

Revista arbitrada
en castellano
publicada por
SAGE para la
Sociedad
Internacional para
la Educación
Musical (ISME).

ISSN: 2307-4841

doi:

10.1177/2307484
119878639



Creative Commons CC-BY: Este artículo se distribuye bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution 4.0 (<http://www.creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) que permite cualquier uso, reproducción y distribución de la obra sin permiso, siempre y cuando la obra original se atribuya tal y como se especifica en las páginas de SAGE y Open Access (<https://us.sagepub.com/en-us/nam/open-access-at-sage>).



La dirección musical de agrupaciones juveniles: un referente de liderazgo y competencias socioemocionales.

Salvador Oriola Requena y Josep Gustems Carnicer, Universidad de Barcelona (España)

Resumen

La dirección musical es un claro ejemplo de liderazgo eficiente en el que el director, a través de sus competencias y su formación socioemocional, intenta encabezar una agrupación y sacarle el máximo rendimiento. El presente estudio, fundamentado en un marco conceptual sobre el liderazgo y las dimensiones socioemocionales en la dirección musical, pretende describir, analizar y comparar el

perfil intra e interpersonal (capacidad de liderazgo, satisfacción vital, desgaste profesional y empatía) de los directores que lideran una agrupación musical juvenil. Para ello, a partir de una metodología descriptiva no experimental, se ha aplicado un protocolo de cuestionarios a una muestra conformada por 10 directores de bandas juveniles de la Comunidad Valenciana y 10

directores de corales juveniles de Cataluña. Los resultados obtenidos confirman que los directores poseen unas competencias destacables para liderar agrupaciones integradas por adolescentes, en las que la dimensión socioemocional es imprescindible para el buen funcionamiento y el éxito colectivo en todas sus facetas.

Palabras Clave

Bandas juveniles; corales juveniles; director musical; liderazgo; competencias socioemocionales.

Musical conducting of youth ensembles: A benchmark for leadership and social-emotional skills.

Salvador Oriola Requena & Josep Gustems Carnicer, University of Barcelona (Spain)

Abstract

Musical conducting is a clear example of efficient leadership in which the conductor, through his skills and social-emotional training, tries to lead a group and get the most out of it. The present study, based on a conceptual framework on leadership and socio-emotional dimensions in musical direction, aims to describe, analyse and

compare the intra- and interpersonal profile (leadership capacity, vital satisfaction, burnout, and empathy) of conductors who lead a youth musical group. To this end, using a non-experimental descriptive methodology, a protocol of questionnaires has been applied to a sample made up of 10 conductors of youth bands from

the Valencia Region and 10 conductors of youth choirs from Catalonia. The results obtained confirm that conductors have outstanding skills to lead teenagers groups, in which the social-emotional dimension is essential for proper functioning and collective success in all its facets.

Keywords

Juvenile bands; juvenile choirs; music conductor; leadership; social-emotional competencies.

La dirección musical de agrupaciones juveniles: un referente de liderazgo y competencias socioemocionales.

por Salvador Oriola Requena y Josep Gustems Carnicer, Universidad de Barcelona (España)

Al igual que en muchas otras regiones y países, en la Comunidad Valenciana y en Cataluña existe una larga y consolidada tradición musical cuyo eje principal gira en torno a las agrupaciones instrumentales y vocales para aficionados, respectivamente. Aunque el fenómeno asociacionista musical se originó en estos territorios durante el siglo XIX por distintas razones socioculturales y con fines inclusivos muy dispares (Asensi, 2013; Carbonell, 2003), no fue hasta la segunda mitad del siglo XX cuando empezaron a fundarse las primeras agrupaciones juveniles, con similitudes y diferencias respecto de las infantiles y las de adultos (Artús, 2002). El objetivo principal de este tipo de agrupaciones sería formar a los jóvenes para que posteriormente se incorporen a las agrupaciones adultas, sirviendo así de viveros para abastecer a las agrupaciones musicales de adultos, contribuyendo de este modo en el devenir y la consolidación del fenómeno de las bandas y las corales (Oriola, 2017).

Los beneficios que ejercen estas agrupaciones musicales sobre los jóvenes han sido ampliamente estudiados y no hay duda de que contribuyen al trabajo en equipo, al desarrollo de las habilidades sociales, a la vivencia de emociones estéticas, a fortalecer el sentido de comunidad y compromiso vital con la música, desarrollando así la autodisciplina, el orgullo de sus integrantes o la autoestima entre otros aspectos (v. g., Gouzouasis y Henderson, 2012; Hallam, 2010).

Sin embargo, la supervivencia y el éxito de ambos fenómenos, dejando de lado su estructura piramidal, dependen de la interconexión de múltiples factores como la disponibilidad de recursos humanos y económicos, el contexto sociocultural o la participación y el apoyo de familias, juntas directivas, socios, etc. (Leal, 2014). De todas estas variables, el trabajo que desempeña el director musical es una de las más determinantes, pues es el encargado de liderar el proyecto artístico-social que persigue cada agrupación.

El director musical, como líder que es, deberá poseer, desarrollar y dominar tanto competencias artístico-musicales (repertorio, técnica gestual, formación musical,...) como competencias socioemocionales relacionadas con la convivencia, las relaciones interpersonales o la autogestión emocional, entre otras. Muchas veces se toma a los directores musicales como paradigma de personas con altas dotes de liderazgo y visión organizativa, debido a su reconocida autoridad musical, que afecta con sus gestos, actitud y palabras, el ánimo y los resultados de sus músicos (Fuelberth, 2004; Skadsem, 1997). Aquellos que ejercen de líderes musicales tienen la responsabilidad de dar sentido a la música de una u otra manera, ya sea técnica, emocional o socialmente (Durrant, 2009).

La mayoría de investigaciones sobre directores musicales se han focalizado en las orquestas, especialmente en sus atributos de liderazgo, personalidad, gestos y expresividad (para una revisión al respecto, véase Kirrane, O'Connor, Dunne y Moriarty, 2017). Otras, en mostrar las diferencias de género más que notables en el ámbito de la dirección musical (Iniesta, 2011), con una escasísima presencia de mujeres directoras en bandas. Por ejemplo, en Estados Unidos, en

donde existe una amplia red de bandas juveniles, apenas alcanzan el 5% (Gould, 2003). Así mismo, el liderazgo que ejercen los directores musicales incluso se ha propuesto en ocasiones como modelo para el profesorado de música, por lo que conocer sus dimensiones en toda su complejidad es de gran interés para la profesión (Apfelstadt, 1997).

Muchas de las tareas asignadas a la dirección musical guardan relación con la coordinación de equipos, asignación y evaluación de tareas, desarrollo de conocimiento, organización y planificación (Salas, Sims y Burke, 2005). Existe abundante bibliografía sobre el desarrollo de este tipo de competencias (para una revisión véase Colson, 2012; Gustems y Elgström, 2008). Sin embargo, las publicaciones sobre la faceta socioemocional del director (liderazgo, empatía, competencias prosociales, etc.) son más escasas y normalmente están basadas en registros anecdóticos de casos, centrándose en el intercambio afectivo (calidez y confianza) entre los líderes y los miembros de los grupos, en la comprensión de las señales emocionales o en la empatía (Newcombe y Ashkanasy, 2002). En este sentido Durrant (2009) ofrece una revisión de distintos estudios centrados en características específicas atribuidas a los líderes musicales como autoestima, personalidad, entusiasmo, habilidades comunicativas, etc., que vienen a confirmar el papel crucial de los aspectos psicológicos de un director musical como líder de un grupo.

