Por otro lado, resulta esencial retomar autores representativos en el tema como son Daniel Goleman y Howard Gardner, cuyas definiciones, teorías e investigaciones han permitido

explicar el significado de la inteligencia emocional al público en general, permitiendo así una mejor comprensión del tema.

La inteligencia emocional desarrolla cinco dimensiones las cuales fueron propuestas por el psicólogo Goleman (1998) para simplificar y transmitir de manera sencilla el concepto de IE, las cuales se relacionan a continuación:

- **Autoconocimiento:** Es la capacidad de auto evaluarse adecuadamente, así como de auto gestionarse sus sentimientos, pensamientos, acciones y rendimiento. Solo adoptando una perspectiva desde el exterior, uno es capaz de poder desarrollar el autoconocimiento, resulta imposible poder desarrollarlo desde una perspectiva interna. Es el conocimiento de uno mismo, con la capacidad de entender, conocer e identificar sus sentimientos, como para expresarlos sin que ello suponga un gran esfuerzo. Permitiendo identificar como sus emociones y sentimientos afecta su accionar y su comportamiento, proporcionándole una mayor auto seguridad, logrando así conocer mejor a los demás en sus fortalezas y debilidades.
- **Autocontrol/autorregulación de emociones:** Es la habilidad que tiene una persona de gestionar y controlar los sentimientos, impulsos y estados ánimo. Gracias a la conciencia conocen las consecuencias de sus actos y asumen responsabilidades. Se destacan por su capacidad de mantener la calma en situaciones de gran dificultad y estrés, contando con la cualidad de ser pacientes en situaciones de alta problemática y mucha presión. Comparado con las organizaciones son aquellas personas que cumplen con su deber de manera puntual, que trabajan con precisión, orden, seriedad y claridad,

asumiendo sus responsabilidades, desenvolviéndose adecuadamente en situaciones de incertidumbre y reaccionando rápidamente ante cambios inesperados.

- **Motivación:** La motivación es el motor más potente del que dispone todo ser humano para iniciar una determinada acción, es algo intangible que hace que nos moviliemos para lograr determinado objetivo. Las personas que poseen esta dimensión son las que gozan de un alto grado de motivación, así como la capacidad de transmitirla. El hecho de tener una estabilidad emocional constante y desarrollada contribuirá a que la persona mantenga motivada y desarrolle capacidades como la creatividad. Dicha estabilidad facilitará el logro de objetivos y, por tanto, despertará el esfuerzo del individuo para actuar con el fin de alcanzar su objetivo. Para ello, además de esforzarse, la persona deberá ser innovadora, perseverante, creativa, optimista y necesitará tener iniciativa.
- **Empatía:** Es la capacidad de una persona de ponerse en el lugar del otro, de sintonizar con sus sentimientos, preocupaciones, necesidades y demandas que presente. Una persona emocionalmente inteligente es empática. La empatía es considerada como un don social, muy enriquecedor y se aprende mucho de él, ya que encontrar la diferencia en el otro permitirá que la persona empática aprenda de los demás, prácticamente de manera voluntaria e inconsciente.

En el ámbito laboral se aplica la empatía diariamente, ya que hay una gran variedad de colaboradores con diferentes preocupaciones, sentimientos y estados de ánimo y siempre habrá personas que sean capaces de entenderlos, conocerlos, ayudarlos y sobre todo

gestionarlos, así como orientarlos y asignarles tareas teniendo en cuenta sus capacidades y destrezas.

- **Habilidades sociales:** Son el conjunto de capacidades relacionadas con la persona y su interacción con los demás, dotadas de habilidades sociales para interrelacionarse adecuadamente, sin recurrir a la distorsión de la verdad, son buenos comunicadores y fuente de inspiración para los demás sin manipularlos.

El liderazgo es clara consecuencia de tener alta capacidad de interrelacionarse, ya que el líder sustraerá lo mejor de cada persona, creará espíritu de grupo y trabajará con ellos en busca de un fin común. También tendrá la capacidad de gestionar a las personas más difíciles y problemáticas con paciencia, perseverancia y tacto, aportando soluciones que satisfagan a ambas partes.

Otra de las cualidades destacables de un líder con habilidades sociales desarrolladas es crear espíritu de grupo, que todos luchan mancomunadamente para alcanzar una meta que aportará beneficio común. Ello fomenta compromiso, proactividad, cooperación y esfuerzo, algo que todo líder aspira a conseguir en una organización por parte del equipo.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se observa que gran parte de las dimensiones definidas por Goleman, coinciden o se asemejan por completo a las competencias fundamentales de los líderes, en concreto, las habilidades sociales, el autoconocimiento y la motivación. **Ello sugiere que la inteligencia emocional es fundamental para ser un buen líder**, ya que resume algunas de las competencias

imprescindibles que debe desarrollar, como la capacidad de motivar, habilidades sociales y autorregulación.

3.6.2. Inteligencia Musical

La inteligencia musical pertenece al modelo de inteligencias múltiples divulgado por el psicólogo estadounidense Howard Gardner, y es un concepto que alude a las capacidades y sensibilidades que tienen que ver con la sensibilidad musical, a la hora de producirla y de percibirla como tal con todos sus matices.⁴⁹

Es totalmente independiente de la capacidad auditiva y por tanto atañe solo a la capacidad de procesar la información sonora de piezas musicales simples o muy complejas y tampoco tiene porqué estar plasmada en géneros musicales concretos. Lo que define a la inteligencia musical es la total libertad para crear y apreciar la música.

Alguien con inteligencia musical es especialmente hábil a la hora de detectar matices en las melodías, pensar en términos de ritmo, timbre y tono y distinguir sonidos similares que suenan por separado o a la vez. A su vez, también lo tendrán más fácil para expresarse musicalmente, ya sea componiendo piezas musicales interpretadas por ellos mismos o dirigiendo un conjunto musical en el que hay que tener en mente muchos elementos de la pieza que se quiere interpretar.

La inteligencia musical puede desglosarse en varias habilidades. Estas competencias se tienen en un grado relativo y no tienen que ver con una capacidad perfecta y absoluta para llevarlas a cabo. Aquí hay algunas de ellas, a modo de ejemplo.

⁴⁹ Recuperado de : <https://psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-musical>

- *Sensibilidad a la hora de identificar el ritmo, el tono, la melodía y el timbre de una pieza musical.*
- *Relativa facilidad a la hora de componer o interpretar piezas musicales originales, y a la hora de reproducirlas o adaptarlas teniendo como referencia otra pieza musical.*
- *Facilidad para encontrar recursos con los que plasmar estados emocionales o ideas a través de la música.*
- *Facilidad para reconocer piezas musicales enmascaradas que parecen ser simple ruido.*
- *Habilidad para reconocer los diferentes géneros musicales que influyen en una pieza musical.*
- *Facilidad para crear melodías haciendo sonar varios objetos de manera improvisada.*

3.6.3. La inteligencia musical se educa

Según Howard Gardner, la inteligencia musical es uno de los primeros tipos de inteligencia en aparecer a lo largo del desarrollo y crecimiento de las personas, estando presente en los primeros meses de vida. Por tanto, su existencia no depende de si hemos recibido educación formal en música o no y mucho menos de si sabemos solfeo. Sin embargo, si se quiere mejorar significativamente en inteligencia musical llega un punto en el que es necesario practicar y dedicar horas a la semana en formarse de manera sistemática.

Esto, sumado al hecho de que la inteligencia musical podría estar muy vinculada con la inteligencia lógico-matemática y las habilidades relacionadas con el pensamiento creativo y científico, hace que ciertos colectivos reivindiquen la necesidad de que en las escuelas

se dediquen esfuerzos a ayudar a mejorar este tipo de inteligencia utilizando programas de estimulación de la inteligencia musical. También se están haciendo esfuerzos para divulgar ejercicios con los que los padres pueden educar a los más pequeños en inteligencia musical desde sus primeras semanas y según las etapas de crecimiento que atraviesen.

La inteligencia musical se define en términos análogos a la lingüística. La música está constituida por dos elementos básicos: el tono y el ritmo. Los sonidos se emiten en una determinada frecuencia auditiva y son agrupados de acuerdo con un sistema formal. Hay individuos con una mayor sensibilidad a los tonos y a la forma de conectar estructuras musicales, mientras que otros cuentan con esquemas adquiridos que les facilitan el acceso a las composiciones musicales.

Un director de orquesta sin demasiada experiencia puede pensar que la mejor manera de ayudar a sus músicos es decirles lo que tienen que hacer en todo momento. De este modo, se pueden conseguir algunos buenos resultados en poco tiempo. Sin embargo, este modo de trabajar erosiona el talento, el humor y la energía de la orquesta. Las orquestas sometidas a esta disciplina nunca consiguen tocar a su máximo nivel. Para que la orquesta dé lo mejor de sí, es preciso que el director conceda un cierto grado de autonomía y que, por así decirlo, ceda parte de su liderazgo. Ésta es una ley básica de liderazgo musical y sólo se obtiene por medio de la madurez, experiencia y una buena inteligencia musical.

Iñigo Pirfano considera que un “director de orquesta inteligente ha de saber crear un clima de amable convivencia y de confianza, porque sólo en esa atmósfera podrá exigir una respuesta a la altura de sus expectativas. Crear ese determinado ambiente es uno de los quehaceres más importantes y más difíciles para un director. Cuando se consigue, los

músicos se involucran personal y gozosamente con su visión de la música, en su interpretación personal. Genera una respuesta que no es servil, sino entusiasta”.

3.6.4. El liderazgo inspirador de Iñigo Pirfano y el rol del director en música

A pesar de que en todos los ámbitos educativos se hace referencia al liderazgo, se muestra el papel del director de orquesta de forma ejemplar. En cualquier caso, no nos cabe duda de que, en la práctica musical, sea al nivel que sea, existen contextos en los cuales la existencia de una líder resulta necesaria.

El verdadero liderazgo del director orquestal no se puede fingir ni provocar. Solamente se puede poner en práctica desde la autenticidad, por medio de la pura fuerza de la argumentación y la calidad de las propuestas, unida a la elegancia en los modos y a la humildad. En ninguna organización debería suceder que las propuestas del jefe fueran tomadas en consideración porque es el jefe, sino que uno debería ser el jefe, si sus propuestas son dignas de ser tomadas en consideración. Pirfano piensa que, si este sencillo criterio se cumpliera a rajatabla, la marcha de esas organizaciones, ya sean orquestas, equipos, empresas, mejoraría de manera sustancial.

“Cuando los instrumentistas de una orquesta llevan el tiempo suficiente trabajando juntos, llega un momento en que se da un fenómeno muy curioso: la orquesta comienza a reaccionar como grupo, como una realidad con espíritu propio”.

Quien ejerce su liderazgo de manera honrada y plena, procura llevar una existencia en la que no se den fracturas: su vida personal, sus relaciones, su trabajo, sus aficiones y sus

sueños están delimitados y jerarquizados, no compartimentados. Es la misma persona allá donde se encuentre; no cambia de careta. Por eso es auténtica. Esta autenticidad la dota de un aura especial, que en el mundo actoral y artístico se denomina irradiación. La irradiación es la señal externa inequívoca del peso interior que ha de tener un director de orquesta.

