



Comité de Estudios de Postgrado
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Aproximación a las competencias de liderazgo que han permitido la consolidación, la permanencia y los logros del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional

Autora: Samantha Cabrera
Tutor: Alfredo Gorrochotegui

Caracas, febrero de 2010

DEDICATORIA

Quiero dar las gracias en primer lugar a Dios y a la Virgen María, por ser los guías incondicionales de mi vida.

A mis padres, por su amor. Por haberme apoyado en este segundo paso que di en mi carrera profesional. Gracias por creer en mí y por ayudarme a ser mejor cada día. Son los mejores papás del mundo.

A Wicha, por siempre estar pendiente de mis cosas y por ayudarme en todo lo que he requerido de ella. Eres y serás siempre nuestra súper abuela, te adoro.

A Benjamín, por su cariño, y su amor incondicional. Tus sabias palabras fueron oportunas en los momentos en que me creí vencida por la apatía...Teso, te quiero.

A mis compañeros de trabajo, por haber sido mis cómplices en los momentos en los cuales me robe algunos minutos para dedicarle tiempo a este trabajo de grado.

A mi tutor, Alfredo Gorrochotegui, por resaltar mis fortalezas y poner toda su confianza en la elaboración de este trabajo especial de grado.

A todos ustedes, gracias
Samantha Cabrera.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al Maestro José Antonio Abreu por haber creado el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, ya que gracias a su empeño y esfuerzo, no sólo se benefician miles de niños y jóvenes, sino que a través de la música que interpretan las orquestas, se deleitan miles de personas en nuestro país y alrededor del mundo.

A Víctor Rojas y a Ángel Linares, por contarme sus inicios dentro del Sistema, sus experiencias y anécdotas sobre el mundo de la música académica. Agradezco también a Ana Cecilia de Ascanio y a Liliana Arvelo, por permitirme conocer a través de sus palabras, cómo se trabaja cerca del Maestro Abreu.

A Solangel Ramírez de Dudamel, Irama Duque y Arlette Dávila, por permitirme conocer lo orgullosas que se sienten del Sistema y de ser parte de su equipo de trabajo.

A Christian Vásquez y a Diego Matheuz, por regalarme un rato de su tiempo para compartir sus experiencias y vivencias personales dentro del mundo de Fesnojiv, su segunda casa.

A mis compañeros de esta especialización, por compartir durante tres semestres sus conocimientos en cada clase y en cada trabajo realizado en conjunto.

Por último, y no menos importante a mis profesores y a mi casa de estudio, la Universidad Monteávila, por contribuir nuevamente con mi formación como lo hicieron hace cuatro años.

RESUMEN

La investigación busca conocer cómo un modelo de competencias de liderazgo concreto y usado en otras organizaciones, como el de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía (2005) puede utilizarse para diagnosticar estilos de liderazgo, fortalezas y áreas de mejora en quienes forman parte de una institución y con miras a establecer futuros planes de desarrollo y formación.

El objetivo general es realizar una aproximación sobre cuáles han sido las competencias de liderazgo que han permitido al Fundador del Sistema y a su equipo directivo, alcanzar la consolidación y la permanencia del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

Los datos fueron recolectados mediante entrevistas de profundidad semi-estructuradas y abiertas, a personas claves y cercanas al Fundador, en las cuales los entrevistados contaron sus experiencias y la dinámica diaria de trabajo.

Entre los resultados obtenidos se pudo encontrar que el Sistema es una organización que ayuda a la niñez y a la juventud venezolana a desarrollar su personalidad, canalizando sus talentos y aptitudes.

Palabras clave:

Competencias de liderazgo, habilidades de liderazgo, Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, José Antonio Abreu.

Tabla de Contenido

	Pág.
I. Presentación del proyecto	7
II. Introducción	8
III. Planteamiento del problema	
3.1. Objetivo General	10
3.2. Objetivos específicos	10
3.4. Justificación	11
IV. Marco teórico	
4.1. Teorías de liderazgo y comprensión de las motivaciones humanas	12
4.2. Liderazgo	
4.2.1. Definición de liderazgo	24
4.2.2. Evolución del liderazgo	24
4.3. Competencias de liderazgo	26
4.3.1. Liderazgo por competencias: El modelo de Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía	27
4.3.2. Directorio de competencias	28
V. Marco contextual	
5.1. Historia y desarrollo de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV)	56
5.2. Organización y estructura	57
5.3. Premios y reconocimientos	58
5.4. José Antonio Abreu Anselmi	71
VI. Marco metodológico	
6.1. Enfoque de la investigación	72
6.2. Instrumentos	73
6.3. Aplicación de instrumentos	76