En este artículo se presenta, en primer lugar, un marco conceptual sobre liderazgo y competencias socioemocionales, el cual servirá como base fundamental para la realización de un estudio empírico sobre el perfil intra e interpersonal de los directores musicales que están al frente de una banda juvenil de la Comunidad Valenciana o de una coral juvenil en Cataluña. La razón por la que se han elegido estos dos casos concretos se debe a la abundante cantidad de agrupaciones existentes en ambos territorios, fruto de una extensa y consolidada tradición musical. Como afirman Oriola, Gustems y Filella (2018, p. 155) “este tipo de agrupaciones son consideradas como símbolos culturales e identitarios, es decir, forman parte de la idiosincrasia y la cultura propia de cada territorio”.

Liderazgo y dimensiones socioemocionales en el director musical

El ejercicio del liderazgo es un complejo fenómeno multifactorial en el que se combinan habilidades innatas, formación o experiencia, entre otros elementos. Pese a no existir una definición universal sobre el liderazgo, los expertos en el tema coinciden en señalar que todo buen líder ha de reunir una serie de atributos tanto profesionales como personales: habilidades comunicativas, inteligencia emocional, carisma, capacidad de planificación y desarrollo, etc. (Haslam, Reicher y Platow, 2011). Siguiendo el modelo de las distintas tipologías de liderazgo propuesto por Goleman (2014), Gustems, Calderón y Oriola (2015) adaptaron dicho modelo al caso específico de la dirección musical. En este sentido, los atributos profesionales serían aquellos relacionados con la vertiente artístico-musical

mientras que los atributos personales serían los destinados a sacar el máximo provecho a las potencialidades tanto profesionales como personales de todos los componentes de la agrupación.

Si se extrapolan estos últimos atributos y los postulados teóricos sobre el liderazgo organizacional al campo de la dirección musical, se puede afirmar que un buen director será aquella persona que consiga poseer, desarrollar y dominar tanto competencias intrapersonales (autoconciencia y autogestión) como interpersonales (conciencia social y gestión de las relaciones):

- La autoconciencia emocional consiste en el conocimiento de uno mismo y su influencia en los demás. Conocer a los seres humanos y a uno mismo, es una de las condiciones para poder establecer tareas adecuadas con los miembros de un grupo (Durrant, 2003, p. 14). El director musical, además de identificar las propias emociones, debe reconocer los estímulos de su entorno y la influencia que éstos producen en cada uno de sus músicos (Calderón, 2014, p. 81).

- La autogestión hace referencia a la capacidad para controlar las propias emociones, los impulsos y las acciones interiores con el objetivo de canalizarlas y poder adaptarlas a cada situación. Un buen autocontrol reflexivo, que se aleje de los impulsos negativos, será esencial para poder dirigirse y dar respuesta de forma adecuada a las demandas académicas y personales de los diferentes miembros que conforman las agrupaciones musicales (Wis, 2007). La capacidad de adaptabilidad, la fidelidad a los propios valores, el optimismo, la satisfacción vital o el afrontamiento del desgaste profesional y la ansiedad serán competencias imprescindibles que todo director deberá poseer para poder solucionar de forma eficiente los problemas y ambigüedades que se dan en todas las formaciones adolescentes.

- La conciencia social está formada por la empatía y el control de las relaciones con los demás, es decir, poder identificar y reconocer las emociones de sus músicos, para relacionarse con ellos de forma adecuada, tomando decisiones y dirigiendo el grupo eficazmente, en función de los objetivos propuestos. La conciencia organizativa y la capacidad de liderazgo son imprescindibles, ya que es necesario conocer la política interna de cada agrupación, así como las particularidades de los miembros del grupo (Atik, 1994). Si el director es un buen comunicador de emociones podrá influir significativamente en el contagio de la emoción grupal con el objetivo de mejorar el compromiso afectivo organizacional de los músicos (Villanueva, 2008).

- La gestión de las relaciones se centra en la capacidad de saber trabajar en equipo de forma colaborativa para alcanzar un objetivo en común, sabiendo gestionar los conflictos. El director tiene que ser capaz de motivar e influir positivamente en sus músicos, mostrándoles que confía en ellos, para que cada uno rinda al máximo en la consecución de los objetivos propuestos (Calderón, Oriola y Gustems, 2015). Él será el máximo responsable de generar un buen clima en los ensayos, por lo que tendrá que controlarlo todo, desde la ética de trabajo hasta el uso del humor de manera apropiada y en el momento adecuado (Kirrane, O'Connor, Dunne y Moriarty, 2017).

El director musical carismático, eficiente y productivo tendrá que desarrollar y dominar estos tres grandes grupos de competencias socioemocionales. Como buen líder deberá cuidar las relaciones personales que se establecen entre sus músicos, fomentar una buena actitud, solucionar de forma eficaz los conflictos que surjan tanto musicales como personales, saber autogestionar las emociones experimentadas o hacer frente a la ansiedad que pueda padecer, entre otros aspectos. Entre las competencias y componentes que se incluyen en dichos grupos cabe destacar la empatía, la resistencia al desgaste profesional y la valoración personal sobre la satisfacción con la vida, como aspectos psicológicos de primer orden que afectan al ejercicio de cualquier tipo de liderazgo.

El sentimiento personal sobre la satisfacción con la vida evalúa el componente cognitivo del bienestar subjetivo y se refiere al balance entre las propias expectativas y los logros conseguidos a lo largo de los años, de ahí que el éxito de ésta se encuentre íntimamente relacionado con la situación laboral de cada persona y la ausencia de desgaste profesional (Stephoe, Deaton y Stone, 2015; Vázquez Duque y Hervás, 2013). Una buena satisfacción tanto personal como laboral influirán positivamente en el ejercicio de liderazgo.

Respecto al uso de la empatía, será primordial para que el director sea aceptado como líder por parte de sus músicos, pues facilita el contacto interpersonal satisfactorio, el incremento de la popularidad social y la conducta prosocial (Gustems y Calderón, 2014). Por esta razón, en el presente estudio además de conocer las habilidades de liderazgo que poseen los directores musicales, también se estudió su satisfacción vital, si padecen el síndrome de desgaste profesional y la capacidad de empatía, como factores determinantes para sacar el máximo rendimiento tanto musical como social a cualquier agrupación.

Objetivo

A partir de las competencias expuestas y para la realización del consiguiente estudio empírico, se plantea el objetivo general de este trabajo, consistente en describir, analizar y comparar las dimensiones socioemocionales (capacidad de liderazgo, satisfacción vital, desgaste profesional, y empatía) que poseen los directores musicales de las bandas juveniles de la Comunidad Valenciana y de los coros juveniles de Cataluña. Con ello se pretende conocer sus necesidades para poder plantear propuestas de mejora de las competencias socioemocionales necesarias en esta actividad profesional.