El emprendedor dotado de liderazgo inspirador despierta en los que lo rodean una inmediata y gozosa adhesión a su empresa sea la que sea y provoca un apenas perceptible pero muy característico brillo en la mirada y a eso se le llama motivación.

Por otro lado, hace falta poseer talento y una gran energía para conducirse así. Es preciso, además, tener la ciencia necesaria para detectar, en cada momento, qué tipo de liderazgo necesita el grupo. Las orquestas jóvenes y menos experimentadas requieren más atención, cercanía y esmero; de alguna manera necesitan que el director les pida porque, como grupo, aún no tienen el conocimiento o el instinto suficientes para dar. Los grupos profesionales, por su parte, exigen una atención menos cercana y constrictiva; han de sentir un mayor margen de actuación. Un director experimentado y cabal no les deberá pedir, por tanto, que marchen ordenada y marcialmente por estrechos raíles de su particular visión interpretativa. Su misión habrá de consistir, más bien, en escucharlos y generar un espacio de intercambio de ideas. Si los instrumentistas de una orquesta profesional detectan que el director no los escucha atentamente, sino que trabaja con una rígida imagen preconcebida de lo que desea oír, jamás tocarán para él. No se sentirán inspirados ni darán lo mejor de sí. La relación, por tanto, será fría, y el resultado, pobre.

Partimos de la base de que un director, contando con una formación académica que lo respalde, ha de adquirir una serie de habilidades para llegar a ser catalogado “bueno”. Estas habilidades, de acuerdo con Apfelstadt (1997) se pueden aprender y pueden ser clasificadas en dos grupos:

- a) *Habilidades relacionadas con aspectos musicales* como intuición artística, musicalidad, expresión, técnica, entre otras.
- b) *Habilidades extra musicales*: como por ejemplo confianza, entusiasmo, iniciativa, autoestima, entre otras.

3.6.5. Funciones del director

Se pueden distinguir diversos contextos en los cuales la función del líder recae en la de un único director, tales como la orquesta, la banda, la coral, la big band y el coro góspel. Así pues, y centrándonos en las funciones del director, hemos de considerar dos situaciones que obligan, a grandes rasgos, a ejercer distintos roles: en los ensayos y en los conciertos (Guy-Kummer, 1989). De esta forma:

- **Durante los ensayos**, el director ejerce funciones de profesor a la vez que de director y conductor del grupo, propiamente dichas. Entre estas últimas destacaríamos:
 - *Ahorro de tiempo*: el uso oportuno de los gestos adecuados a las intenciones técnicas y expresivas del director es un recurso nemotécnico visual muy eficaz.

- *Ahorro de palabras:* supone una disminución de la fatiga vocal (importantísimo durante ensayos con un nivel sonoro alto y pensando en el colectivo de maestros, grupo especialmente propenso a las disfunciones vocales), pues los gestos pueden sustituir a las informaciones orales. De esta forma se establece un doble canal director/músicos y músicos/director. Entre estos agentes se establece un código lleno de significados simbólicos (Gitlin, 2005).

- *Expresión de intenciones interpretativas:* el análisis previo de las obras debe ser plasmado mediante gestos que faciliten la comprensión intuitiva de los conceptos planteados según el criterio del director. Este análisis tipo conceptual debe manifestarse dentro de una estética de gesto para dar una visión artística global de la obra a los participantes. El hecho de que algunos directores prefieran unas obras a otras, en ocasiones se basa en la facilidad de adaptar sus gestos y su estética corporal a un tipo u otro de intenciones expresivas.

- **Durante los conciertos,** el director se transforma en *mediador* entre el conjunto musical, la obra y el público. Este papel interpretativo en público añade a las consideraciones anteriores el rol de comunicarse con el público mediante la vía gestual. En este sentido, la teatralidad de algunos directores es un gran atractivo para el público, pues transmite mejor sus intenciones y facilita la comprensión de los cambios, actitudes, contrastes...de la obra. En algunas ocasiones, el director incluso debe dirigirse al público para presentar o comentar algún aspecto del concierto, función que se aleja de las habituales de su cometido y que por lo tanto debe ser tomada en consideración y preparada adecuadamente.

Por otro lado, para diversas funciones más relativas a la gestión y logística, la función del líder se entiende como algo más que el director, fomentándose el liderazgo compartido en pro del buen funcionamiento del grupo.

3.6.6. Estilos de liderazgo en música

De la misma forma que están establecidos diversos tipos de líder, también se pueden establecer diversos tipos de directores, ya sea una dirección única o compartida. Debemos tener en cuenta que la variedad de tipologías ofrece también variedad de papeles de líderes dentro de un mismo grupo, pudiendo encontrar en un mismo grupo diferentes líderes, pero un solo director, en función a las diversas necesidades organizativas. Así pues, con base en lo descrito por Goleman (2014), Oriol, Campos e Izquierdo (2011) y Marina (2008), se establecen diferentes estilos de liderazgo y de dirección, entre los cuales encontramos:

- *El líder autoritario*, el cual impone sus normas dentro del grupo, las conclusiones y objetivos a los que se han de llegar y cómo lograrlo. Decide rápida y tajantemente. Es necesario en situaciones críticas en las que hay que eliminar el temor y la incertidumbre. Lo anterior nos haría pensar en el papel de un director con cierto renombre, invitado por una orquesta profesional para una serie de funciones, gira, grabación, etc. También se puede otorgar este papel al director de un grupo, de cualquier estilo musical, que realiza muchos conciertos y pocos ensayos. Este rol está claramente identificado con el trabajo del director de Big Bands Duke Ellington, quien hacía los arreglos e incluso los temas pensando en cada uno de los músicos que los iban a interpretar.

- *El líder semiautoritario*, que tiene claros los objetivos que el grupo tiene que conseguir, pero deja vía libre hacia su consecución, usando diversos mecanismos para hacer que el grupo decida lo que él quiere, por lo que crea una falsa apariencia de libertad. En esta figura podemos encasillar al director de una Big Band profesional que busca lo mejor de la individualidad de cada solista, dejando a la sección rítmica libertad para acompañar de la forma que dicha sección considere en cada momento; o en el papel de un director de orquesta que deja total libertad en el compás del solista.

- El denominado **Laissez Faire**, es el que simplemente deja hacer, desentendiéndose de si lo que el grupo hace está bien o no y perdiéndose en discusiones que no llevan a la consecución de ningún objetivo. Dicho líder lo podemos encontrar en el papel de un director elegido al azar en el seno de un grupo amateur que disfruta haciendo música juntos, pero necesita la figura de una persona que marque los tempos y las diversas entradas.

- *El líder democrático*, es el que marca unos objetivos y la forma de conseguirlos, pero escucha y acompaña al grupo en los cambios y adaptaciones que se producen en la forma de conseguir dichos objetivos. Este líder es habitual en pequeñas formaciones, en las cuales el papel del líder no recae siempre en la misma persona, sino que va rotando en función del momento musical o logístico en el que esté el grupo.

- ***El líder visionario***, es el más movilizador, el que vende esperanzas, común en los grupos de música moderna en los que el peso de la búsqueda de conciertos, de local de ensayo, de contratos, etc., recae en una persona a la cual le agrada hacer este tipo de labor.

- ***El líder organizador***, es el que establece vías de realización, aprovechando bien los recursos. Es el encargado de seleccionar músicos para una función concreta de una orquesta que se organiza *ad hoc*, o el encargado de la logística de la gira de un grupo. De la misma forma podemos catalogar en esta tipología al profesor de conjunto de una escuela de música que realiza los arreglos de la obra que los alumnos van a interpretar en función de los instrumentistas y los niveles de cada uno de ellos.

- ***El líder afiliativo***, centrado en la defensa de las personas y sus emociones por encima de las tareas y objetivos consigue un clima de cooperación y armonía imprescindible cuando hay que limar asperezas. Figura necesaria en cualquier musical, ya sea interna o externa.

- ***El coach***, es el que ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles vinculados a aspiraciones personales y profesionales, animando a marcarse aspiraciones y un plan para alcanzarlos; delega bien y fomenta el aprendizaje a largo plazo, asumiendo el riesgo del fracaso. Por lo general funciona mejor con quien desea recibir ayuda. En esta tipología podemos imaginarnos al director de orquesta o bando de un conservatorio superior.

- ***El líder ejemplarizante***, es el que establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Es la tipología usada, por ejemplo, en escuelas de música donde el

maestro busca la motivación vicaria en los inicios instrumentales de los miembros del grupo.

En cualquier caso, es habitual la existencia de varias de estas tipologías en el seno de una misma agrupación, a pesar de lo cual, a la hora de atribuir características a un director, se debe buscar una buena combinación de liderazgo autoritario con el conciliador. Si buscamos la excelencia, y haciendo una nueva analogía con la empresa, lo que líderes/directores que dominan cuatro o más estilos de liderazgo, logran mejor clima dentro de la formación musical (especialmente el autoritario, democrático, conciliador y coach).

Según Goleman (2014), la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas, pero le faltará la “madera” de gran líder o en el ámbito musical, de gran director. El líder hace las veces de guía emocional del grupo respecto a la seguridad y la claridad ante la incertidumbre o la amenaza.

3.6.7. La figura del director de orquesta y su gestión de liderazgo.

En el caso de un director este es la máxima autoridad de una orquesta. Más allá del nivel de estudios, se requiere mucha imaginación, capacidad comunicativa y vocación.

Los integrantes de una orquesta sinfónica se refieren al director de la orquesta como “Maestro”, esto es porque el director es la máxima autoridad en una orquesta. Es la principal referencia para los músicos. El director es quien coordina, guía, conduce, orienta a los músicos y hace que cada instrumento suene cuando le corresponde y de la mejor

manera posible. Indica el tiempo y la velocidad en que debe tocarse la pieza, el movimiento o el pasaje según lo indique el compositor en la partitura. Además de los matices de ejecución, comandando los ensayos, debe entender perfectamente la composición musical u obra que está dirigiendo, para transmitir esa seguridad y comprensión a los músicos. En resumidas palabras el director es el responsable del alma de la orquesta: el sonido. También escoge el repertorio que será interpretado en cada temporada.

El liderazgo es una competencia social ligada estrechamente a la figura del director de una formación musical. En el caso del liderazgo, se trata de una habilidad que se puede desarrollar, al igual que se puede aprender a ser un buen director.

Al hablar sobre liderazgo es recurrente acudir a la analogía entre la dirección de las empresas y la dirección de una orquesta. La orquesta es un buen ejemplo de la necesidad de organización y trabajo en equipo y en ella el director realiza un excelente ejercicio de dirección y coordinación.

4. CONSULTA A DIRECTORES DE ORQUESTA DE LA ORGANIZACIÓN BANDA SINFÓNICA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA.

4.1. PRESENTACIÓN DE LA BANDA SINFÓNICA DEPARTAMENTAL DEL VALLE CAUCA

La Banda Departamental del Valle del Cauca, agrupación artística profesional perteneciente al Instituto Departamental de Bellas Artes, está conformada por 40 instrumentistas profesionales y representa una de las instituciones sinfónicas más antiguas de Colombia.

Creada en 1938, la agrupación ha tenido una importante trayectoria en la promoción y dinamización de la actividad artística musical en nuestra región.

Por su versatilidad interpretativa, la Banda puede abordar la más variada literatura musical, desde el repertorio Sinfónico Universal hasta la música popular colombiana y latinoamericana, pasando por el Jazz, el Rock, la Música de Películas, entre otros.