VII. Análisis de los resultados	77
7.1. Codificación de contenido: tabla 1	78
7.2. Descripción de la codificación de contenido	84
VIII. Conclusiones	107
IX. Referencias bibliográficas	110
XI. Anexos	
11.1. Entrevistado N° 1	112
11.2. Entrevistado N° 2	118
11.3. Entrevistado N° 3	135
11.4. Entrevistado N° 4	140
11.5. Entrevistado N° 5	143
11.6. Entrevistado N° 6	147
11.7. Entrevistado N° 7	150
11.8. Entrevistado N° 8	156
11.9. Entrevistado N° 9	159

Aproximación a las competencias de liderazgo que han permitido la consolidación, la permanencia y los logros del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela

Línea de trabajo: Liderazgo, competencias de liderazgo, perfiles y estilos de liderazgo.

Tutor: Alfredo Gorrochotegui

II. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado surge de la necesidad de conocer cuáles fueron las competencias de liderazgo que motivaron al Maestro José Antonio Abreu a fundar el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

La permanencia del proyecto durante tanto tiempo, han despertado el interés por conocer cómo es el trabajo dentro del Sistema y sobre todo cuáles son las principales motivaciones que tiene el personal que en él labora.

Por esta razón se investigó el tema del liderazgo y su evolución en el tiempo, los tipos de liderazgo que existen y las características que toda persona considerada líder debe tener. Para realizar este estudio se utilizó el modelo de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía (2005), en donde exponen un compendio de las 25 competencias claves para todo directivo eficaz.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y los datos fueron recolectados mediante entrevistas de profundidad semi-estructuradas y abiertas, a personas clave y cercanas al fundador del Sistema, en las cuales los entrevistados contaron sus experiencias, la dinámica diaria de trabajo y a su juicio cuáles son las competencias de liderazgo que el Maestro Abreu tiene más arraigadas.

El trabajo consta de seis partes. La primera expone el problema estudiado, la segunda consta de un marco teórico en el cual se muestran los conceptos sobre el liderazgo, la tercera presenta el marco contextual en donde se desenvuelve el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e

Infantiles de Venezuela, la cuarta parte de este trabajo explica cuál fue el método utilizado en esta investigación, la quinta expone el análisis de los resultados obtenidos y la sexta y última parte ofrece las conclusiones obtenidas sobre el tema.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Objetivo General:

Realizar una aproximación sobre cuáles han sido las competencias de liderazgo —según el modelo de Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía— que han permitido al Fundador del Sistema y a su equipo directivo alcanzar la consolidación y la permanencia del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

3.2 Objetivos específicos:

- Investigar sobre el tema de liderazgo, su evolución teórica y el modelo de competencias de liderazgo que aplican los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía.
- Realizar una descripción histórica del Sistema y de la vida de su Fundador.
- Recopilar los reconocimientos obtenidos nacional e internacionalmente.
- Describir las competencias de liderazgo, según el modelo de Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, que han permitido la consolidación, la permanencia y los logros del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, a través del Maestro José Antonio Abreu y sus directivos más cercanos.

3.3 Justificación:

Este trabajo de investigación surgió de la necesidad de estudiar la permanencia en el tiempo que ha tenido desde su fundación el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Se enfocó en los primeros pasos que dio el Maestro José Antonio Abreu para conseguir la creación del sistema.

Así mismo, se buscó saber cómo son los días de trabajo dentro del Sistema al lado del Maestro Abreu, así como conocer sus cualidades de liderazgo y de su equipo directivo, las cuales hacen que el Sistema goce de fama y prestigio actualmente.

Este trabajo de investigación se realizó con la idea de dar a conocer modelos de personas con capacidad de liderazgo, que se han proyectado en nuestro país en los últimos 20 años, con la finalidad de desarrollar un sistema tan complejo como el de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

No sólo se trata de la historia de la fundación del Sistema ni de la vida del Maestro Abreu, también se buscó conocer lo que el proyecto significa para cada persona involucrada.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Teorías de liderazgo y comprensión de las motivaciones humanas:

En este capítulo se desarrollarán las teorías de la organización humana desde tres modelos distintos que se complementan entre sí. Estos modelos surgieron a través del tiempo, siendo estudiados por diferentes autores que uno a uno fueron complementando la proposición del otro, dando como resultado las diferentes teorías con las cuales hoy en día se puede estudiar el liderazgo.

