

Liderazgo y música: la figura del director

Diego Calderón ·
Salvador Oriola ·
Josep Gustems

Universidad de Barcelona

Resumen

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. En este artículo se realizan una serie de reflexiones que vinculan el liderazgo y la dirección musical, de forma que se establecen y se ejemplifican diferentes tipos de directores musicales y las funciones de estos en el seno de un grupo musical, así como diferentes estilos de liderazgo aplicados a las actividades musicales.

Abstract

Leadership is a social competence linked to the figure of the director of a music group. In the case of leadership, this is a skill you can develop, as you can learn to be a good director. This article presents a series of reflections that link leadership and musical direction, establishing different types of music directors and the functions within a band, as well as different styles of leadership applied to musical activities.

Palabras Clave

Liderazgo · Dirección musical · Bandas · Coros · Orquesta · Big Band

Keywords

Leadership · Conductor · Band · Chorus · Orchestra · Big Band

El liderazgo, los líderes, el liderazgo... son palabras tradicionalmente unidas a los ámbitos de economía, empresa, política, ejército, psicología social y organizacional, educación, y, como no, música.

Dicha unión se visualiza en una bibliografía específica centrada, en su mayoría, en estudios teóricos que dejan de un lado aspectos prácticos como, por ejemplo, la comunicación verbal y no-verbal. En cualquier caso, la interrelación existente entre las diferentes competencias sitúan al liderazgo como parte primordial de los logros académicos, la innovación, la motivación (Álvarez, 2001) y, en nuestro caso, la práctica instrumental colectiva.

En la citada colectividad hemos de ser conscientes de que todo grupo, sea de la naturaleza que sea, tiende al establecimiento de un líder, ya se trate de un liderazgo individual o compartido. Por tanto, al estudiar el liderazgo se debe hacer referencia tanto al líder, como al grupo y su funcionamiento (Bernal y Gil, 2000) o lo que es lo mismo el director y la orquesta, el solista y el grupo, etc. De la misma forma, tenemos que saber que existe una relación estrecha entre el líder y el éxito de un grupo.

Este artículo, mediante un estudio documental, muestra una serie de analogías entre el papel del líder y el de un director de música, ya sea a través de un liderazgo único o mediante un liderazgo compartido, y analizar los estilos de líderes que podemos encontrar.

Definición y características de un líder

Todos los estudios de liderazgo parten de la existencia de, como mínimo, una persona que siga a dicho líder y además algún tipo de ritual que lo acredite como tal (Peterson y Seligman, 2004). De esta forma, al situar el liderazgo como una competencia social, podemos afirmar que hablar de liderazgo es hablar de autoridad, integridad, poder, dominio, carisma, ascendencia, asertividad social, influencia, visión y fuerza de personalidad que inspira y tiene habilidad de transformar, anima al grupo a conseguir sus objetivos, procurando unas buenas relaciones interpersonales (Bass, 1985).

En general, los líderes saben enfrentarse a situaciones complejas, resuelven conflictos, toman la palabra en nombre del grupo al que representan, toman la iniciativa en situaciones sociales, saben organizar con efectividad, y se implican en situaciones de emergencia o peligro. Según Goleman (2014), los líderes marcan estrategias, motivan, crean una misión, implantan una cultura.

Homans (1950) considera al líder como la persona que encarna las normas que un grupo concreto valora más, con lo que atrae al resto de la gente y asume el deber 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.

En cualquier caso, en la elección de un líder hay una serie de dimensiones personales que parecen determinantes, entre ellas:

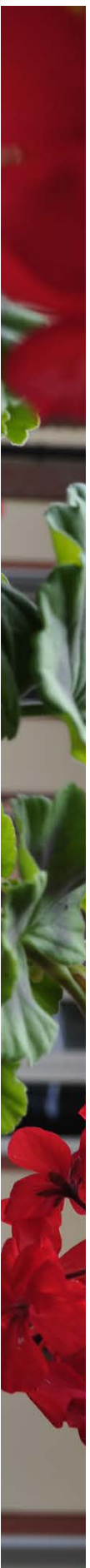
• **A nivel verbal:** un líder es el individuo que habitualmente condiciona el tema de las conversaciones, a la vez que es el que más interviene en las mismas.

• **Similitud y diferencias** con el resto del grupo: el resto del grupo busca una persona parecida a la mayoría y que mantenga la misma línea de pensamiento y acción, pero que no se a una persona "del montón".

• **Legitimidad de la autoridad:** más allá de las cualidades que acabamos de describir, el hecho de que una persona tome posesión del papel de líder, o demuestre su legitimidad adjudicándose tal papel, establece su papel de líder siendo aceptado por el resto del grupo como tal.