Metodología

Para alcanzar el objetivo propuesto se ha llevado a cabo una investigación de carácter interpretativo, no experimental, descriptiva, de tipo transversal, con la que se persigue conseguir, tal y como afirman Cohen y Manion, “una fotografía instantánea de una población en un momento determinado” (Cohen y Manion, 1990, p. 103), que servirá para conocer los atributos socioemocionales que poseen los directores de las agrupaciones musicales estudiadas.

Para ello se han combinado datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de un protocolo de cuestionarios (cuestionario *ad hoc* sobre la capacidad de liderazgo, escala de satisfacción con la vida, test de empatía cognitiva y afectiva, e inventario Maslach sobre el síndrome de desgaste profesional) y el análisis cuantitativo de las

respuestas obtenidas. A través de la estadística descriptiva, se pretende obtener unos índices que describan o caractericen los datos recopilados, para posteriormente reducirlos y de esta manera hacer posible su análisis e interpretación (McMillan y Schumacher, 2005).

Muestra

La realización del estudio se ha llevado a cabo a través de la utilización de una muestra no probabilística delimitada según unos parámetros muestrales determinados (muestreo intencional) que, de acuerdo con la definición de Ávila (2006), consiste en “un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable” (p. 89).

El proceso de selección muestral se realizó a partir del censo total de agrupaciones musicales juveniles en la Comunidad Valenciana y en Cataluña. Entre todas ellas se escogieron un total de 20 directores ($n = 20$), concretamente 10 de bandas juveniles valencianas y 10 de corales juveniles catalanas, siguiendo unos criterios determinados como: la ubicación geográfica donde reside cada agrupación, el número de integrantes, la antigüedad de la agrupación, la tipología de agrupaciones según estructura, y su popularidad.

Instrumentos

Los instrumentos elegidos para la realización del estudio fueron los siguientes cuestionarios:

1. Cuestionario ad hoc formado por 15 preguntas sobre datos identificativos (edad, sexo, etc.) y aspectos socioemocionales (nerviosismo, relaciones interpersonales, emociones experimentadas, competencias emocionales, etc.). La elaboración y validación de dicho cuestionario se realizó a través de un juicio de expertos en el que participaron concretamente 10 expertos de diferentes disciplinas implicadas (profesores doctores de la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona, profesores doctores de la Facultad de Educación, Psicología y Trabajo Social de la Universidad de Lérida, y directores de coros y bandas, profesores de secundaria y profesores de escuelas de música y conservatorios). Tanto el juicio de expertos como una prueba piloto que se llevó a cabo con una muestra reducida, sirvieron para eliminar y modificar algunas de las preguntas propuestas inicialmente e incorporar otras nuevas, por lo que la redacción del cuestionario definitivo ganó en especificidad, comprensibilidad, claridad y relevancia (disponible en Oriola, 2017)
2. Cuestionario de capacidad de liderazgo (LID) para valorar la capacidad y las habilidades de liderazgo que poseen los directores (Ávila, 2012). Está compuesto por 15 frases enunciativas paralelas, con una escala psicométrica tipo Likert con 5 alternativas. Según los resultados obtenidos los directores pueden tener una capacidad de liderazgo baja, moderada o excelente.
3. Escala de satisfacción vital (SWLS, por sus siglas en inglés) (Diener, 2016) para conocer la valoración que cada individuo hace sobre su situación en la vida de acuerdo con unos objetivos, expectativas, valores e intereses. Es un autoinforme formado por cinco frases enunciativas paralelas con una escala psicométrica tipo Likert con 7 alternativas. Según los resultados obtenidos

las personas se pueden sentir altamente satisfechas, satisfechas, ligeramente satisfechas, ligeramente insatisfechas, insatisfechas, o muy insatisfechas. Los diferentes estudios llevados a cabo con esta escala han demostrado una alta consistencia interna, con un coeficiente α de Cronbach que oscila entre 0,80 y 0,89 (Pavot y Diener, 2008).

4. Test de empatía cognitiva y afectiva (TECA) para conocer el grado y tipo de empatía de los directores. Este test está formado por 33 ítems de carácter multidimensional puntuados mediante una escala psicométrica de Likert con 5 alternativas. Los ítems se estructuran en torno a cuatro dimensiones: adopción de perspectivas (tolerancia, comunicación y relaciones personales), comprensión emocional (comprender los estados emocionales de los demás), estrés empático (conectar y empatizar con los estados emocionales de tipo negativo experimentados por otras personas), y alegría empática (identificarse con las emociones positivas de los demás). El test proporciona puntuaciones para cada dimensión y una puntuación global de empatía. Respecto a su consistencia interna, el α de Cronbach es de 0,86 para la puntuación global y oscila entre 0,70 y 0,78 para sus cuatro dimensiones (López-Pérez, Fernández-Pinto y Abad, 2008).

5. Inventario Maslach sobre el síndrome del desgaste profesional para averiguar la situación laboral (satisfacción, estrés, desgaste, etc.) y cómo afecta ésta al liderazgo ejercido por los directores musicales. Está formado por 22 ítems multifactoriales puntuados a través de una escala tipo Likert con 7 opciones. Los ítems se estructuran en torno a los tres principales aspectos que conforman el síndrome: agotamiento emocional (desgaste provocado por las demandas laborales), despersonalización (actitudes de frialdad, indiferencia y distanciamiento desarrolladas en torno al propio trabajo) y realización personal (autoeficacia y satisfacción profesional). Se considera que sufren el síndrome de desgaste profesional aquellas personas con altas puntuaciones en agotamiento emocional y despersonalización, y baja puntuación en eficacia profesional. Los valores de fiabilidad según el α de Cronbach para la puntuación global oscilan entre 0,75 y 0,90, y para las puntuaciones de las subescalas entre 0,79 y 0,88 (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

Procedimiento y análisis de datos

Para aplicar los cuestionarios se contactó directamente con los directores musicales de forma presencial, a través de vía telefónica, a través de correo electrónico o, por incompatibilidades horarias, también por correo postal que, una vez contestada, la reenviaron.

Recopilados todos los datos se pasó a la digitalización de las respuestas a través del programa *Office Excel*. Para ello se diseñaron unas hojas de cálculo con los ítems de cada cuestionario categorizado y codificado, los cuales permitieron tener acceso a todos los datos de forma organizada y sintetizada.

Vaciados los cuestionarios, se pasó al análisis estadístico a través de la combinación de las hojas de cálculo citadas y el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versión 24.0). Con la ayuda de estos dos programas

se han calculado porcentajes, promedios, desviación típica, análisis de varianzas, etc.

Resultados y discusión

En primer lugar, y para poder establecer el perfil personal de los directores musicales presentamos los datos identificativos. De los 20 directores que componen la muestra, el 80% ($n = 16$) son hombres y el 20% ($n = 4$) mujeres. En el caso de las bandas, el 100% de los participantes son hombres, en cambio, en las corales un 60% son hombres y el 40% restante mujeres. Estos datos coinciden, aunque sin rigor estadístico, con la percepción de la realidad de esos colectivos y se confirman con el estudio de Fernández, Corraliza y Ferreras (2017) y los datos aportados por Iniesta (2011) respecto al bajísimo porcentaje del 7% de mujeres directoras que encabezan una agrupación instrumental.