Como se verá más adelante, a lo largo de los años las organizaciones humanas iban sufriendo modificaciones de acuerdo a las necesidades que cada una requería, razón por la cual, diferentes autores a través de estudios iban dando respuesta a los requerimientos, complementando las deficiencias y aportando resultados y adelantos de sus estudios.

- **Modelo mecanicista:**

Este modelo, busca motivar a la persona en qué y cuánto hay que darle a ésta para que realice el trabajo que la empresa le pida. El problema radica en cuáles van a ser los incentivos y en la cantidad de éstos, lo que se conoce como sistema retributivo. (Pérez López, 2000).

Aquí se entiende al directivo como estratega. Las personas son motivadas a actuar en razón de unos motivos externos. El fin de la organización es alcanzar el mayor número de incentivos externos, para de esta manera lograr el mayor control sobre sus miembros, lo que se traduce en eficacia.

Algunas teorías que pudiesen pertenecer a este modelo son:

1. La teoría de Henri Fayol:

Henri Fayol escribió la teoría administrativa la cual se ocupa de definir las funciones universales que cumplen los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración. (Robbins, 2004)

Fayol (1916), postuló que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan. Afirmaba que la administración era una actividad común a todos los cometidos humanos en las empresas, gobiernos y aún en los hogares.

Los catorce principios de la teoría de Fayol son los siguientes:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia (para recompensar el rendimiento superior).

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente exclusivamente que use un sólo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

2. La teoría de Frederick Taylor:

Taylor desarrolló una ciencia para el trabajo, ya que para ese entonces los empleados eran escogidos para sus oficios sin preocuparse por sus aptitudes o capacidades. En cuanto a la toma de decisiones, se basaban en corazonadas y no había conceptos claros sobre responsabilidades. (Robbins, 2004).

Principios de la administración de Taylor:

1. Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo (antes, los trabajadores se valían de aproximaciones obtenidas por experiencia).

2. Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes, los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían).

3. Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló (antes, la administración y los trabajadores estaban constantemente en conflicto).

4. Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores (antes, casi todo el trabajo y buena parte de las responsabilidades se arrojaban sobre los trabajadores).

3. La teoría de Max Weber:

Max Weber basó su teoría en las estructuras de autoridad y postulaba que la actividad de las organizaciones se basaba en relaciones de mando. Fue uno de los primeros en examinar la administración y el comportamiento organizacional desde el punto de vista estructural. (Robbins, 2004).

Weber describió que la mejor organización es la burocrática, la cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales.

Burocracia ideal de Weber:

1. Especialización laboral: Los trabajos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. Jerarquía de autoridad: Áreas y posiciones se organizan en una jerarquía en la que cada una es controlada y supervisada por una posición superior.

3. Selección formal: Todos los miembros de la organización deben elegirse según las capacidades técnicas que demuestren en capacitación, educación o exámenes formales.

4. Reglas y normas formales: Para garantizar la uniformidad y regular los actos de los empleados, los administradores deben apegarse a las reglas formales de la organización.

5. Impersonalidad: Las reglas y controles se aplican uniformemente evitando que se vean influidas por la personalidad y las preferencias particulares de los empleados.

6. Orientación profesional: Los gerentes son funcionarios profesionales, más que propietarios de las unidades que dirigen. Trabajan por un salario fijo y desarrollan su carrera en la organización.

Luego de ver estas teorías podemos decir, que el modelo mecanicista responde a un directivo estratega, que busca que su organización obtenga el mayor número de logros a través de incentivos externos a su personal; el trabajo se divide de acuerdo a la responsabilidad y a la preparación de los empleados y existe una jerarquización con reglas bien definidas.

- **Modelo psicosociológico:**

En este modelo, se ve a la organización como un organismo social, en el que las personas participan para conseguir incentivos que les ofrece la empresa y también satisfacer otras necesidades. (Pérez, 2000).

Surge alrededor de los años cuarenta y entiende al directivo como estratega y como ejecutivo. Aquí las personas son motivadas para actuar no

sólo para el logro de sus motivos externos, sino que además buscan el logro de sus motivos internos.

La función directiva tiene como misión garantizar ese mínimo de condiciones de supervivencia para la organización y conseguir el mayor logro posible de satisfacciones en los empleados.

Algunas teorías de este modelo son:

1. La teoría de Maslow:

El campo de la psicología que investiga en general sobre las motivaciones humanas, sin adentrarse al tema laboral, comenzó a tomar en cuenta la motivación de las personas para trabajar en las empresas. El autor de mayor influencia en este tema fue Abraham H. Maslow con su libro *Motivación y Personalidad*. (Robbins, 2004).