Además de lo descrito, sabemos el liderazgo es una competencia que puede explicarse mediante diversos factores que correlacionan en su ejecución y cumplimiento. Según Goleman (2014), entre los más relevantes tendríamos:

- Autoconciencia emocional: concordancia de los actos y los propios valores, coherencia, franqueza y capacidad de evaluación realista, motivación por el trabajo, sentido del humor autocrítico, evitan equivocarse al correr riesgos innecesarios, saben pedir ayuda, crean entornos de confianza e imparcialidad.
- Conciencia social:
 - Empatía: consideran detenidamente los sentimientos de los demás en la toma de decisiones.
 - Conciencia organizativa: hacen avanzar a los demás en la dirección deseada en función de objetivos determinados.



- Gestión de las relaciones:
 - Liderazgo inspirador.
 - Influencia: amplio círculo de conocidos y facilidad para encontrar puntos en común con gente de todo tipo, dotes de persuasión.
 - Gestión de los conflictos: evitan peleas internas.
 - Trabajo en equipo y colaboración: logran penetración para trabajar en equipo y en red: saben escuchar, se sincronizan con los demás, son positivos.

- Autogestión:
 - Autocontrol emocional: reflexivos, no impulsivos
 - Adaptabilidad: comodidad ante los cambios.
 - Capacidad de triunfo: conocen sus capacidades y puntos fuertes y los aprovechan con productividad elevada más allá de las expectativas
 - Actitud positiva.

Diversos estudios nos muestran cómo los líderes suelen ser un poco más altos, más inteligentes, más entusiastas, con más confianza en sí mismos y más participativos que el resto. No existen diferencias respecto al sexo del líder, sólo en lo que respecta a estar más o menos orientados a las relaciones interpersonales (Eagly, Karau y Makhlani, 1995). Sin embargo, es imposible predecir y utilizar estas características para seleccionar y preparar a los líderes. Es cierto también que el líder de un grupo tiende a tener más atributos positivos que cualquier otro miembro.

El liderazgo y el rol del director en música

A pesar de que en todos los ámbitos educativos que hacen referencia al liderazgo, se muestra el papel del director de orquesta de forma ejemplar, curiosamente existen muy pocos estudios que relacionen directamente el liderazgo aplicado a la música. 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 un líder resulta necesaria.

En este sentido, la concepción romántica de considerar que los buenos directores nacen y no se hacen ha sido refutada por múltiples estudios actuales (Varvaigou y Durrant, 2011). Por tanto partimos de la base de que un director, dando por des-



contado una formación académica que lo respalde, ha de adquirir una serie de habilidades para llegar a ser catalogado de "bueno". Estas habilidades, que de acuerdo con Apfelstadt (1997) se pueden aprender, las podemos clasificar en dos grupos:

a) *Habilidades relacionadas con aspectos musicales* como intuición artística, musicalidad, expresión, técnica, etc.

b) *Habilidades extramusicales:* como por ejemplo confianza, entusiasmo, iniciativa, autoestima, etc.

A pesar de esto, y de la oferta formativa reglada y estructurada en los conservatorios sobre técnicas de dirección, nos encontramos ante una alarmante ausencia de trabajos de técnicas de grupo, dinamización, comunicación, etc. que se dan por supuestos que forman parte del "talento" personal de cada de los futuros líderes, o en su caso directores.

Si realizamos un revisión histórica sobre la figura del director, observamos como la figura del director de coro o de orquesta ha sido escasa y de reciente creación. Si nos remitimos a fuentes históricas, el antecedente más remoto sería la llamada **quironomía** utilizada por los Antiguos Egipcios como sistema de visualización y esquematización dirigida de la melodía. Se trataba de unos gestos

al aire (como unas ondas) para mostrar la dirección melódica del canto (Bañus y Jambriña, 2010).

Posteriormente, en el Imperio Romano, encontramos un método de dirección muy rudimentario pero eficaz: el **scabellum** o lámina metálica insertada en la suela del zapato (a modo de zapato de claqué) con el que daban indicaciones para la entrada de los coros en las representaciones teatrales y musicales (Polo, 2006). Ya en los siglos XVI y XVII fueron los **maestros de coro**, los encargados de enseñar a cantar y ejecutar la música religiosa en las principales catedrales y templos europeos de relieve. Su tradición nos legó el *tactus* y la *respiración bucal exagerada* como recursos para iniciar un canto.