La Banda tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo de la cultura musical del Valle del Cauca y del país mediante creación, producción, realización y difusión de programas de concierto y otras producciones, caracterizados por un alto nivel profesional en la interpretación de obras del repertorio universal con énfasis especial en los autores vallecaucanos, colombianos y latinoamericanos.⁵⁰

⁵⁰ Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. 03 de diciembre de 2018. Recuperado de: <https://www.bibliovalle.gov.co/portal/atencion-al-ciudadano/noticias/353-concierto-de-navidad-con-la-banda-departamental-de-bellas-artes>

Reconocimientos oficiales⁵¹:

- Del Congreso de la República, la Orden del Congreso de Colombia en el Grado de Comendador como reconocimiento a la labor desarrollada en beneficio de la identidad cultural del país a través de la Resolución 097 de 2008.
- De la Gobernación del Valle del Cauca, la Orden al Mérito Vallecaucano en la categoría Al Mérito en el Arte y la Cultura y en el grado de Comendador por Decreto 1122 de 2008 Noviembre 26.
- De la Asamblea Departamental del Valle del Cauca la Resolución 120 de noviembre 27 de 2009 por la cual se exalta y hace reconocimiento público a la Banda Departamental en sus 70 años.
- Del Concejo de Santiago de Cali, La Medalla Santiago de Cali Cruz de Oro por Resolución 0860-2008.

En los últimos 10 años de su trayectoria artística esta agrupación se ha ido cada vez más posicionando y afirmando en entorno cultural colombiano gracias a una continua labor de difusión cultural, en la incesante búsqueda de la excelencia artística, de la captación y formación de públicos.

Gracias a la implementación de un amplio espectro de repertorios y de alianzas con entidades culturales de la región, la Banda Departamental ha logrado fortalecer su impacto

⁵¹ Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. 03 de diciembre de 2018. Recuperado de: <https://www.bibliovalle.gov.co/portal/atencion-al-ciudadano/noticias/353-concierto-de-navidad-con-la-banda-departamental-de-bellas-artes>

en el entorno Vallecaucano, dejando huella de su labor en la sociedad y acercando cada vez más, nuevos públicos al arte y a la música Sinfónica Instrumental.

PLANTA DE CARGOS
BANDA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA

Director Titular: Remo Ceccato
Subdirector: Juan Roberto Vargas

Flautas:

Walter Perlaza
Jorge Martínez
Marco Tulio Mondragón

Oboes:

Juan G. Albarello
Carolina Ayala

Clarinetes:

Camilo Ríos (Concertino)
Cristian Camilo Gallego
Laura Marín
Nelson González
Cristian Camilo Giraldo
Paula Largo
Johan Hurtado

Clarinete Bajo:

Jairo Talaga

Fagot:

Alfredo Cobo

Saxofones:

Ulises Varela
Ricardo Muñoz Cedeño
Darwin Dávila
María del Pilar Bustamante
Juan Vargas

Contrabajo:

Fernando Silva
Sarly Delgado

Cornos:

Marcos Muñoz
Sandra Afanador
Jairo Suarez
Gustavo Gordillo

Trompetas:

William Murcia
Ricardo Perea
Jimmy Ramírez
Javier Bernal

Trombones:

Andrés Andrade
Orlando Bravo
Alex Naranjo

Barítonos:

Francisco Ruiz
Luis Fdo. Marín

Tuba:

Cesar Ochoa

Percusión:

Luis Bernardo Salazar
Rodrigo Solano
Camilo Coral
Víctor Cocuy
Sebastián Hernández
Johan Prado

Conserje:

Rodrigo Velásquez

Archivista y Técnico

Videos:

Ibsen Alvarez

4.2. ENTREVISTA DIRECTOR MUSICAL

A continuación, se realizarán una serie de preguntas con el fin de entender su visión de liderazgo y dirección en su trabajo orquestal.

LA FIGURA DEL DIRECTOR DE ORQUESTA Y SU MELODÍA DE GESTIÓN CON LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Nombre *

REMO CECCATO

1. ¿Qué formación académica tiene? *

En 1985 obtiene el diploma en Flauta bajo la guía del M. Vladimiro Galiano en el Conservatorio de "Santa Cecilia" en Roma, perfecciona sus estudios como flautista con P.Lukas Graf, Rieen de Reede (1ª Flauta de la Aja), G.Cambursano (1ª Flauta de la "Scala" de Milán), G.Graverini (1ª Flauta Rai de Roma), y bajo la guía de R.Guiot (1ª Flauta Opera de Paris); en 1994 obtiene el Diploma de 1º Premio en el Curso trienal en la "Accademia Italiana del Flauto". En 1991 se gradúa en Dirección de Banda en el Conservatorio de Boloña, y obtiene el diploma de Composición en 1995 en el Conservatorio de Frosinone.

2. Orquesta o Banda que dirige *

La Orquesta Sinfónica Departamental del Valle y la Orquesta Juvenil de Bellas Artes.

3. ¿Qué es ser director? *

Es un privilegio para un músico porque puede tocar el instrumento más completo y complejo que es una agrupación sinfónica, tener el privilegio de poder interpretar unas obras y ya utilizando toda la paleta de colores posibles en una agrupación sinfónica como una banda o una orquesta.

4. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como director orquestal? *

De manera estable son 9 años, antes había dirigido orquestas juveniles como invitado.

5. ¿Cómo realiza usted la planeación del trabajo y el cronograma de actividades para la consecución de los objetivos de la orquesta? *

Trato de hacer una programación que sea al mismo tiempo interesante para varias tipologías de público, que sea variada, que en cada concierto tenga un hilo conductor, que tenga una idea de fondo, que cada concierto sea un proyecto como una performance que tenga una cierta unidad y dentro de la misma unidad buscar variedad, porque el público mismo va a provechar más cuando un concierto tenga distintas dinámicas en su interior.

6. ¿Cuáles cree usted que son las mayores dificultades o impases que se presentan en la dirección orquestal en su manejo administrativo, logístico y de dirección?

Creo que hay muchas dificultades, en última la económica que a menudo la institución enfrenta, entonces, a veces problemas de cursos para reparación o para consecución de instrumentos o a veces inclusive para contratación de supernumerarios de músicos necesarios para interpretar una obra u otra obra, ya que la agrupación tiene una base, pero hay siempre solistas y músicos invitados que necesitan de otros recursos. Después existe otra dificultad sobre todo para alguien como yo en la banda departamental, le toca no solamente asumir cuestiones puramente artísticas, sino también administrativas, entonces allí está la complejidad, pues yo no tengo que administrar recursos directamente, pero sí tengo que dentro de la cuestión de la organización logística y la cuestión de tratar con tantas personas, con tantas necesidades de cada uno, entonces lidiar con cuestiones de permisos, cuestiones de cumplimiento o no de cumplimiento, mantener un nivel de exigencia del punto de vista artístico y también del punto de vista disciplinario, para que todo funcione muy bien, porque la agrupación sinfónica es como un equipo de fútbol, no puede funcionar sino están todos al máximo haciendo su parte.

7. ¿Qué cree usted que toman en cuenta los instrumentistas para elegir a su guía? *

Ellos pueden preferir o no preferir, pero es muy complicado gustarle a todo el mundo, a un director, pero seguramente el director preferido para los músicos es el que logre el mejor resultado con menor esfuerzo, que sepa obtener buenos resultados frente al público, aunque esto siempre depende de los músicos, pero en general diría esta fórmula, ósea tener el mejor éxito y los mejores resultados artísticos en un tiempo, con el menor esfuerzo.

8. ¿Para qué se necesita un director de orquesta en el escenario? *

El director seguramente es mucho más necesario en fase de ensayo, sin embargo para repertorio sinfónico de cierta complejidad rítmica, ósea de pronto para interpretar repertorios populares o jazz, el papel del director es más en el momento del montaje, pero ya en momento de la performance del concierto, como a veces se ve en las orquestas sinfónicas de música popular o de música Jazz o en la Bing Bang el director no tiene un papel tan protagónico en el sentido que da como la entrada, da algunos tips, pero realmente no. A veces pasa también dirigiendo en una orquesta o en una banda para interpretar repertorios que críticamente son muy estables, entonces ahí simplemente el director no es necesario, pero en la mayoría de los repertorios que tengan cambios de velocidades, cambio de dinámicas, pero en general siempre la actitud histriónica del director hace posible que pueda transmitir un estado de ánimo a toda la agrupación.

9. ¿Cómo se prepara para adaptar su modo de dirección a cada contexto y cultura? *

Pues digamos que esa también es otra de las dificultades de la que antes hablaba, el lidiar con tantas personas cada una con sensibilidad distinta, o sea hay que mediar, buscar, no siempre dar el mismo trato a cada orquesta que se dirige, y también dirigir una orquesta de estudiantes no va a ser lo mismo que dirigir una orquesta de profesionales y también dentro de la profesionales va a ver gente de mayor nivel y menor nivel, entonces hay que ser muy prudente y muy psicólogo un poquito, en tratar de entender lo que está necesitando en ese momento la agrupación y es una persona de tire y afloje, como de tratar de buscar el punto intermedio en donde uno pueda mantener el control de la situación, sin necesitar ser demasiado rígido.

10. ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre exigencia y confianza para conseguir que los músicos den lo mejor de sí? *

Ha dicho una cosa importante, hay que dar confianza a los músicos porque si uno solamente pretende uno guiarlos, les quita al mismo tiempo la iniciativa y entonces es importante, en ese sentido tratar de hacerlos sentir participes de la cosa, aunque uno trate de "imponer" de alguna manera su propia interpretación, pero hacerlo de una manera natural y tratar de ser lo más posible sonriente y positivo, con cierto buen humor, es siempre importante de base, no siempre es fácil mantenerlo, pero es humano también para un director perder ese control.

11. En una interpretación el director tiene una visión del resultado que quiere obtener. ¿Cómo puede transmitirla a la orquesta? ¿Puede cambiar esa visión según las cualidades de la orquesta? *

Tiene en mente un resultado y dependiendo de la orquesta tendrá que encontrar también allí un punto medio, porque a veces inclusive cansar la agrupación insistiendo demasiado sobre algunas cosas que realmente dependen de dificultades técnicas, que uno no puede resolver, a veces es mejor como buscar un punto, donde quede el ánimo global de la agrupación. Por ejemplo, si la obra tiene pasajes técnicos complejos y el solista o la sección que está tocando realmente no lo logra, entonces hay que reducirle velocidad o a veces hay que intervenir con cuestión de balance, entonces le baja un poquito algo que se escucha mal, entonces hay que encontrarlo y cada vez es distinto, entonces uno encuentra la manera de que suene lo mejor posible, según el nivel de la agrupación, la velocidad apta y el balance que pueda funcionar mejor.

12. Como director habrá trabajado mucho su comunicación no verbal, principalmente gestual. ¿Cuál es desde su perspectiva la esencia de una buena comunicación no verbal? *

Lo esencial es uno mismo sentir, yo creo que el trabajo de un músico y en especial manera la del director es parecido a la de un actor, pero nunca he estudiado actuación, pero me imagino que el mejor actor es el que te hace olvidar que está actuando, porque el realmente no está actuando, sino que él está siendo el drama, uno lo que debe buscar es olvidarse que está actuando, sino que meterse totalmente dentro la música y ser la música, ese es el reto de uno, repito no ser sobre actuado o falso.