Respecto a la edad de los participantes, la edad media de es de 43 años, siendo la media de los directores de las corales notablemente superior a la de los directores de banda. Esta diferencia se debe principalmente por la organización de las agrupaciones: mientras que la dirección de una banda juvenil suele servir, en la mayoría de casos, como un proceso de formación y adquisición de cierta experiencia que les permita posteriormente poder acceder a la dirección de una banda adulta, en las corales, en cambio, es un fin en sí mismo y no un proceso formativo laboral transitorio (ver tabla 1).

	Rango Mín. / Máx.	\bar{x}	σ
Banda	31 / 53	39,6	6,03
Coral	31 / 64	47,3	10,2
Total	31 / 64	43,45	9,22

Tabla 1. Muestra de directores en función de la edad. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las dimensiones socioemocionales, fruto de la actividad musical colectiva y la convivencia que se da al trabajar en equipo, los directores, tal y como se puede observar en la tabla 2, valoran muy positivamente dichos aspectos emocionales:

	Rango Mín. / Máx.	Relaciones con músicos	Relaciones entre músicos	Actitud de los músicos	Beneficios socioemo- cionales
Banda	7 / 10	8,6 ($\sigma=0,66$)	8,70 ($\sigma=0,64$)	8,4 ($\sigma=0,91$)	8,04 ($\sigma=1,5$)
Coral	7 / 10	9,2 ($\sigma=0,6$)	9,00 ($\sigma=0,77$)	8,6 ($\sigma=0,91$)	8,68 ($\sigma=1,17$)
\bar{x}	7 / 10	8,9 ($\sigma=0,7$)	8,85 ($\sigma=0,72$)	8,5 ($\sigma=0,92$)	8,36 ($\sigma=1,38$)

Tabla 2. Valoraciones de los directores sobre aspectos socioemocionales. Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 2 reflejan que tanto el trabajo y el clima socioemocional presente en las agrupaciones juveniles, fruto de la convivencia, como la actitud de sus integrantes y las dinámicas de trabajo, son muy positivos. Dichos datos

coinciden con los de otros estudios similares (Ferrer, 2011; Kirrane, O'Connor, Dunne y Moriarty, 2017; Rabinowitch, Cross y Burnard, 2012) según los cuales, el pertenecer a una agrupación musical contribuye positivamente en el desarrollo de competencias socioemocionales como son valores, hábitos (atención, escucha, orden, disciplina, respeto, etc.), empatía, trabajo en equipo, etc. Y los directores, líderes de cada agrupación, son los principales responsables de crear y promover las citadas competencias. Como afirman Poggi (2011) y Wis (2002), la combinación de buenas competencias emocionales con una positiva atmósfera de trabajo influirá significativamente en la dimensión socioemocional colectiva, mejorando así el compromiso afectivo y productivo de los músicos. Aunque no se encontraron diferencias estadísticas significativas -de ahí que no se aporten los datos- entre los directores de banda y los de coral, las valoraciones de estos últimos son ligeramente superiores, debido, posiblemente a la heterogeneidad de tales agrupaciones corales y al trabajo que se desempeña en ellas, predominando muchas veces la vertiente social y de ocio sobre la musical.

Por lo que respecta a la valoración sobre la *ansiedad* que experimentan los directores, la mayoría coinciden en señalar que trabajando con las agrupaciones musicales no se ponen nerviosos o experimentan una ansiedad poco significativa (media de 2 sobre 10; $\sigma= 2,32$), sin que existan diferencias estadísticas entre bandas y corales. Tal y como se explicita en la figura 1, el grueso de directores valora entre 0 y 3 el grado de ansiedad. Sin embargo, existen unos pocos casos que dicen experimentar una ansiedad moderada valorada con 5 y 7, e incluso un director de coro que cuantifica con un 9 la ansiedad que siente.

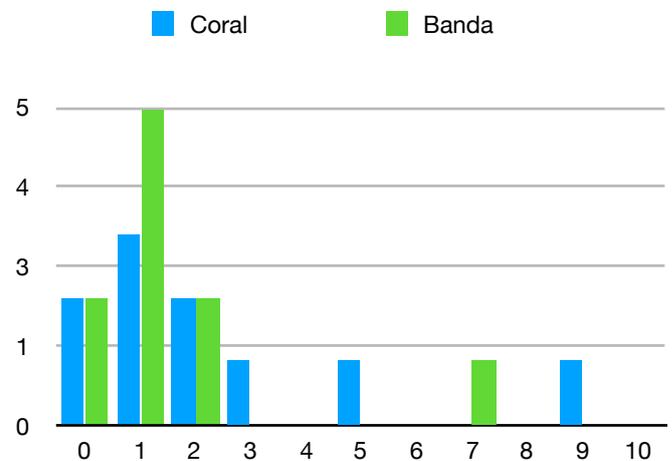


Figura 1. Valoración de los directores sobre el grado de ansiedad que experimentan. Fuente: elaboración propia.

De los directores que experimentan ansiedad, un 37,5% ($n = 6$) señala que ésta se desencadena principalmente en los ensayos previos a los conciertos, un 25% ($n=4$) durante los conciertos y una proporción igual en los ensayos, y el 12,5% ($n = 2$) restante en certámenes y concursos. Entre sus posibles causas se atribuye a: la sensación de falta de tiempo y preparación ante un concierto; no aprovechar correctamente el tiempo en los ensayos; la responsabilidad que recae sobre ellos; la actitud de algunos miembros del grupo; y a la competitividad propia de cualquier certamen o concurso (ver figura 2).

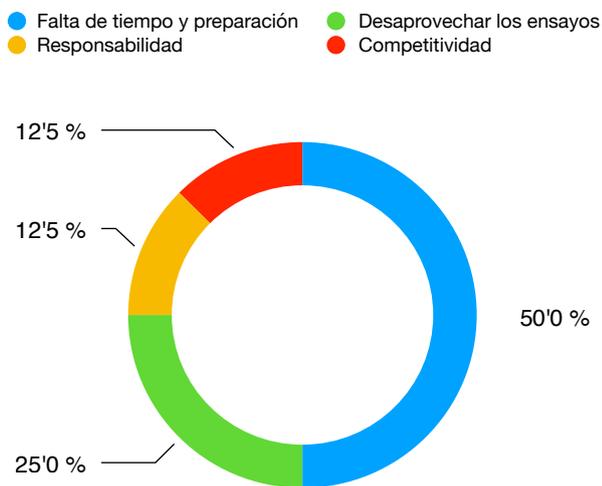


Figura 2. Razones aducidas por los directores de la ansiedad experimentada. Fuente: elaboración propia.

Así pues, la ansiedad de los directores se desencadena por las tareas y la responsabilidad que requiere el ejercicio del liderazgo artístico-musical y no por razones escénicas como ocurre con la mayoría de músicos-interpretes (Kenny, 2011).