Los grupos instrumentales de música de cámara, palaciega y de danza utilizaban gestos y códigos simples como si-guen haciendo en la actualidad, ninguno de sus componentes ejercía ninguna función de dirección. A partir del siglo XVIII, y con el aumento significativo del número de componentes de los grupos instrumentales y vocales, crece la necesidad de coordinar eficazmente la ejecución musical. Será entonces cuando el **clavecinista** (con funciones de Bajo Continuo) situado en una zona bien visible del grupo será el encargado de dar las principales señales con alguna mano (aunque ello significase dejar momentáneamente de tocar): entradas y finales. Algunos de estos primeros directores señalados decidieron marcar con más impetu el tempo y el carácter

mediante un bastón (a modo de estandarte del ejército) que sujetado con una mano por el centro del mismo, se movía arriba y abajo señalando el compás (las banderas militares, en los desfiles, aún siguen utilizando este sistema por su cómoda visualización).

Finalmente, el crecimiento progresivo de los componentes en los grupos y el abandono de la función de bajo continuo culminaron con la instauración de la actual figura del director, aunque en grupos de menor número de componentes se siga prescindiendo de tal figura, aunque no de sus funciones, que son ejercidas por algún miembro del conjunto (concertino...). (Gustems y Elgström, 2008).

Funciones del director

De esta forma, podemos 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 este caso en las funciones de dicho director, hemos de considerar dos situaciones que obligarán, a grandes rasgos, a ejercer distintos roles: en los *ensayos*, y en los *concertos* (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 destacamos:
 - Ahorro de tiempo: el uso oportuno de los gestos adecuados a las intenciones técnicas y expresivas del director es un recurso mnemotécnico 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 proclive 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 de



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 en adaptar sus gestos y su estética corporal a un tipo u otro de intenciones expresivas.

- Durante los **conciertos**, el director se transforma en un *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.

En cualquier caso, y tal como hemos comentado anteriormente, no siempre ni en todas las circunstancias se ha utilizado la función de dirección única, al igual que en la actualidad existen numerosas situaciones que parten de la dirección compartida. Así pues no hay un número ideal o límite para tomar la decisión de tener un director. La práctica en la ejecución y los conciertos será la que fuerce o no dicha necesidad. Por ejemplo, las tunas, rondallas, coblas, grupos cámara (duos, tríos, cuartetos, quintos...) mariachi, grupos que cantan las canciones de Pasqua, *escuelas da samba*, grupos de habaneras, de rock, de jazz... no utilizan director (Gustems y Elgström, 2008), aunque no se prescinda de sus funciones básicas de coordinación. Normalmente uno de los integrantes del grupo toma la función de líder en un sentido práctico: puede ser el cantante, el guitarrista, el batería, el primer violín... Su colocación en el espacio o su dominio sonoro (en el caso, por ejemplo, de la batería) son estratégicas: suelen estar delante, bien visibles, o en un extremo del grupo, de forma que puedan comunicarse con gestos visibles para la mayoría de componentes.

En los ensayos sin director, es necesaria la participación y aporte de ideas de todos los componentes, y por tanto este tipo de ensayos plantea una dinámica muy distinta a cuando el director conduce el ensayo. Por otro lado, para diversas funciones más relativas a la gestión y logística, la función de líder se entiende como algo más que el director, fomentándose el liderazgo compartido en pro del buen funcionamiento del grupo.

Estilos de liderazgo en música

De la misma forma que están establecidos diversos tipos de líder, podemos establecer diversos tipos de directores, ya sea basándonos en una dirección única o compartida, por lo que una analogía entre unos y otros nos puede ayudar a entender las distintas formas de dirigir y los contextos en los que aplicar cada una de dichas formas. Debemos de tener en cuenta igualmente que la variedad de tipologías ofrecen igualmente 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, y en base a lo descrito por Goleman (2014), Oriol Campos e Izquierdo (2011) y Marina (2008), se establecen diferentes modelos de liderazgo y de dirección. Así pues tendríamos:

- El **líder autoritario**, el cual impone sus normas dentro del grupo, las conclusiones y objetivos a los que se han de llegar y cómo hacerlo. Decide rápida y tajantemente. Es necesario en situaciones críticas en las que hay que eliminar el temor y la incertidumbre. Es el papel más ligado al director de música, de forma que una búsqueda de similitudes 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 podemos otorgar este papel al director de un grupo, de

cualquier estilo musical, que realiza muchos conciertos y pocos ensayos. Este rol, por ejemplo, está claramente identificado con el trabajo del director de Big band Duke Ellington, quien hacia los arreglos e incluso los temas pensando en cada uno de los músicos que los iban a interpretar.

- El **líder semiautoritario**, que tiene claro los objetivos que el grupo tiene que conseguir pero deja vía libre hacia su consecución, aunque usa 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, por ejemplo, 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 la cadencia al solista.