13. Muy poca gente ve la importancia que tiene un director en la gestión de las emociones, en la comunicación con los miembros de la orquesta, desde la gestión de las expectativas de los músicos al manejo de los egos de los solistas. ¿Cuáles son para Ud. las principales cualidades que requiere un director para gestionar este tipo de comunicación? *

Ahora dijo otra palabra importantísima, que uno de los problemas del gremio de músicos y creo que de los artistas en general, es la cuestión de los egos, la susceptibilidad de cada uno, pero no sabría decir, allí es tratar de entender la psicología de cada cuál y ver hasta donde uno puede y de qué manera sacar lo mejor de cada uno, tratar de hablar siempre al positivo, "no decir, no toque mal esto, más bien toque mejor esto", "vamos a hacer eso".

Si un músico no toca lo que se le pide, analizo si es problema de voluntad, si hay problemas de nervios o problemas de real dificultad técnica, sea cuestión de actitud, pues eso es lo peor que puede pasar, pero cuando es problema de actitud y la persona toca como quiere y no intenta colaborar, pues ahí es complicado y en el caso mío de director de la banda pública departamental, no es fácil, entonces ahí hacer presión, pero no he llegado como decir a sacar un músico, aunque yo sé que en muchas partes si, el director puede tener el poder, y por eso realmente por eso los músicos pues lo temen más el juicio del director porque saben que tiene el poder, aquí también existe un sistema de calificación, pero no es tan drástico y es bastante flexible, mejor dicho un músico para perder su puesto de trabajo, tendría que hacer muchas cosas malas, el hecho de no cumplir, entre otras, pero a veces ahí también hay que ser un poquito duro, exigente y esperar la respuesta y luego tratar de acercarse a la persona, hablar de lo humano, personal. Otra dificultad es tratar de mantener cierta lejanía, cierto formalismo que es necesario y después ceder un poquito, porque tampoco se puede ser demasiado estricto. Muchas veces las cosas se resuelven netamente con una conversación personal de tú a tú, como compañeros de trabajo, buscando la mejor manera de hacer las cosas.

14. La vida de un director es enormemente ocupada, ¿Qué es lo que le motiva a usted para seguir en este camino? *

Es que es demasiado un regalo para uno, es un privilegio para un músico poder dirigir, tiene muchas dificultades, muchos momentos de gran estrés, pero digamos el regalo es la música, las emociones que uno puede sentir, los aplausos siempre son bien recibidos, pero realmente el momento mágico es vivir de la música y poder hacer arte es un privilegio. Que le paguen a uno por inventarse una obra. Mejor que nosotros, creo que son los directores de cine y los cantantes pop, rock, pero aún más los directores de cine, mejor dicho, ellos deben pasarla muy bien, porque son exitosos y tienen producciones reconocidas a nivel mundial y deben vivir muy bien y tienen una vida muy plena.

4.3. ENTREVISTA SUBDIRECTOR MUSICAL

A continuación, se realizarán una serie de preguntas con el fin de entender su visión de liderazgo y dirección en su trabajo orquestal.

LA FIGURA DEL DIRECTOR DE ORQUESTA Y SU MELODÍA DE GESTIÓN CON LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Nombre *

JUAN ROBERTO VARGAS

1. ¿Qué formación académica tiene? *

Licenciado en Música, Especialista en Gerencia para las Artes y Diplomado en educación Musical.

2. Orquesta o Banda que dirige *

Subdirector Musical de la Banda Departamental del Valle, Banda Marcial Infantil en el Barrio Obrero, Grupo Folclórico Juvenil, Orquesta Profesional de Salsa y dirige un grupo de acompañamiento de cantantes en música popular. Además, se desempeña como asesor del Ministerio de Cultura para toda el área del sur Oriente Colombiano para los procesos de enseñanza de dirección de banda.

3. ¿Qué es ser director? *

El director de la banda es el gerente, es el encargado de organizar todo el proceso tanto administrativo, logístico y de dirección de la banda y sus músicos para que este sea exitoso. El director toma del departamento de partituras y escoge sus obras, un programa con el cual va a trabajar, pero ese programa se tiene que llevar a cabo con los músicos para que empiecen a tocarlo como quiere el director, lo cual se realiza y se va perfeccionando en los ensayos. El director escoge una parte de la banda y dice como deben tocar una parte de la obra y la otra parte de la banda toca el resto de la obra de otra manera, como lo pide el director y este luego junta toda la orquesta, llevando a un resultado de una obra completa, pero después el director debe promover la comercialización por medio del departamento de comunicaciones y después sale el concierto como producto final en la sala Beethoven, el cual es escuchado por el público en general.

4. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como director orquestal? *

Hace 30 años.

5. ¿Cómo realiza usted la planeación del trabajo y el cronograma de actividades para la consecución de los objetivos de la orquesta? *

A finales del año me siento con el director y se empieza ya a planificar el año siguiente, con la elaboración de un cronograma que tiene que ver con los conciertos de gala, los conciertos de música popular que se venden, las solicitudes de concierto y el montaje de programas especiales. Ya cuando se tiene esa programación entonces con el mismo director se define quien va a hacer cada concierto y cuando ya uno sabe que conciertos dirige, entonces empieza a elaborar un repertorio, ese repertorio se pasa al copista y el copista empieza a sacar todas las partes y le entrega uno los conductores, uno se sienta a estudiar los conductores y planifica unos tiempos de ensayo dependiendo del grado de dificultad de las obras que vaya a montar; entonces si son muy difíciles son más días, si son una cosa fácil simplemente se rebaja el tiempo de ensayos, después se tiene que enviar toda esa información al departamento de comunicaciones, para que ellos hagan durante todo el año la promoción, divulgación de esos eventos y después hacer las presentaciones. Pero además del trabajo de montaje, el subdirector tiene otras actividades que no tiene el director, que es el manejo administrativo de la Banda, entonces el manejo administrativo de la Banda significa que yo tengo que hacer contratos, tengo que hacer las solicitudes de los supernumerarios que se necesiten, hacer toda la parte contable de la Banda, hacer los convenios interinstitucionales y hacer todos los informes de gestión que se tenga que hacer frente a la rectoría.

6. ¿Cuáles cree usted que son las mayores dificultades o impases que se presentan en la dirección orquestal en su manejo administrativo, logístico y de dirección?

Todas la orquestas o bandas de Colombia tienen problemas de carácter monetario, uno nunca tendrá la suficiente plata para hacer lo que uno tiene en la mente hacer, entonces uno siempre programa algo, pero tiene que hacerlo pensando en que no hay presupuesto para hacer esas cosas, entonces uno empieza a gestionar recursos, esa es de las más grandes dificultades que hay. Una segunda dificultad es el nivel de los músicos, entonces en ciertas ocasiones uno no puede montar todo lo que uno quiere, porque los músicos no responden a las necesidades, afortunadamente esta banda si tiene un alto nivel y uno puede montar cualquier cosa, pero en otras agrupaciones no pasa lo mismo.

7. ¿Qué cree usted que toman en cuenta los instrumentistas para elegir a su guía? *

Son varias cosas, generalmente ellos no miran mucho lo de Liderazgo, porque cuando se hace un examen de dirección, es que una persona llega y mueve la mano y entonces dicen bueno este como que medio sabe, entonces ahí lo que ellos ven es la parte del movimiento de sí es claro para para dirigir, entonces éste nos puede servir. Pero en esa clase de cosas uno no se da cuenta qué liderazgo tiene, que eso es una parte muy importante, cómo es su modo de ser, uno en un examen de media hora uno no demuestra lo que es, uno demuestra lo que es cuando ya empieza a trabajar y cuando ya lleva 6 meses, uno dice no este tipo como que me cae mal. Pero en ese momento uno sabe de los músicos que están, porque siempre que hay un examen, hay por lo menos uno o dos músicos en el Jurado y ellos pues no alcanzan a percibir esas otras cosas, que se dan es con el tiempo.

8. ¿Para qué se necesita un director de orquesta en el escenario? *

La música siempre tiene varias cosas para el montaje, primero para que todos estén acoplados a un mismo tiempo, para que haya una sola posibilidad de que una persona, solamente una persona diga las dinámicas, ¿qué o quién suena más duro o qué o quién suena más pasito, solamente una persona debe decidirlo, eso no lo pueden decidir los 40 músicos, porque eso se vuelve el caos y porque las músicas tienen diferentes tiempos, a veces por ejemplo una abertura o una sinfonía completa aparecen diferentes velocidades y entonces hay que tener una persona que guíe a todos los músicos, para que todos estemos en la misma velocidad, en la misma cantidad de volumen y en la misma sonoridad.

9. ¿Cómo se prepara para adaptar su modo de dirección a cada contexto y cultura? *

El hecho de manejar tantas personas, cada una con sensibilidad y personalidad distinta, en el caso de los músicos que conforman la orquesta, o sea hay que dar un trato diferente a cada orquesta que se dirige, ya que una cosa es dirigir orquestas profesionales y otra muy diferente es dirigir a bandas de jóvenes y niños. No es lo mismo y también dentro de las bandas profesionales van a haber músicos muy buenos y otros no tanto, entonces hay que ser muy prudente y muy consciente de que se trata con personalidades y conocimientos diferentes y siempre tratar de entender lo que está necesitando el grupo en ese momento, y llevar a la orquesta al cumplimiento de esos objetivos, con todo el respeto y la seriedad que se requiere y que siempre se pueda mantener el control de la banda y obtener los resultados que se esperan.

10. ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre exigencia y confianza para conseguir que los músicos den lo mejor de sí? *

Hay un dicho que decía un Director de la banda departamental de hace muchos años el maestro cubano Miguel Pinto Campa, él decía "de la puerta del escenario para adentro, yo soy el director y de la puerta del escenario para afuera podemos ser amigos, pero de la puerta para adentro no somos amigos, usted es un subalterno mío y usted debe hacer lo que yo le pida y ya después cuando estemos fuera, podemos conversar lo que quiera, pero dentro del escenario no".

11. En una interpretación el director tiene una visión del resultado que quiere obtener. ¿Cómo puede transmitirla a la orquesta? ¿Puede cambiar esa visión según las cualidades de la orquesta? *

Si, lo puede hacer, en muchas ocasiones el director no necesita ni siquiera decir con palabras qué es lo que quiere, con su gestualidad, con su cara, con su movimiento, con eso le puede decir al músico lo quiere que haga, pero si él no lo logra, entonces si utiliza ya la verbalidad para poder explicar, en muchas ocasiones en ciertas obras, uno les hace una introducción de lo que es la obra, generalmente en obras que no son conocidas, para que entiendan qué es lo que uno va a hacer y después ya empiezan a trabajar.

12. Como director habrá trabajado mucho su comunicación no verbal, principalmente gestual. ¿Cuál es desde su perspectiva la esencia de una buena comunicación no verbal? *

Que la persona que vaya a utilizar esa gestualidad sepa cuál es el gesto adecuado para que entiendan qué es lo que va a decir. Los directores deben trabajar mucho con espejos, frente a un espejo lo que van a hacer, ahorita ya casi todas las obras se pueden conseguir en el internet en el YouTube, uno llega abre y mira el director que está ahí, lo mira y ve qué es lo que hace, uno analiza que está haciendo esto, entonces uno trata después de llevar eso a un espejo, para poder mejorarlo o cambiarlo, porque hay ciertas ocasiones que uno dice ve qué tan raro, la partitura dice esto y él está haciendo tal cosa, hagámoslo así, entonces uno ya toma la decisión, pero es saber cuál es el gesto que se necesita para que lo entiendan.