Para vencer dicha ansiedad, la mayoría de directores afirma combinar estrategias de afrontamiento basadas en la relajación (como la respiración consciente), junto con técnicas de distracción como realizar una pausa, cambiar de pieza, variar la metodología de aprendizaje, etc. Solo un grupo reducido de directores señala no conocer estrategias de afrontamiento para paliar la ansiedad (ver figura 3):

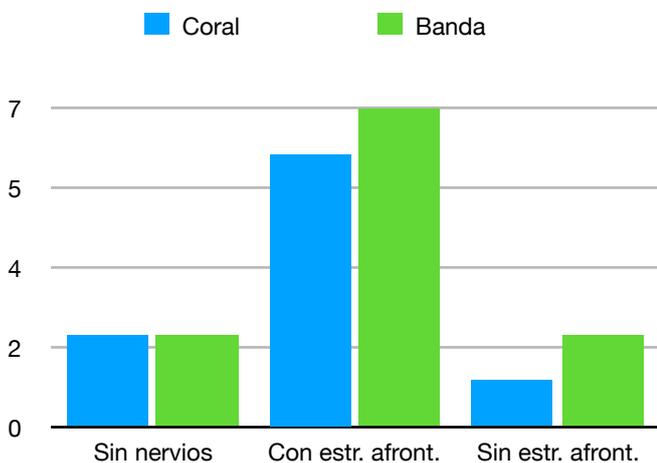


Figura 3. Uso de técnicas de afrontamiento ante la ansiedad, por parte de los directores. Fuente: elaboración propia.

Como afirman Gustems y Calderón (2014), comprender las propias emociones y las de los demás y saber autogestionarlas utilizando unas buenas estrategias de afrontamiento contribuirá a la mejora del bienestar subjetivo. En el caso de los directores musicales, conocer y saber utilizar estrategias de afrontamiento ante situaciones estresantes, como ocurre algunas veces en el ejercicio de liderazgo que desempeñan, repercutirá positivamente en el trabajo colectivo.

Con el fin de conocer las emociones experimentadas por los directores durante los ensayos y los conciertos, cada director ha señalado las tres emociones más experimentadas tanto en los ensayos como en los conciertos, sin que haya diferencias destacables entre los de bandas y los de corales.

En el caso de los *ensayos*, todos los directores participantes (n = 20) dijeron experimentar mayoritariamente emociones de valencia positiva y de *arousal* activo, concretamente: alegría (100%, n = 20), sorpresa (85%, n = 17) y euforia (80%, n = 16). Con un porcentaje significativamente más bajo aparece la angustia (15%, n = 3), la tristeza y la relajación (10%, n = 2, respectivamente), mientras que emociones de *arousal* pasivo y valencia negativa (como la pasividad o el aburrimiento) no se dan.

Por otro lado, *durante los conciertos*, la alegría (100%, n = 20) sigue siendo la emoción más experimentada, seguida de la euforia y la sorpresa con un 95% (n = 19) y un 90% (n = 18), respectivamente. Solo un 10% (n = 2) refiere tristeza y un 5% (n = 1) relajación. En la figura 4 donde se representan de forma gráfica todos estos datos, se puede apreciar cómo las emociones de valencia negativa que se dan en los ensayos tienden a desaparecer en los conciertos, convirtiéndose en emociones de valencia positiva y *arousal* activo.

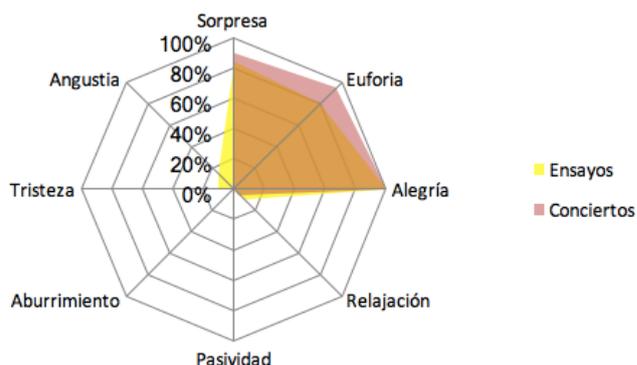


Figura 4. Emociones experimentadas por los directores durante ensayos y conciertos. Fuente: elaboración propia.

Como afirman Salas, Sims y Burke (2005), el director musical es la persona que se encarga de liderar y motivar la agrupación tanto artística como personalmente, por lo que requiere de una activación psicofisiológica constante, reflejada en la vivencia de emociones con una estimulación activa, situadas en el cuadrante superior derecho de la figura 4. En los conciertos, además, aumentan las emociones de valencia positiva (como la euforia), debido al contexto donde se muestra al público el resultado del trabajo llevado a cabo durante meses, y que suele ser muy bien recibido.

Con relación a la *capacidad de liderazgo*, un 75% (n = 15) de los participantes presenta unas habilidades de liderazgo excelentes, mientras que el 25% (n = 5) restante dice tener unas habilidades moderadas. Hay que matizar que este último grupo, pese a manifestar aptitudes moderadas de liderazgo, obtiene una puntuación situada en el linde entre el nivel moderado y excelente, lo podríamos definir como un nivel moderado alto. Tampoco existen diferencias

remarcables entre directores de banda y de coral (ver figura 5).

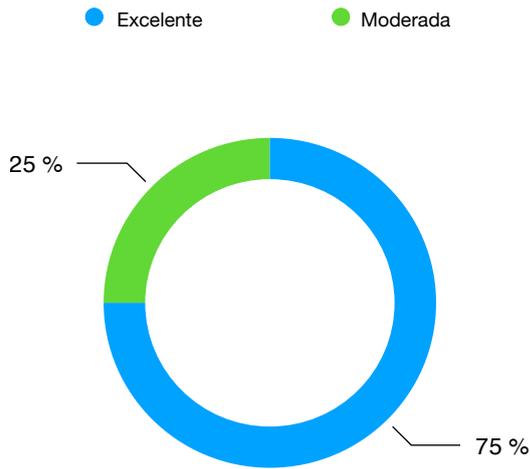


Figura 5. Resultados de los directores en el cuestionario de capacidad de liderazgo (LID). Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la satisfacción vital, según los resultados obtenidos en la escala de Diener, y tal como se puede contemplar en la figura 6, un 55% (n = 11) de los directores indican sentirse muy satisfechos con su propia vida, seguido de un 35% (n = 7) que manifiestan tener un nivel de satisfacción notable. Solo dos grupos reducidos que representan el 10% (n = 2), expresan sentirse ligeramente satisfechos y ligeramente insatisfechos (figura 6).

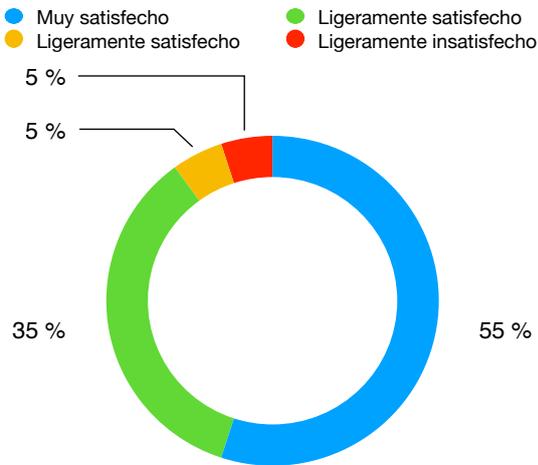


Figura 6. Resultados de los directores en la escala de satisfacción vital de Diener. Fuente: elaboración propia.

Estos datos reflejan que el perfil predominante de directores que están al frente de alguna agrupación juvenil se caracteriza por tener un elevado nivel de satisfacción vital, lo cual denota que se sienten altamente felices y conformes con su vida. Tal y como se puede comprobar en la figura 7, el promedio global obtenido por la muestra de directores en la escala de Diener es de 28,75 puntos (sobre un máximo de 35 puntos; $\sigma = 5,12$), con un rango entre 17 y 33 puntos.