• El denominado **Laissez Faire**, es el que simplemente deja hacer, desentendiéndose de sí 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, por ejemplo, los tiempos 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. Habitual en las pequeñas formaciones, en las cuales el papel de 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. También es muy habitual en las de jazz de pocos miembros en las que el director apela a la participación de todos sus miembros para configurar un sonido final (como por ejemplo el cuarteto del aclamado saxofonista Wayne Shorter, quien las únicas indicaciones que ofreció a su cuarteto fueron las de intentar recrear de forma sonora la imagen de *Allen* saliendo de las entrañas de uno de los personajes de la película con ese mismo nombre. De esta forma buscaba un

sonido grupal más allá de las partes, las cuales eran inexistentes en dicha formación).

• El **líder visionario**, es el más motivador, 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. Habitual tanto en pequeños como en grandes grupos, y relacionado directamente con el gestor buscador de recursos. Por ejemplo, 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 en 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 el seno de cual-

quier grupo musical, ya sea interna o externa (como es el caso del famoso caso del psicólogo contratado por la banda de rock *Metallica* para hacer de intermediario y apaciguador en los conflictivos ensayos de dicha banda).

• 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 alcanzarlas; delega bien y fomenta el aprendizaje a largo plazo, asumiendo el riesgo del fracaso. Funciona mejor con quienes desean recibir ayuda. En esta tipología podemos imaginarnos al director de orquesta o banda de un conservatorio superior, en el cual la asignatura de conjunto esté planteada como una asignatura anual.

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

En cualquier caso, tal como hemos comentado, 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, hemos de buscar una buena com-

binación del liderazgo autoritario con el conciliador. Si buscamos la excelencia, y haciendo una nueva analogía con la empresa, los 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 nuestro caso, 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. En general, cuanto más alta es la categoría laboral de un trabajador "estrella", más capacidades de inteligencia emocional aparecen como motivos de su eficiencia.

A modo de conclusión

La figura del director en la música está estrechamente ligada al director, a pesar de lo cual, tal como hemos visto, no es una habilidad necesaria únicamente para dicho rol. De esta forma, al hablar de liderazgo compartido, o en su caso, de distribución de labores, tanto de gestión como musicales, resulta una competencia vital a la hora de asegurar el correcto funcionamiento de cualquier formación musical.



En cualquier caso, el liderazgo ha sido estudiado tanto como una habilidad innata como una habilidad adquirida. Muchos líderes han mostrado ya de pequeños algunos rasgos de personalidad bien singulares y que el contexto que han vivido los han desarrollado. A pesar de esto, muchos otros han trabajado desde un prisma compen- sencial para poder llegar a ser grandes líderes.

Conocer las diversas tipologías existentes nos ayudará a conocer nuestros defectos y ser conscientes de lo que nos queda por mejorar. Podemos aprender a ser líderes si así lo creemos necesario, podemos aprender a ser directores si así lo creemos necesario, podemos aprender a ser gestores si así lo creemos necesario... está en nuestras manos.



Bibliografía

- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de los procesos de mejora. En I. Cantón (Ed.), *La implantación de la Calidad en los Centros Educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Apfelstadt, H. (1997). Applying leadership models in teaching choral conductors. *Choral Journal of the American Choral Directors Association*, 3(8), 23-30.
- Batnus, P., y Jambriña, E. (2010). *Sonido, movimiento, signo: didáctica de la escucha y de la notación musical en la Educación Primaria*. Campo abierto, 29(2), 77-89.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free press.
- Bernal, J.L., y Gil, M.T. (2000). Escuelas aceleradas. *Cuadernos de pedagogía*, 285, 33-39.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 135-145.
- Gitlin, T. (2005). *Enfermos de información*. Barcelona: Paidós
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B de Bolsillo.
- Gustems, J., y Elgström, E.. (2008). *Guía práctica para la dirección de grupos vocales e instrumentales*. Barcelona: Graó, Biblioteca de Eufonia.
- Guy-Kummer, E. (1989). Algunas cualidades del buen director de coro. *Música y Educación*, 2(1), 463-464.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace & Company.
- Marina, J. A. (2008). *La pasión del poder*. Barcelona: Anagrama.
- Oriol, J., Campos, J. M., e Izquierdo, I. (2011). *La direcció d'activitats i entitats de lleure infantil i juvenil*. Barcelona: Claret.
- Peterson, Ch., y Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues*. Nueva York: APA.
- Polo, D. (2006). El scabellum. *Revista de folklore*, 301, 15-17.
- Varvaigou, M., y Durrant, C. (2011). Theoretical perspectives on the education of choral conductors: A suggested framework. *British Journal of Music Education*, 28(3), 325-338. ◀

➔ Recibido: 15/11/2014

✓ Aceptado: 15/12/2014