13. Muy poca gente ve la importancia que tiene un director en la gestión de las emociones, en la comunicación con los miembros de la orquesta, desde la gestión de las expectativas de los músicos al manejo de los egos de los solistas. ¿Cuáles son para Ud. las principales cualidades que requiere un director para gestionar este tipo de comunicación? *

La principal cualidad, es tener una muy buena formación, si usted está bien formado entonces, ya sabe qué es lo que tiene que hacer, así venga el Paganini de los Violines y que se las sepa todas, si usted sabe qué es lo que es, entonces sí se puede sentar con la persona a pedirle que le explique qué es lo que quiere, entonces uno ya sabe qué es lo que quiere el solista. Esa cuestión de los manejos de egos, pues hay que llevar a la persona, tratarla, ya que, en el manejo de los egos de los músicos, hay un consejo muy sabio que dice: "Que usted debe alabar en público y criticar en privado", entonces no manejar eso delante todo el mundo, porque eso no lleva a ninguna parte, es como saber llevar las cosas, pero usted tiene que estar consciente y saber cuál es el resultado que quiere.

14. La vida de un director es enormemente ocupada, ¿Qué es lo que le motiva a usted para seguir en este camino? *

La música, cuando uno ya se para frente a un escenario y mueve la mano y empieza a sonar la música, porque la orquesta o la banda es un instrumento del director, usted está haciendo sonar un instrumento, que se llama banda, con su mano, con su gestualidad, entonces cuando uno ya logra ese resultado, que empieza a oír qué es lo que está sonando, eso es lo que a uno lo motiva, la música.

4.4. ENTREVISTA MÚSICO CLARINETISTA – MAGÍSTER EN MÚSICA.

A continuación, se realizarán una serie de preguntas con el fin de entender su visión de liderazgo y dirección en su trabajo orquestal.

LA FIGURA DEL DIRECTOR DE ORQUESTA Y SU MELODÍA DE GESTIÓN CON LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Nombre *

JOHAN ARMANDO HURTADO JENSEN.

Correo electrónico

johan.armando@hotmail.com.

1. ¿Qué formación académica tiene? *

Magister y Licenciado en Música.

2. Orquesta o Banda que dirige *

En este momento no dirijo. Soy músico clarinetista de la Banda Departamental del Valle.

3. ¿Qué es ser director? *

Es el encargado de llevar a cabo con una agrupación musical lo que el compositor de la obra musical pensó.

4. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como director orquestal? *

Hace 9 años.

5. ¿Cómo realiza usted la planeación del trabajo y el cronograma de actividades para la consecución de los objetivos de la orquesta? *

Hay que tener una idea clara de la obra. La historia de la obra, en que año se escribe, que pasa en ese momento en la vida del compositor. De esa forma se transmite a los instrumentistas una idea clara de lo que el director desea lograr. En cuanto al cronograma debe lograrse un balance entre presentaciones, ensayos, estudio y descanso, para que de esta forma no se sobrecargue a la agrupación.

6. ¿Cuáles cree usted que son las mayores dificultades o impases que se presentan en la dirección orquestal en su manejo administrativo, logístico y de dirección?

Las dificultades que se encuentran son diversas. Tener el material como partituras (arreglo orquestal) adaptadas a la agrupación. La logística adecuada para el montaje. Un lugar adecuado para los ensayos y presentaciones. Que la institución en la que está la agrupación facilite y apoye los procesos de montaje y que lógicamente el director conozca perfectamente las obras para hacer un muy buen montaje.

7. ¿Qué cree usted que toman en cuenta los instrumentistas para elegir a su guía? *

Indudablemente que el director conozca muy bien la obra y eso se sabe desde el primer ensayo.

8. ¿Para qué se necesita un director de orquesta en el escenario? *

Es indispensable tener un muy buen director y líder, el cual es el principal encargado de lograr un resultado profesional en el montaje.

9. ¿Cómo se prepara para adaptar su modo de dirección a cada contexto y cultura? *

Hay muchos gestos estándar en la dirección a nivel mundial, pero hay gestos que son propios al lugar donde se está y ayuda mucho al montaje de las obras y esto se logra en los ensayos con la agrupación.

10. ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre exigencia y confianza para conseguir que los músicos den lo mejor de sí? *

Esta es una parte difícil en el equilibrio entre músicos y director. Lograr esto es la base de una gran interpretación por parte de la agrupación.

11. En una interpretación el director tiene una visión del resultado que quiere obtener. ¿Cómo puede transmitirla a la orquesta? ¿Puede cambiar esa visión según las cualidades de la orquesta? *

Se transmite por medio del conocimiento y los gestos al dirigir y el resultado de ese montaje depende mucho del nivel profesional de la agrupación.

12. Como director habrá trabajado mucho su comunicación no verbal, principalmente gestual. ¿Cuál es desde su perspectiva la esencia de una buena comunicación no verbal? *

Indudablemente el gesto y este debe practicarse por parte del director diariamente antes de los ensayos con la agrupación.

13. Muy poca gente ve la importancia que tiene un director en la gestión de las emociones, en la comunicación con los miembros de la orquesta, desde la gestión de las expectativas de los músicos al manejo de los egos de los solistas. ¿Cuáles son para Ud. las principales cualidades que requiere un director para gestionar este tipo de comunicación? *

El respeto, el entender y escuchar a los instrumentistas.

14. La vida de un director es enormemente ocupada, ¿Qué es lo que le motiva a usted para seguir en este camino? *

El amor y gusto a lo que se hace. Cuando las cosas se hacen porque se quiere, porque te gusta, es la mayor motivación para seguir.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA DIRECCIÓN DE ORQUESTA Y LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Tomando como referente las características anteriormente citadas como comunes en los modelos empresariales, se elaboró un breve análisis que compara las posturas y orientaciones producto de las entrevistas semiestructuradas realizadas a directores orquestales de la Banda Sinfónica de Bellas Artes, las cuales dan cuenta del perfil del director orquestal desde la mirada de las concepciones gerenciales y administrativas como dirección, liderazgo, empoderamiento, visión y comunicación. Asimismo, se esboza en un cuadro comparativo, la visión general que comparten también los grandes directores administrativos. En su conjunto, dicho análisis constituye el ecosistema donde habrá de desarrollarse la dirección, vista bien sea desde la óptica administrativa o musical.

Sin embargo, considero importante para el análisis, traer a colación la conceptualización de liderazgo y dirección expuesta por Kotter, J.P. (1999), quien expresa que “el liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente empresarial cada vez más complejo y dinámico”

Se puede colegir entonces, que tanto la dirección como el liderazgo que imperan en las organizaciones representan elementos complementarios de la dinámica administrativa, dirigir y por consecuencia liderar es un oficio que demanda un juego de valores,

conocimientos, comunicación y empoderamiento, que pone en juego un cúmulo de saberes y destrezas. Aquí, más allá de la posición de dirección que se ocupe en una organización u orquesta, reviste especial esmero el director que a través de sus guías y directrices orienta a su grupo de trabajo como el director orquestal quien a través del movimiento de su batuta logra armonía y sinfonía de sus músicos.

Se hace necesario abrir nuevos caminos de reflexión sobre la labor de dirección y liderazgo, en el caso objeto de estudio, podemos ver por tanto, las estrechas relaciones que el liderazgo guarda con aspectos organizacionales como la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones.

Como lo dejan ver las ideas anteriores y específicamente los aportes de Kotter (1999), dirección y liderazgo, como sistemas de actuación distintos y complementarios; denotan el rol del director administrativo y musical como agentes de cambio, como co creadores de redes de personas y relaciones en función de su trabajo.

Así pues, las siguientes matrices exponen, en síntesis, los estilos de dirección y liderazgo, ambas con una orientación y énfasis en logros y personas, cuyo rol fundamental es ser un instrumento entre los grupos de trabajo, facilitando y coordinando las funciones en razón a la sinergia y los tecnicismos.

Tabla 1. Matriz rasgos distintivos director orquestal

CONCEPTOS	DIRECTORES ORQUESTALES			
	BENJAMIN ZANDER - DIRECTOR MUSICAL	REMO CECCATO - DIRECTOR BELLAS ARTES	JUAN ROBERTO VARGAS - SUBDIRECTOR B/A	JOHAN ARMANDO HURTADO - MÚSICO B/A
DIRECCIÓN	<p>* Ser completamente sincero con la orquesta, que los músicos puedan sentirse libres sin presión, es la mejor versión de sí mismo.</p> <p>*La forma en la que mueves tu batuta por primera vez, habla mucho del nivel de dirección del director; un gran músico de la filarmónica me dijo: "nos llevas a un lugar al que nadie nos ha llevado".</p> <p>*Al final todo se reduce al amor, al amor hacia la música, al amor hacia el sonido que hace la orquesta, al amor mutuo y al amor de la audiencia.</p>	<p>*Es un privilegio para un músico dirigir por qué puede tocar el instrumento más completo y complejo, que es una agrupación sinfónica.</p> <p>* El director seguramente es mucho más necesario en fase de ensayo, sin embargo, para repertorio sinfónico de cierta complejidad rítmica, el papel del director es más en el momento del montaje.</p> <p>*En una orquesta o en una banda para interpretar repertorios que tengan cambios de velocidades, cambio de dinámicas con la actitud histriónica del director hace posible que pueda transmitir un estado de ánimo a toda la agrupación.</p>	<p>*El director de la banda es el gerente, es el encargado de organizar todo el proceso tanto administrativo, logístico y de dirección de la banda y sus músicos para que este sea exitoso.</p> <p>*El director toma del departamento de partituras y escoge sus obras, un programa con el cual va a trabajar, pero ese programa se tiene que llevar a cabo con los músicos para que empiecen a tocarlo como quiere el director, lo cual se realiza y se va perfeccionando en los ensayos.</p> <p>*El director escoge una parte de la banda y dice como deben tocar una parte de la obra y la otra parte de la banda toca el resto de la obra de otra manera, como lo pide el director y este luego junta toda la orquesta, llevando a un resultado de una obra completa.</p> <p>*El director debe promover la comercialización por medio del departamento de comunicaciones y después sale el concierto como producto final en la sala Beethoven, el cual es escuchado por el público en general.</p>	<p>*El director orquestal debe tener una idea clara de la obra. La historia de la obra, en que año se escribe, que pasa en ese momento en la vida del compositor.</p> <p>*El director al conocer bien la obra transmite a los instrumentistas una idea clara de lo que él desea lograr.</p> <p>*En el cronograma del director debe lograrse un balance entre presentaciones, ensayos, estudio y descanso, para que de esta forma no se sobrecargue a la agrupación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