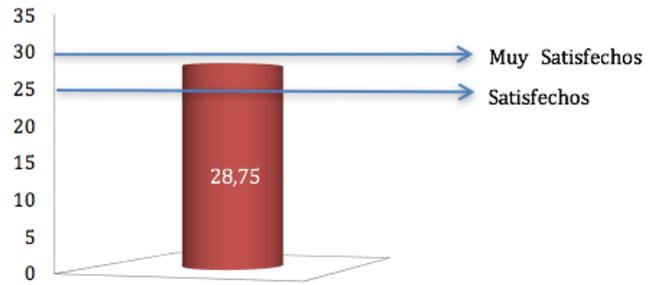


Figura 7. Media de satisfacción vital de los directores

La buena satisfacción vital que indican tener los directores, tal y como señalan estudios como el de Muñoz, Fernández y Jacott (2018), es una variable que influye positivamente en su desempeño laboral y concretamente en la formación integral de los adolescentes que tienen a su cargo. Los datos obtenidos en esta investigación ($\bar{x} = 28,75$) están claramente por encima de la media española ($\bar{x} = 24,1$) (Vázquez, Duque y Hervás, 2013) e indican que estamos ante un colectivo altamente satisfecho con las condiciones de vida de que disfrutan.

En referencia al síndrome de desgaste profesional, en la tabla 3 se indican los resultados obtenidos por los directores en cada una de las subescalas que conforman dicho síndrome. El desgaste profesional se presenta en aquellas personas con una alta puntuación en las subescalas de

	Agotamiento emocional	Despersonalización	Realización personal
P	2,59	1,00	8,33
U	0,93	0,00	8,96
N	5,00	2,67	8,75
T	3,15	2,33	9,17
A	3,15	0,67	7,29
C	3,33	1,00	8,54
I	2,41	0,33	8,13
O	5,56	1,00	7,92
N	0,93	0,00	7,92
E	4,81	1,00	7,50
S	2,22	1,00	8,33
D	1,48	1,00	8,75
I	2,22	3,33	6,88
R	2,04	0,33	8,75
E	0,56	0,00	7,71
C	2,22	3,33	6,88
T	1,48	0,33	10,00

	Agotamiento emocional	Despersonalización	Realización personal
	1,67	3,00	7,29
	0,19	2,00	7,92
	1,30	0,00	7,50
\bar{x}	2,36 ($\sigma = 1,42$)	1,22 ($\sigma = 1,11$)	8,13 ($\sigma = 0,78$)

agotamiento emocional y despersonalización, y con una baja puntuación en la de realización personal.

Tabla 3. Resultados de los directores en el inventario sobre el síndrome de desgaste profesional. Fuente: elaboración propia.

Como se puede comprobar, la media de las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización ofrece unas puntuaciones muy bajas, de 2,36 y 1,22 respectivamente. En contraposición encontramos un elevado promedio de realización personal, cuyo total es 8,13. Dichos resultados son indicadores de un nivel global de desgaste muy bajo e incluso inexistente en muchos de los casos. Es decir, los directores se encuentran totalmente inmersos en el proyecto que supone liderar una formación juvenil, lo cual les aporta un elevado nivel de satisfacción profesional. Estos resultados contrastan con los de otras investigaciones llevadas a cabo con profesores de Educación Secundaria Obligatoria (ESO), las cuales ponen de relieve que entre el 30%-50% de docentes que trabajan con adolescentes experimentan un nivel medio de desgaste profesional y más de un 20% un nivel alto (Gómez, Guerrero y González-Rico, 2014; Villardefrancos, Santiago, Castro, Aché, y Otero-López, 2012).

La empatía es otro factor determinante para el ejercicio de un buen liderazgo. Para conocer el nivel de empatía de los directores participantes se ha aplicado el cuestionario TECA (Test de Empatía Cognitiva y Afectiva), obteniendo un percentil global de 39,25, que equivale a un nivel moderado de empatía. El TECA, como se puede comprobar en la tabla 4, además de ofrecer una puntuación global, también proporciona información relativa a componentes cognitivos y afectivos de la empatía a través de las subescalas: adopción de

Empatía (TECA)	Rango Mín. / Máx.	Percentil
Adopción de perspectivas	15 / 60	40 ($\sigma = 10,72$)
Comprensión emocional	10 / 96	49,05 ($\sigma = 26,71$)
Estrés empático	10 / 85	30 ($\sigma = 18,09$)
Alegría empática	10 / 90	50,5 ($\sigma = 18,63$)
Total	15 / 85	39,25 ($\sigma = 18,65$)

perspectivas, comprensión emocional, estrés empático y alegría empática.

Tabla 4. Resultados de los directores en el cuestionario TECA. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, las dos puntuaciones más altas se han obtenido en comprensión emocional y alegría empática. El percentil de 50,5 en alegría empática significa que los directores tienen facilidad para alegrarse por los

éxitos ajenos. Por otro lado, el percentil de 49,05 en comprensión emocional es sinónimo de una buena regulación intrapersonal y denota facilidad para la lectura emocional de los demás a partir del lenguaje verbal y corporal, lo que contribuirá al establecimiento exitoso de relaciones interpersonales. Este resultado confirma los hallazgos de Newcombe y Ashkanasy (2002) referidos a la comprensión emocional de los mejores líderes.

En tercer lugar, encontramos la adopción de perspectivas, con un percentil 40, que subraya un pensamiento flexible y adaptable a diferentes situaciones, así como facilidad para la comunicación y el liderazgo. En último lugar se halla el estrés empático, con un percentil 30, indicativo de que los directores, pese a ser emotivos y cálidos, saben distinguir sus necesidades y emociones de las de los demás, es decir, sintonizan emocionalmente con sus alumnos, pero sin llegar a implicarse excesivamente en sus problemas.

Las puntuaciones obtenidas en el cuestionario TECA por los directores musicales, independientemente del tipo de agrupación, nos dan a entender que poseen un nivel total de empatía moderado, óptimo para liderar un grupo de adolescentes. Coincidiendo con Wis (2007), el director que tiene a su cargo adolescentes, pese a ser consciente y comprender las emociones de sus alumnos, sus comportamientos y sus necesidades interpersonales, debe mantener una cierta distancia por lo que respecta a sus problemas y circunstancias, ya que una implicación excesiva, además de interferir en la objetividad profesional, podría también perjudicar el ajuste emocional y la salud mental personal.

Conclusiones, limitaciones y prospectiva

Como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, el director desempeña una función capital al frente de las agrupaciones musicales juveniles que va más allá del trabajo puramente musical. El director es el encargado de liderar un proyecto común, en el que todos los músicos tienen que sentirse únicos e imprescindibles para trabajar por la consolidación de unos objetivos colectivos. Para ello el director, además de poseer un buen bagaje de tipo profesional (técnica gestual, repertorio, formación musical, etc.), también deberá ser capaz de desarrollar y aplicar competencias socioemocionales como el establecimiento de unas buenas relaciones interpersonales, el buen uso de la empatía, la creación de un buen clima de trabajo o el aprovechamiento de las emociones experimentadas.

Respecto al género de los directores, cabe destacar la aún escasa presencia de las mujeres, a pesar de que múltiples investigaciones han demostrado que éstas tienen estilos de liderazgo más interpersonales, democráticos, participativos y transformacionales (Eagly y Johnson, 1990), modos de relación que sin duda resultan fundamentales en agrupaciones musicales como las aquí estudiadas. De los resultados obtenidos (buenas valoraciones sobre el clima socioemocional, excelentes capacidades de liderazgo, alta satisfacción vital, ausencia de burnout y empatía moderada) se desprende que los directores de bandas y corales juveniles demuestran tener unas competencias significativas para liderar agrupaciones integradas por adolescentes, en las que la dimensión socioemocional, como se ha comentado, será imprescindible para el buen funcionamiento y el éxito del grupo en todas sus facetas. Sin embargo, la continuidad y

mejora de este buen funcionamiento, dependerán en gran parte, de una formación continua, que permita a los directores estar al día sobre las nuevas metodologías. Éstas abogan por una posición holística e integradora que fomente la complementariedad y el desarrollo de todo tipo de competencias, dando especial importancia a la educación emocional, la cual se centra en la importancia que ocupan los procesos emocionales y las relaciones interpersonales para la adquisición de cualquier tipo de aprendizaje. Por lo tanto, la etiqueta y el prestigio de un buen director musical, además de incluir aptitudes innatas, formación y experiencia, también estará ligada al conjunto de competencias y habilidades socioemocionales que domine y aplique en el trabajo con sus músicos.

Con este estudio y en línea con otras investigaciones (Fernández, Corraliza y Ferreras, 2017; Verhagen, Panigada y Morales, 2016), se pretende colaborar con el debate abierto sobre los beneficios y las necesidades para que la práctica musical colectiva, independientemente de si se trata de bandas o de coros, sea de la mayor calidad posible. En nuestro caso nos hemos centrado en el perfil socioemocional de los directores musicales, agentes capitales en cualquier agrupación; a pesar de ello, cabría complementar y consolidar los resultados obtenidos con otros estudios que incluyan muestras más numerosas que sean longitudinales o que establezcan correlaciones de diferentes variables (formación, género, competencias emocionales, etc.). El ejemplo que dan los directores a sus músicos, probablemente ejerza una influencia directa en sus competencias socioemocionales y a su vez provoque en algunos la vocación de tratar de ser algún día directores de coro o banda. Las competencias necesarias para ser un buen director se pueden desarrollar, no sólo dependen de un determinado carisma personal previo (Varvarigou y Durrant, 2011), sino que requieren de una buena formación y un plan de trabajo personal organizado y eficiente (Cooper, 2017).

Todo ello seguro que contribuirá positivamente en la divulgación y promoción de los múltiples beneficios tanto cognitivos como socioemocionales que aporta a los más jóvenes la práctica musical colectiva.

Agradecimientos

Este trabajo es derivado de una tesis doctoral y ha contado con ayudas de la *Associació de Recerca en Ciències de l'Educació* (ARCE), convocatorias 2016 y 2017, de la Universidad de Barcelona. No se señalan conflictos de intereses, puesto que es un estudio académico que cumple con los estándares éticos del Código de Buenas Prácticas en Investigación de la Universidad de Barcelona (2010).

Referencias citadas

- Apfelstadt, H. (1997). Applying leadership models in teaching choral conductors. *The Choral Journal*, 37(8), 23-30.
- Artús, P. (2002). La institucionalització coral a Catalunya. En X. Aviñoa (Dir.), *Història de la música catalana, valenciana i balear. De la postguerra als nostres dies, Vol. 5*. Barcelona: Edicions 62.
- Asensi, E. (2013). *Música, Mestre! Les bandes valencianes en el tombant del segle XIX*. Valencia: Publicacions Universitat de València.
- Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(1), 22-28. doi: 10.1108/01437739410050123.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumed.
- Ávila, C. (2012). *Cuestionario LID*. Disponible en <https://bit.ly/2OO1lbV>.
- Calderón, D. (2014). La práctica en grupo como camino hacia el bienestar de los adolescentes. En J. Gustems (Ed.), *Arte y bienestar*. Barcelona: Edicions i Publicacions de la Universitat de Barcelona.
- Calderón, D., Oriola, S. y Gustems, J. (2015). Liderazgo y música: la figura del director. *Arts Educa*, 10, 16-27.
- Carbonell, J. (2003). Aportaciones al estudio de la sociabilidad coral en la España contemporánea. *Hispania*, 63(214), 485-503.
- Cohen, L. y Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Colson, J. F. (2012). *Conducting and rehearsing the instrumental music ensemble: scenarios, priorities, strategies, essentials, and repertoire*. Maryland: Scarecrow Press.
- Cooper, N. (2017). Design-based research as an informal learning model for choral conductors. *London Review of Education*, 15(3), 358-371.
- Diener, E. (2016). *Ed Diener*. Disponible en <http://internal.psychology.illinois.edu/%20~ediener/SWLS.html>.
- Durrant, C. (2003). *Choral conducting, philosophy and practice*. Londres: Routledge.
- Durrant, C. (2009). Communicating and accentuating the aesthetic and expressive dimension in choral conducting. *International Journal of Music Education*, 27(4), 326-340.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Fernández, N., Corraliza, J. A. y Ferreras, S. (2017). Las agrupaciones corales en España: espacios para la convivencia y la educación musical. *Revista internacional de educación musical*, 5, 17-28. doi: 10.12967/RIEM-2017-5-p017-029.
- Ferrer, R. (2011). *El cant coral infantil i juvenil educa en valors, hàbits i competències* (tesis doctoral). Universidad de Girona. handle: 10803/77826.
- Fuelberth, R. J. V. (2004). The effect of various left hand conducting gestures on perceptions of anticipated vocal tension in singers. *International Journal of Research in Choral Singing*, 2(1), 27-38.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: B.
- Gómez, R., Guerrero, E., y González-Rico, P. (2014). Síndrome de burnout docente. *Boletín de Psicología*, 112, 83-99.
- Gould, E. (2003). Cultural contexts of exclusion: Women college band director. *Research & Issues in Music Education*, 1(1), 1-13.
- Gouzouasis, P. y Henderson, A. (2012). Secondary student perspectives on musical and educational outcomes from participation in band festivals. *Music Education Research*, 14(4), 479-498. doi: 10.1080/14613808.2012.714361.
- Gustems, J. y Calderón, C. (2014). Empatía y estrategias de afrontamiento como predictores del bienestar en