CONCEPTOS	DIRECTORES ORQUESTALES			
	BENJAMIN ZANDER - DIRECTOR MUSICAL	REMO CECCATO - DIRECTOR BELLAS ARTES	JUAN ROBERTO VARGAS - SUBDIRECTOR B/A	JOHAN ARMANDO HURTADO - MÚSICO B/A
LIDERAZGO	<p>*No es el director quién emite los sonidos, el director no emite ningún sonido es el único músico que no emite ningún sonido, lo hacen los músicos.</p> <p>*El director debe trabajar en despertar el potencial en los músicos y esto se ve en sus ojos, si sus ojos brillan, lo llamo el test de los ojos brillantes.</p> <p>*Si un músico esta emocionado, conectado, apasionado, querrá darte todo lo que puede ofrecer.</p> <p>*Un músico está con un director que reconoce su trabajo para animarle, este se sentirá libre y lleno de energía y lo dará todo.</p> <p>*El liderazgo es un aspecto esencial, la persona que está al mando, la persona responsable de la tarea de la iniciativa tiene un poder enorme y él o ella puede animar inspirar y conectar, o destruir y desanimar.</p>	<p>* El dirigir tantas personas cada una con sensibilidad distinta, ósea hay que mediar, buscar, no siempre dar el mismo trato a cada orquesta que se dirige.</p> <p>*Dirigir una orquesta de estudiantes no va a ser lo mismo que dirigir una orquesta de profesionales, ya que en la profesional va a ver gente de mayor nivel y menor nivel, entonces hay que ser muy prudente y muy psicólogo un poquito.</p> <p>*El director debe tratar de entender lo que está necesitando en ese momento la agrupación y siempre debe tratar de buscar el punto intermedio en donde se pueda mantener el control de la situación, sin necesitar de ser demasiado rígido.</p>	<p>*El examen de los músicos al director es analizar la parte del movimiento, de sí es claro para dirigir, entonces éste les puede servir.</p> <p>*Pero en el análisis del movimiento del director no se puede identificar que tipo liderazgo tiene, es una parte muy importante, ya que en un examen de media hora no demuestra lo que es en realidad, se demuestra cuando ya empieza a trabajar y lleva tiempo con los músicos.</p>	<p>* Es indispensable tener un muy buen director y líder, el cual es el principal encargado de lograr un resultado profesional en el montaje.</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES ORQUESTALES			
	BENJAMIN ZANDER - DIRECTOR MUSICAL	REMO CECCATO - DIRECTOR BELLAS ARTES	JUAN ROBERTO VARGAS - SUBDIRECTOR B/A	JOHAN ARMANDO HURTADO - MÚSICO B/A
EMPODERAMIENTO	<p>*Una vez que has realizado una actuación en el primer concierto, es cuando sabes de verdad lo que funciona y lo que no, lo que necesita atención y es necesario tras el primer concierto realizar el mejor ensayo de todos.</p> <p>*Los músicos escriben notas después de cada ensayo, yo veo lo que escriben. Estoy disponible para ellos, ellos saben lo que necesitan y pueden decirte lo que no les gusta directamente y muchas veces es muy valioso.</p> <p>*Sí como director estoy haciendo ruidos significa que no estoy permitiendo que toquen adecuadamente y no puedo escuchar correctamente" esto me lo enseñaron mis músicos, porque no es solamente música, también es lo que pueden enseñar al líder.</p>	<p>*Hay que dar confianza a los músicos porque si uno solamente pretende guiarlos, les quita al mismo tiempo la iniciativa lo cual es muy importante, en ese sentido tratar de hacerlos sentir participes de la situación.</p> <p>*El director debe tratar de "imponer" de alguna manera su propia interpretación, haciéndolo de una manera natural y tratar de ser lo más sonriente y positivo, con cierto buen humor, es siempre importante de base, no siempre es fácil mantenerlo, pero es humano también para un director perder ese control.</p>	<p>*El hecho de manejar tantas personas, hay que dar un trato diferente a cada orquesta que se dirige, ya que una cosa es dirigir orquestas profesionales y otra muy diferente es dirigir a banda de jóvenes y niños.</p> <p>*El director debe estar consciente de que se trata con personalidades y conocimientos diferentes y siempre entender lo que está necesitando el grupo en ese momento, y llevar a la orquesta al cumplimiento de esos objetivos, con todo el respeto y la seriedad que se requiere y que siempre se pueda mantener el control de la banda y obtener los resultados que se esperan.</p> <p>*Hay un dicho de un Director de la banda departamental de hace muchos años el maestro cubano Miguel Pinto Campa, él decía: "De la puerta del escenario para adentro, yo soy el director y de la puerta del escenario para afuera podemos ser amigos, pero de la puerta para adentro no somos amigos, usted es un subalterno mío y usted debe hacer lo que yo le pida y ya después cuando estemos fuera, podemos conversar lo que quiera, pero dentro del escenario no".</p>	<p>*Esta es una parte difícil en el equilibrio entre músicos y director. Lograr esto es la base de una gran interpretación por parte de la agrupación.</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES ORQUESTALES			
	BENJAMIN ZANDER - DIRECTOR MUSICAL	REMO CECCATO - DIRECTOR BELLAS ARTES	JUAN ROBERTO VARGAS - SUBDIRECTOR B/A	JOHAN ARMANDO HURTADO - MÚSICO B/A
VISIÓN	<p>*Una visión es algo sobre lo que todos nos hemos puesto de acuerdo, es algo en lo que todos nos unimos, porque siempre hay una visión en la que podemos centrarnos. *En la filarmónica de Boston se tiene una visión de hacer música con pasión y sin fronteras, esa es nuestra visión. *Nos apasiona hacer música es lo que hacemos, significa que no pensamos para quien va dirigida, eso nos guía y nos permite hacer todo tipo de cosas inusuales. *Tener una visión es algo muy importante y debería ser muy simple, algo que entienda todo el mundo.*Una visión se debe iniciar con las palabras "tengo un sueño", para que sea algo que marque la diferencia en todo el mundo y sea para todas las personas.*Tendrás que darte cuenta que en una orquesta todo es mejor, si todo el mundo toca a la vez, esa es la sinfonía: es el sonido de todas las voces en conjunto.</p>	<p>*El director orquestal tiene en mente un resultado y dependiendo de la orquesta tendrá que encontrar también allí un punto medio, porque a veces inclusive cansar la agrupación insistiendo demasiado sobre algunas cosas que realmente dependen de dificultades técnicas, que uno no puede resolver, a veces es mejor como buscar un punto, donde quede el ánimo global de la agrupación. *Por ejemplo, si la obra tiene pasajes técnicos complejos y el solista o la sección que está tocando realmente no lo logra, entonces hay que reducirle velocidad o a veces hay que intervenir con cuestión de balance, entonces le baja un poquito algo que se escucha mal, entonces hay que encontrarlo y cada vez es distinto, entonces uno encuentra la manera de que suene lo mejor posible, según el nivel de la agrupación, la velocidad apta y el balance que pueda funcionar mejor.</p>	<p>*En muchas ocasiones el director no necesita ni siquiera decir con palabras que es lo que quiere, con su gestualidad, con su cara, con su movimiento, con eso le puede decir al músico lo que quiere que haga, pero si él no lo logra, entonces si utiliza ya la verbalidad para poder explicar.</p> <p>*En muchas ocasiones en ciertas obras, el director les hace una introducción de lo que es la obra a sus músicos, generalmente en obras que no son conocidas, para que entiendan que es lo que se va a hacer y después ya se empieza a trabajar.</p>	<p>*La visión se transmite por medio del conocimiento y los gestos al dirigir y el resultado de ese montaje depende mucho del nivel profesional de la agrupación.</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES ORQUESTALES			
	BENJAMIN ZANDER - DIRECTOR MUSICAL	REMO CECCATO - DIRECTOR BELLAS ARTES	JUAN ROBERTO VARGAS - SUBDIRECTOR B/A	JOHAN ARMANDO HURTADO - MÚSICO B/A
COMUNICACIÓN	<p>*El líder de la organización es la persona que tiene la visión en este caso es el director quien tiene la responsabilidad de crear un ambiente en la sala donde la gente se sienta algo implicada y emocionada y con voluntad de aprender, eso puede hacerse de muchas formas diferentes, cuando saludas a alguien.</p> <p>*Siempre les doy la oportunidad a los músicos de ser un poco diferentes y existen muchas formas de trabajar con humor y mucho ánimo, algunas personas lo llaman pensar fuera de la caja, simplemente es salirse de la rutina normal, salir del camino establecido, una de las técnicas que utilizo es la sorpresa, la energía también, la exuberancia es genial, ser entusiasta es genial para un director musical.</p> <p>*Si tuviera que escoger una cualidad sería el entusiasmo. Porque si eres un entusiasta, te emocionaras por lo que descubras en cada pieza.</p>	<p>*Uno de los problemas del gremio músicos y creo que de los artistas en general, es la cuestión de los egos, la susceptibilidad de cada uno.</p> <p>*Es importante tratar de entender la psicología de cada cuál y ver hasta donde cada uno puede y de qué manera sacar lo mejor de cada músico, tratar de hablar siempre al positivo.</p> <p>*Si un músico no toca lo que se le pide, analizo si es problema de voluntad, si hay problemas de nervios o problemas de real dificultad técnica, ya sea cuestión de actitud, pues eso es lo peor que puede pasar.</p> <p>*Manejar un formalismo que es necesario y después ceder un poquito, porque tampoco se puede ser demasiado estricto. Muchas veces las cosas se resuelven netamente con una conversación personal de tu a tu, como compañeros de trabajo buscando la mejor manera de hacer las cosas.</p>	<p>*Es importante que la persona que vaya a utilizar esa gestualidad sepa cuál con claridad cuál es el gesto adecuado para que entiendan que es lo que va a decir.</p> <p>*Los directores deben trabajar mucho con espejos, frente a un espejo lo que van a hacer. Ahora ya casi todas las obras se pueden conseguir en el internet en el YouTube, uno llega abre y mira el director que está ahí, lo mira y ve que es lo que hace, uno analiza que está haciendo, entonces uno trata después de llevar eso a un espejo, para poder mejorarlo o cambiarlo.</p> <p>*Porque hay ciertas ocasiones que el director ve qué tan raro, la partitura dice esto y él está haciendo tal cosa, hagámoslo así, entonces uno ya toma la decisión, pero es saber cuál es el gesto que se necesita para que lo entiendan.</p>	<p>*Existen muchos gestos estándar en la dirección a nivel mundial, pero hay gestos que son propios al lugar donde se está y ayuda mucho al montaje de las obras y esto se logra en los ensayos con la agrupación.</p> <p>*En la comunicación siempre debe primar el respeto, el entender y escuchar a los instrumentistas.</p>

Tabla 2. Matriz rasgos distintivos director empresarial

CONCEPTOS	DIRECTORES EMPRESARIALES			
	STEVE JOBS - EMPRESARIO - CEO	RICHARD BRANSON - EMPRESARIO - CEO	HENRY FORD	MANUEL CARVAJAL - CARVAJAL S.A.
DIRECCIÓN	<p>*Las claves de liderazgo relevantes para el éxito de su organización, una de ellas era que compartía la filosofía de la empresa: fue la empresa que él mismo fundó, por lo que está claro que compartía al 100% sus ideas y valores. Creía en el proyecto y luchaba por él, dedicando prácticamente toda su vida y regresando a su rescate cuando la compañía estaba en peligro.</p> <p>*Le apasionaba su trabajo y, sobre todo, su producto, no solo desde el punto de vista empresarial sino como usuario. Por ello, buscaba siempre la perfección y le obsesionaban los detalles.</p> <p>*A pesar de que muchas veces se ha dicho que era duro, escuchaba a su equipo y sus opiniones. Para ello realizaba reuniones trimestrales, daba conferencias para motivarles y reconocía su trabajo y sus logros, consiguiendo que los trabajadores estuvieran motivados por una cultura de equipo que Jobs se esforzaba por infundir.</p>	<p>*El estilo de dirección que profesa es activo, franco, directo e inspirador. Branson siempre se ha involucrado activamente en sus negocios y siempre se ha mostrado apasionado por lo que hace.</p> <p>*Es una persona visionaria. Como ejemplo está el arduo trabajo que hace en materia de movilidad, a través de sus aerolíneas transoceánicas y trenes. Ofreciendo puntualidad e integrando tecnología de última generación. Se incluye en su oferta submarinos para ofrecer a los turistas viajes al fondo del mar, sin olvidar mencionar los vuelos suborbitales para llevar turistas al espacio a través de su empresa Virgin Galactic.</p>	<p>*El estilo de Ford se basó claramente en lo visionario de su propia mente. Era un hombre creativo y muy técnico a la vez, que, además, dedicó toda su vida a la empresa que fundó de la nada con una forma de dirigir que muchos llaman mecanicista.</p> <p>*El gran sueño de Ford, un innovador adelantado a su tiempo era crear un coche tan barato que lo pudiese comprar y conducir cualquier persona. Es evidente que lo consiguió.</p>	<p>*Fomentó la incursión en el exterior, comenzando por Puerto Rico, con el objetivo de adelantarse a futuros competidores, aprovechando las ventajas competitivas de la región, las políticas públicas de estímulo a la ampliación de mercados en los países de América Latina y el boom literario de la época. Su curiosidad intelectual y la cercanía con Peter Drucker, se tradujeron, por una parte, en un claro entendimiento de la innovación como concepto y no como una simple transferencia tecnológica</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES EMPRESARIALES			
	STEVE JOBS - EMPRESARIO - CEO	RICHARD BRANSON - EMPRESARIO - CEO	HENRY FORD	MANUEL CARVAJAL - CARVAJAL S.A.
LIDERAZGO	<p>*Tenía la convicción de que, para inventar un producto, no había que hacer una investigación de mercado. Alguna vez respondió a un periodista al respecto, diciéndole "¿Acaso Alexander Graham Bell, hizo una investigación de mercado antes inventar el teléfono?".</p> <p>*Analizando el estilo de liderazgo de Steve Jobs, se infiere que este manejaba una monarquía colaborativa exitosa que le permitía tomar decisiones acertadas y obtener los mejores resultados.</p> <p>*También consiguió convertir a sus consumidores en algo más, en apasionados como él y en seguidores fieles. ¿Cómo lo ha conseguido? Entendiendo las necesidades del usuario, creando una estrategia y destacando su producto como aquel que cumplirá tus necesidades o incluso tus sueños.</p>	<p>*Para ser un buen líder hay que escuchar a la gente en primera línea, eso es un rasgo muy Virgin." Escuchar nos permite aprender unos de otros, una empresa excepcional es la que obtiene todos los pequeños detalles a la derecha.</p> <p>*Sí la gente que está en primera línea sabe que las cosas no van bien, y saben cuándo hay que mejorar las cosas y si los escuchas, pronto podrás mejorar todas esas cosas necias que convierten a una empresa promedio en una empresa excepcional".</p>	<p>*La innovación lo era todo. Eso le llevó a crear dentro de su empresa espacios para que los trabajadores fueran capaces de generar nuevas ideas. Como es evidente, esto se traducía posteriormente en beneficios para la compañía. De hecho, creía en el empleado, en su felicidad y en que se pudiera ganar un buen sueldo gracias a su esfuerzo y creatividad.</p>	<p>*Fue uno de los líderes cívicos, sociales y empresariales más importantes de su tiempo. No sólo convirtió su empresa familiar como Carvajal S.A. en una gran organización empresarial con alcances internacionales, sino que participó con su liderazgo en iniciativas de desarrollo regional tan importantes como la CVC, las hidroeléctricas de Salvajina y Calima y la Fundación para la Educación Superior -FES, nacida en el seno de la Universidad del Valle.</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES EMPRESARIALES			
	STEVE JOBS - EMPRESARIO - CEO	RICHARD BRANSON - EMPRESARIO - CEO	HENRY FORD	MANUEL CARVAJAL - CARVAJAL S.A.
EMPODERAMIENTO	<p>*Contrataba a los mejores para su equipo de trabajo: Apple reclutaba trabajadores especialistas y de profesiones multifacéticas, buscaba personas talentosas de cualquier profesión y les daba la oportunidad de brillar.</p> <p>*Steve Jobs no sólo es conocido por su voluntad de compartir el crédito, sino por hacer que la gente reconozca que buena parte de lo que hace a los productos Apple increíbles, es la fe que la empresa pone en las manos de su equipo de diseño.</p> <p>*Jobs fue el único dispuesto a entrar a la industria desde un ángulo novedoso, dejando que sus productos reflejaran a las mentes que los crearon y que esto afectaría en como los clientes se sentirán cuando lo compren.</p> <p>*Jobs era consciente de la relación entre el producto y su identidad. Jobs decía “espera lo mejor de tus colaboradores, espera lo mejor de ti mismo y siempre considera nuevas formas para que tu empresa Piense diferente”. Sabía reconocer el talento y una vez que lo localizaba, iba por él. Así logró crear un equipo lleno de talento en el que creía profundamente.</p>	<p>*Los empleados siempre van primero: haga que las personas que le colaboran sean sus aliados, ellos tienen que ser su cómplice en todo sentido laboralmente, si ellos sienten su apoyo también lo van a apoyar a usted y por supuesto van a hacer las cosas bien.</p> <p>*No olvide que las personas que trabajan con usted hacen parte de la imagen de la empresa y está en la mayoría de las cosas debe ser impecable.</p> <p>*"Si la persona que trabaja en su empresa está 100% orgullosa del trabajo que está haciendo, si le da las herramientas para hacer algo bueno, si están orgullosos de la marca, si se cuidan y se tratan bien, entonces van a estar sonriendo, van a ser felices y por lo tanto el cliente tendrá una experiencia agradable.</p>	<p>*Ford era un gran enemigo de la tradición, puesto que eso le impedía ser creativo y salir de los márgenes. Para él, no había que poner límites a la creatividad y capacidad de innovación de los hombres.</p> <p>*Ford contrató un especialista (un consultor en el lenguaje de hoy en día) para que analizara el rendimiento de su empresa. El experto se mostró muy complacido con todo el funcionamiento de la compañía en general y de sus empleados en particular, excepto uno. En el momento de brindar el informe se dirigió a Ford en estas palabras respecto de ese individuo: en ese despacho hay un holgazán que está desaprovechando el dinero que la compañía invierte en él. Toda vez que pasé por su oficina lo he encontrado sentado y con los pies en el escritorio. Henry Ford replicó: ese hombre tuvo una vez una idea que nos ahorró millones de dólares y da la casualidad que en el momento que se le ocurrió...estaba sentado con los pies en el escritorio.</p>	<p>*Hay muchas facetas de la personalidad de Manuel Carvajal que se podrían destacar, una de ellas es la madurez. Fue una persona que muy joven tuvo que hacer frente a una gran empresa, ocuparse de su familia y sus hermanos. Era muy joven cuando comenzó a dirigir la empresa. Otro factor es su capacidad para establecer redes fuertes, con el proveedor, el cliente, el académico, el político, con sus subalternos, en relaciones duraderas”</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES EMPRESARIALES			
	STEVE JOBS - EMPRESARIO - CEO	RICHARD BRANSON - EMPRESARIO - CEO	HENRY FORD	MANUEL CARVAJAL - CARVAJAL S.A.
VISIÓN	<p>*Su visión le ayudaba a impulsar la creatividad individual: Apple y Steve Jobs eran inseparables. Su identidad se veía reflejada en cada producto Apple que se desarrollaba, y eso se debía a que siempre se involucraba en todos los elementos de la filosofía de diseño de Apple. *Cada producto es la suma de muchas habilidades distintas, éstos se adhieren a la visión establecida por Jobs quien entendía bien lo que hacía a un producto Apple atractivo, lo que empoderaba a los diferentes aspectos del diseño del producto a superarse, manteniendo de manera permanente la experiencia del usuario.</p>	<p>*Aclamado por su visión, principios y bondad, Branson ha dado conferencias multitudinarias en el mundo, que lo llevaron a compartir sus secretos para liderar, inspirar y hacer crecer empresas desde abajo. Su filosofía siempre ha sido, poner en primer lugar al personal, después al cliente y por último a los accionistas”. *El CEO de Virgin evita hablar de dinero, dice que “no fue su objetivo” al lanzar sus empresas y exhorta a los presentes a darse cuenta que “el mundo cambió” y es más relevante cuidar el medio ambiente que incluso a uno mismo.</p>	<p>*Esta era la visión de Ford: construiré un automóvil para la multitud...su precio será tan bajo que todos los hombres con buen sueldo podrán tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios....cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprarlo y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado y (nosotros) emplearemos una gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo</p>	<p>*Fue considerado un líder excepcional, autodidacta, agente innovador y promotor de la empresa familiar , hasta convertirla en una reconocida multinacional, creador de su fase filantrópica y promotor de importantes proyectos regionales y de la empresa más importante del país, Ecopetrol. Siempre aludiendo al espíritu innovador del empresario, su pasión por leer, estudiar, analizar, viajar por el mundo. Podría agregarse que lo hacía desplegando un permanente "estado de alerta" identificando oportunidades y desarrollando su "sabiduría práctica" para tomar las decisiones que intuía y el tiempo demostró ser las adecuadas.</p>

CONCEPTOS	DIRECTORES EMPRESARIALES			
	STEVE JOBS - EMPRESARIO - CEO	RICHARD BRANSON - EMPRESARIO - CEO	HENRY FORD	MANUEL CARVAJAL - CARVAJAL S.A.
COMUNICACIÓN	<p>*El director empresarial debe tener grandes habilidades comunicativas e intelectuales.</p> <p>*Jobs creía firmemente en que pueden cambiar el mundo y usan todas sus técnicas persuasivas y comunicativas para convencer a sus colaboradores que ellos también pueden hacerlo.</p> <p>*Era una persona apasionada y obsesionada con las metas que se proponía y así mismo lo expresaba.</p>	<p>*La comunicación debe ser en doble vía: a pesar de que se debe tener un buen discurso y como líder de una empresa o negocio debe saber comunicarse de manera efectiva para que lo entiendan, debe considerar que usted no puede ser el único escuchado por sus clientes, proveedores y colaboradores.</p> <p>*Branson, prefiere tener reuniones en persona. Puedes aprender mucho del contacto visual, del lenguaje corporal y del tono de conversación".</p> <p>*Cuando se trata de asociaciones empresariales, si tiene la oportunidad de establecer primero una conexión personal, cara a cara hay que aprovecharlo. Después, cuando debas realizar la siguiente comunicación a distancia habrá ya una base para crear una buena relación a futuro.</p> <p>*El uso de diferentes plataformas para la comunicación es importante para fomentar modernas alianzas empresariales, como la capacidad de tener una mente abierta y dar la bienvenida a nuevas ideas.</p>	<p>Henry Ford fue un pionero del estado de bienestar a través de la sociedad de consumo. Buscó mejorar el nivel de vida de sus trabajadores y reducir su rotación. La eficiencia suponía contratar y mantener a los mejores trabajadores. El 5 de enero de 1914, Ford anunció su programa retributivo de 5 dólares al día. Este programa revolucionario también incluía la reducción de la jornada laboral de 9 a 8 horas al día, 5 días a la semana, así como el ya mencionado incremento desde 2,34 dólares al día hasta 5 para los trabajadores calificados.</p>	<p>*Toda su vida leyó con ritmo frenético sobre lo que debía saber y lo que le interesaba, preguntaba a expertos cómo funcionaban las máquinas que utilizaba. Años después, cuando asumió el Ministerio de Minas sin ser experto en el tema, demoró poco en empaparse y hablar de tú a tú con los ingenieros. No tuvo educación formal, pero entendió las lecciones de una vida comprometida y absorbió el conocimiento como esponja. Por algo Peter Drucker, uno de sus amigos entrañables y gurú de la administración, confiesa que Manuel inspiró la Drucker Foundation creada 20 años después de su partida. Por algo, en 1967 aplicó al programa de Visiting Scholars del prestigioso MIT de Boston y, por su trayectoria, dejaron pasar el hecho de que no tenía diploma universitario.</p>

6. CONCLUSIONES

Es importante reconocer que la orquesta sinfónica es una organización singular que emplea simultáneamente a unos cien músicos, altamente especializados, quienes más allá de su capacidad técnica instrumental deben contribuir con creatividad y emoción para lograr los resultados esperados.