- estudiantes universitarios españoles. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12(1), 129-146. doi: 10.14204/ejrep.32.13117.
- Gustems, J., Calderón, D. y Oriola, S. (2015). Music and leadership: the role of the conductor. *International Journal of Music and Performing Arts*, 3(1), 84-88.
- Gustems, J. y Elgström, E. (2008). *Guía práctica para la dirección de grupos vocales e instrumentales*. Barcelona: Graó.
- Hallam, S. (2010). The power of music: Its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people. *International Journal of Music Education*, 28, 269-289. doi: 10.1177/0255761410370658.
- Haslam, S. A., Reicher, S. y Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership. Identity, influence and power*. Nueva York: Psychology Press.
- Iniesta, R. M. (2011). Directoras de orquesta: práctica y desarrollo del Liderazgo. *Trans. Revista Transcultural de Música*, 15, 1-31.
- Kenny, D. (2011). *The Psychology of Music Performance Anxiety*. Nueva York: Oxford University Press.
- Kirrane, M., O'Connor, C., Dunne, A. M., y Moriarty, P. (2017). Intragroup processes and teamwork within a successful chamber choir. *Music Education Research*, 19(4), 357-370. doi: 10.1080/14613808.2016.1166195.
- Leal, J. de D. (Ed.). (2014). *Las bandas de música de la Comunitat Valenciana*. Valencia: Gules.
- López-Pérez, B., Fernández-Pinto, I. y Abad, F. J. (2008). *TECA. Test de Empatía Cognitiva y Afectiva*. Madrid: Tea.
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Muñoz, E. V., Fernández, A. y Jacott, L. (2018). Bienestar subjetivo y satisfacción vital del profesorado. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REIRE)*, 16(1), 105-117. doi: 10.15366/reice2018.16.1.007.
- Newcombe, M. J. y Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00146-7.
- Oriola, S. (2017). *Las agrupaciones musicales juveniles y su contribución al desarrollo de competencias socioemocionales. El fenómeno de las bandas en la Comunidad Valenciana y los coros en Cataluña* (tesis doctoral). Universidad de Lleida. handle: 10803/405944.
- Oriola, S., Gustems, J. y Filella, G. (2018). Las bandas y corales juveniles como recurso para el desarrollo integral de los adolescentes. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, 15, 153-173. doi: 10.5209/RECIEM.58813.
- Pavot, W. y Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3, 137-152.
- Poggi, I. (2011). Music and leadership: The choir conductor's multimodal communication. En G. Stam y M. Ishino (Ed.), *Integrating gestures: The interdisciplinary nature of gesture*. Filadelfia: John Benjamins.
- Rabinowitch, T., Cross, I. y Burnard, P. (2012). Long-term musical group interaction has a positive influence on empathy in children. *Psychology of Music*, 41(4), 484-498. doi: 10.1177/0305735612440609.
- Salas, E., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2005). Is there a 'Big Five' in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. doi: 10.1177/1046496405277134.
- Skadsem, J. A. (1997). Effect of conductor verbalization, dynamic markings, conductor gesture, and choir dynamic level on singers' dynamic responses. *Journal of Research in Music Education*, 45(4), 509-520.
- Stephoe, A., Deaton, A. y Stone, A. A. (2015). Subjective wellbeing, health, and ageing. *The Lancet*, 385(9968), 640-648. doi: 10.1016/S0140-6736(13)61489-0.
- Varvarigou, 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.
- Vázquez, C., Duque, A. y Hervás, G. (2013). Satisfaction with life scale in a representative sample of Spanish adults: Validation and normative data. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, E82, 1-15. doi: 10.1017/sjp.2013.82.
- Verhagen, F., Panigada, L. y Morales, R. (2016). El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela: un modelo pedagógico de inclusión social a través de la excelencia musical. *Revista internacional de educación musical*, 4, 35-45. doi: 10.12967/RIEM-2016-4-p035-046.
- Villanueva, J. J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño* (tesis doctoral). Universidad de Salamanca. handle: 10366/22593.
- Villardefrancos, E., Santiago, M. J., Castro, C., Aché, S., y Otero-López, J. M. (2012). Estrés en profesores de enseñanza secundaria: un análisis desde el optimismo. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 2(39), 91-101.
- Wis, R. M. (2002). The conductor as servant-leader. *Music Educators Journal*, 89(2), 17-23. doi: 10.2307/3399837.
- Wis, R. M. (2007). *The conductor as leader: Principles of leadership applied to life on the podium*. Chicago: GIA Publications.

Sobre los Autores

Salvador Oriola-Requena

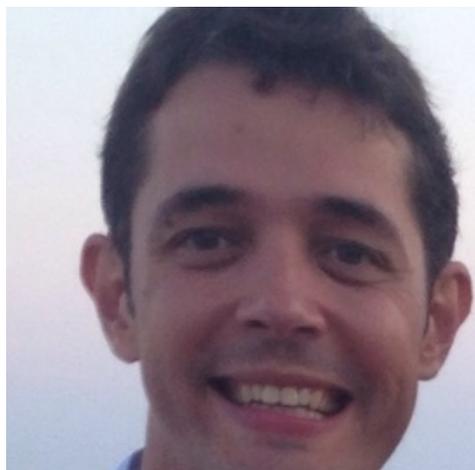
Doctor en Educación y Máster de Música como arte interdisciplinar por la Universidad de Barcelona. *Performance Diploma* por la Universidad de Indiana. Titulado superior en interpretación y en Ciencias e Historia de la Música. En la actualidad compagina la docencia en la Universidad de Barcelona y en Educación Secundaria con la investigación sobre educación musical.

Josep Gustems-Carnicer

Doctor en Pedagogía, Titulado superior en música, Maestro y licenciado en Antropología cultura. Es profesor Titular de Universidad de Didáctica de la Expresión Musical en la Universidad de Barcelona. Autor de más de 100 publicaciones referidas a la educación musical y la música como experiencia artística, director de varias tesis doctorales dedicadas a los aspectos psicológicos y sociológicos de la música y la educación musical.

Salvador Oriola Requena

Despacho 311- Edificio Levante-Campus Mundet de la Universidad de Barcelona
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona (España)
salvaoriola@ub.edu



ISME
INTERNATIONAL SOCIETY
FOR MUSIC EDUCATION



Revista
Internacional
de Educación
Musical
ISSN: 2307-4841

EQUIPO EDITORIAL

Editor:

José Luis Aróstegui Plaza, Universidad de Granada (España)

Editora Adjunta:

Rosa María Serrano Pastor, Universidad de Zaragoza (España)

Consejo Editorial

Carlos Abril. Universidad de Miami, Estados Unidos.

Rolando Angel-Alvarado. Universidad Pública de Navarra, España.

Leonardo Borne. Universidad Federal de Ceará, Brasil.

Alberto Cabedo. Universidad Jaime I, España.

Diego Calderón Garrido. Universidad Internacional de La Rioja, España.

Raúl Capistrán. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Carmen Carrillo Aguilera. Universidad Internacional de Cataluña, España.

Óscar Casanova. Universidad de Zaragoza, España.

José Joaquín García Merino. IES Bahía Marbella, España.

Claudia Gluschankof. Instituto Levinski, Israel.

Josep Gustems Carnicer. Universidad de Barcelona, España.

Dafna Kohn. Instituto Levinski de Tel-Aviv, Israel.

Guadalupe López Íñiguez. Academia Sibelius de Helsinki, Finlandia.

Luis Nuño. Universidad Politécnica de Valencia, España

Lluïsa Pardàs. Universidad de Otago, Nueva Zelanda.

Jèssica Pérez Moreno. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Javier Romero Naranjo. Universidad de Alicante, España.

Susana Sarfson. Universidad de Zaragoza, España.

Patrick K. Schmidt. Universidad de Ontario Occidental, Canadá.

Giuseppe Sellari. Universidad de Roma-Tor Vergata, Italia.

Gabriel Rusinek. Universidad Complutense, España.

Mónica María Tobo. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Raymond Torres Santos. Universidad del Estado de California, Estados Unidos.

Ana Mercedes Vernia. Universidad Jaime I, España.

Maria Helena Vieira. Universidad del Miño, Portugal.