Sin embargo, una orquesta, como una empresa, no es sólo un instrumento musical o una herramienta para crear valor, sino un grupo de seres humanos con diversas personalidades, intereses y perspectivas. El reto es lograr los mejores resultados en ambos campos, lo cual requiere de líderes que, más allá de su competencia técnica, puedan integrar todas estas voluntades para hacer realidad una sola visión.

Se concluye que tanto los directores de empresa como los de orquesta tienen que enfrentar retos similares. Y los principales son: ¿Cómo integrar el mejor equipo de trabajo? y ¿cómo discernir cuál es la información relevante en toda la que se maneja?

Un gran director orquestal busca convencer en términos musicales y éste debe contar con actitudes y gran capacidad de análisis. Un ejercicio interesante es escuchar una misma obra sinfónica en versiones de distintos directores, con seguridad nos sorprenderá la intensidad de Toscanini y el rigor de Von Karajan, pero igualmente nos seducirán la “musicalidad” interior de Abbado, la incandescencia de Rattle o el candor de Bruno Walter.

El símil con un director de empresa es muy claro, sobre todo en la economía de la información en la que nos encontramos. Una partitura contiene miles o cientos de miles de notas, ligaduras, indicaciones dinámicas y fraseos o marcas de articulación, un mar de información casi tan infinito como la que está consignada en los reportes, estados financieros y referencias en línea que sirve para que un director del mundo empresarial tome decisiones, y puede ser fácil perderse en medio de tanta información o, lo que es más frecuente, equivocarse en la lectura. Por lo cual es importante saber identificar y jerarquizar la información, que es lo que denominamos el saber hacer.

En el mundo musical sinfónico y en el empresarial se hablan lenguajes distintos: por un lado excelencia artística, originalidad trascendente o frescura y transparencia interpretativa, por el otro se repite la necesidad de definir una misión, una visión y las estrategias precisas para alcanzarlas. Pero ambos escenarios encuentran un común denominador en la búsqueda de nuevos esquemas de liderazgo, la creación de redes de colaboración y la clara necesidad de ampliar la participación de cada miembro del equipo como la mejor forma de lograr una motivación real y durable.

La autoridad debe estar motivada en los resultados y vocación de servicio, en la creatividad y la capacidad de entusiasmar a nuestros colaboradores a dar siempre lo mejor de sí, sin importar que estemos al frente de una empresa u orquesta, la mejor estrategia para motivar al equipo de trabajo es compartir con ellos la responsabilidad, la toma de decisiones y en última instancia el rendimiento financiero y los logros alcanzados.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Mayo, Elton (1933). "Human Problems of an Industrial Civilization". New York, Macmillan Co., OCLC 574730199.
- Stodgil (1974), en Luigi Valdés (1997). Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad (p. 392). México: Concamin, Funtec, CCTC.
- Valdes Buratti, L. A. (1999). Conocimiento es futuro: Hacia una sexta generación de los procesos de calidad (No. 658.5 V233c Ej. 1 024996). CONCAMIN:.
- Garzón, R. G. (2018). Musiconomía: Cómo gestionar el talento humano a través de la música. Envivo.
- Ortiz, R. A. G. (2010). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 8(11), 62-91.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma.
- BOYATZIS, R., GOLEMAN, D. & RHEE, K. (2000). "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)". En R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp.343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- GREWAL, D. & SALOVEY, P. (2005). "Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence". *American Scientist*, 93, 330-339.
- FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. & EXTREMERA, N. (2002). "La inteligencia emocional como una habilidad esencial en la escuela". *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 1-6.

- <http://www.scrummanager.net/blog/2009/12/liderar-como-los-grandes-directores-de-orquesta/> - Liderar como los grandes directores de orquesta. Escrito de la Conferencia Scrum Manager
- *El adiós a Juan Carlos Zorzi*, lanacion.com, publicado el 23 de agosto de 1999. Consultado el 17 de febrero de 2014
- Juan Carlos Zorzi. (2017, 28 de septiembre). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 05:52, marzo 17, 2019 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Juan_Carlos_Zorzi&oldid=102213402. Garzón, R. G. (2018). *Musiconomía: Cómo gestionar el talento humano a través de la música*. Envivo.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace & Company.
- Bennis, W. (2000). *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ediciones Díaz De Santos.
- de Romero, J. F., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100.

- Robbins, S. P., Coulter, M., Staines, M. O., & Hernández, J. O. J. (1996). *Administración* (No. 658/R63mE/5a. ed.). Naucalpan de Juárez^ eEdo. de México Edo. de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- del Campo, J. Á. V. (2011). Claudio Abbado inteligencia y sencillez. *Minerva: Revista del Círculo de Bellas Artes*, (17), 86-88.
- Rodríguez, G. R. V. (2016). Evolución y desarrollo de la dirección orquestal en México y el mundo. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9).
- Sojo, P. (2014). Fallece el director de orquesta Claudio Abbado.
- Marulanda Rivera, L. Estudio práctico de las principales dificultades de los Directores de Orquesta.(21 ejemplos comentados del repertorio sinfónico) (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá).
- Burgos, E. (2007) Una aproximación a la dirección Orquestal en Venezuela desde 1950 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000142498.pdf>
- Pirfano, Í. (2017). *Inteligencia musical*. Plataforma.
- Barenboim, D., & Udina, D. (2008). *El sonido es vida el poder de la música*. Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial norma.
- Murillo, A. J. S. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89.
- Castleberry, D. (2003). *The Art of Conducting: Great Conductors of the Past*.

- Wagner, R. (1869). ber das Dirigieren. Gesammelte Schriften und Dichtungen, Bd, 8, 318.
- Londoño, J. C. (2016). Manuel Carvajal Sinisterra: una vida dedicada a generar progreso con equidad. Universidad Icesi.
- Arturo Toscanini. (2017, enero 24). EcuRed, . Consultado el 05:15, marzo 17, 2019 en https://www.ecured.cu/index.php?title=Arturo_Toscanini&oldid=2791240.
- Dirección musical. (2007, marzo 11). Enciclopedia, De la Enciclopedia Libre Universal en Español.. Consultado el 01:12, marzo 17, 2019 en http://enciclopedia.us.es/index.php?title=Direcci%C3%B3n_musical&oldid=313488
- Mejia, R. M. (14 de enero de 2016). Sobre directores de orquesta y líderes empresariales [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/>
- Coca, C. (14 de mayo de 2018). Karajan-Bernstein, dos directores entre la realidad y la ficción Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/culturas/musica/karajanbernstein-directores-realidad-20180425110116-nt.html>
- Kotter, J.P. (1999) La verdadera labor de un líder. Bogotá, Colombia: Norma.

CIBERGRAFÍA

- Dirección musical. (2007, marzo 11). Enciclopedia, De la Enciclopedia Libre Universal en Español.. Consultado el 01:12, marzo 17, 2019 en http://enciclopedia.us.es/index.php?title=Direcci%C3%B3n_musical&oldid=313488.
- Argenpress. (24 de enero de 2014). Música: Grandes directores de orquesta sinfónica [Mensaje de un blog.]. Recuperado de <http://cultural.argenpress.info/2014/01/musica-grandes-directores-de-orquesta.html>
- Mejia, R. M. (14 de enero de 2016). Sobre directores de orquesta y líderes empresariales [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/01/14/sobre-directores-de-orquesta-y-lideres-empresariales/>
- <https://impulsadesarrollo.com/2014/04/30/lideres-de-equipo-directores-de-orquesta/>
- <https://confilegal.com/20170816-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/#Visionarios>
- <https://www.puromarketing.com/14/26210/diez-caracteristicas-definen-buen-lider.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Juan_Carlos_Zorzi
- http://www.academia.edu/10244007/Liderazgo_y_m%C3%BAsica_la_figura_del_director. Liderazgo y música: la figura del director.
- <https://blog.cabreramc.com/2009/02/15/the-art-of-possibility-la-propuesta-de-benjamin-zander-para-el-liderazgo-en-la-nueva-era/>
- <https://www.dinero.com/negocios/articulo/los-12-empresarios-mas-grandes-nuestros-tiempos/155030>
- <https://www.cegosonlineuniversity.com/steve-jobs-sinonimo-de-liderazgo-empresarial/>
- https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/liderazgo-las-habilidades-que-deben-tener-todos-los-lideres/74008?fbclid=iwar3yea-rslat_jzqr6vc4lfg-ebmwv29qw8sd2t-0jsz8fmbashdhuuksxk
- <https://cambiopolitico.com/musica-grandes-directores-de-orquesta-sinfonica/48730/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Directores_de_orquesta
- <https://psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-musical>

VÍDEOS

- <https://www.youtube.com/watch?v=AL-AC5m4xU8>:
2 dirigenti - Herbert von Karajan a Leonard Bernstein
- <https://www.youtube.com/watch?v=121n-pU-rqg>: Beethoven Symphony No. 5 - Comparison - Bernstein | Karajan | Ozawa | Jansons
- Nueva Musicología (Productor) . (2012). The Art of Conducting - Great Conductors of the Past. (1994) [DVD 1]. De <https://www.youtube.com/watch?v=LYnqU4AJvtA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=71w-oasL6iQ>: Benjamin Zander 2008 Musica y Pasion. Con los ojos brillantes. 20 min spanish subtitles
- <https://www.youtube.com/watch?v=qPsZWC5CmGo>: Benjamin Zander - How to give an A (subtítulos en español)
- <https://www.youtube.com/watch?v=ldJOi2zHA3M> : JOHAN ARMANDO HURTADO JENSEN. Marcha Eslava, P. I. Tchaikovsky
- <https://www.youtube.com/watch?v=OEMwlv42gpk&feature=youtu.be> . V. Completa: **“Dirigir una orquesta es una buena metáfora para la vida”**. Benjamin Zander