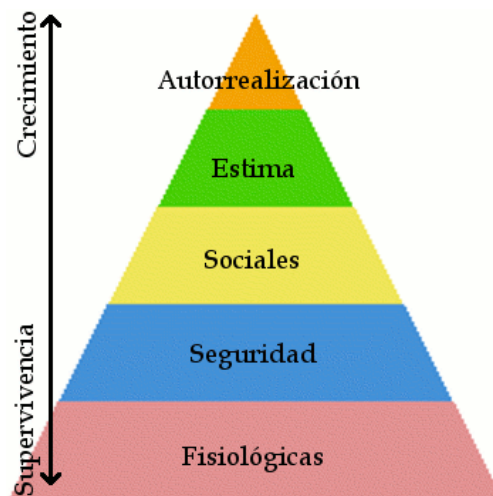
Su teoría consta de dos partes. La primera establece una jerarquía de las necesidades humanas. La segunda postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades. Estas necesidades, las clasifica en cinco tipos:

1. Fisiológicas: Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
2. De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.
3. Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.

4. Autoestima: Estimación propia (confianza en sí mismo, competencia profesional, conocimientos, etc.) y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.

5. Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Pirámide de Maslow



Word Press. (2009) *Diversidad Corporativa*. Página Web en línea. Disponible: <http://diversidadcorporativa.wordpress.com/> [Consulta, enero 19].

La teoría de Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior tan sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior, (Pérez, 2000).

Esta teoría se mueve en el ámbito general de la psicología individual, sin hacer referencia a la empresa.

2. Teoría de Elton Mayo:

Elton Mayo inicia el movimiento de la “Escuela de Relaciones Humanas”, con el conocido experimento en la fábrica “Hawthorne” (1927-32), de la “Western Electric” (New Jersey, Estados Unidos), cuyo objetivo fundamental era medir cómo influye la calidad de la iluminación en el rendimiento. (Gorrochotegui, 2009).

Con este experimento se pudo comprobar que más que factores físicos, lo que verdaderamente modifica los resultados eran elementos de tipo psicológico. Por ejemplo, las mujeres constituyeron un grupo en el que aumentó la cohesión y la solidaridad, lo que las llevaba a continuar sus relaciones fuera del trabajo. Estaban contentas porque sabían que estaban haciendo algo importante para sus otras compañeras de trabajo.

Elton Mayo fue el padre de la escuela de recursos humanos. Introdujo los aspectos de psicología intrínseca; fue uno de los primeros en demostrar que la empresa es un lugar donde existen factores psicológicos por encima de los físicos para motivar a los trabajadores. (Gorrochotegui, 2009).

3. La teoría de Frederick Herzberg:

Entre los años cincuenta y sesenta, Frederick Herzberg realiza sus investigaciones y formula su teoría sobre las motivaciones que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas.

En su teoría hay elementos que están presentes en la de Maslow, como lo son dos factores que influyen en la motivación: el higiene (aquellos que afectan a la satisfacción de las necesidades de jerarquía inferior: sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, etc.) y los factores propiamente

motivadores (aquellos que afectan la satisfacción de necesidades de jerarquía superior: posibilidades de logro personal, reconocimiento de logros; responsabilidad, etc.)

Esta teoría se diferencia de la de Maslow principalmente en la motivación, ya que Herzberg estudia la motivación para realizar un trabajo dentro de una organización y no la motivación en general como impulsor de la acción humana.

Para Herzberg únicamente motivan positivamente hacia la realización del trabajo los denominados factores motivadores, los cuales generan altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo.

4. La teoría de McGregor, la Teoría X y la Teoría Y:

Douglas McGregor, señala que en el núcleo de cualquier teoría sobre cómo dirigir a los hombres, se incluyen siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. Asimismo, afirma que existe un cuerpo de teoría generalmente aceptada que puede servir de base a una nueva concepción de la dirección, concepción que desarrolla en la llamada teoría Y.

Pérez, en su libro “Fundamentos de la Dirección de Empresas”, define la Teoría Y como una teoría de la dirección basada en una concepción de la empresa como organismo social –un paradigma psicosociológico- que aparece, por lo tanto, opuesta a una Teoría X que corresponde a la concepción de la dirección propia de un modelo o paradigma mecanicista de la empresa.

McGregor establece una diferencia importante entre los factores que afectan la motivación, distinguiendo los factores extrínsecos y los factores intrínsecos.

Los factores extrínsecos son los que suelen estar asociados con la satisfacción de las necesidades inferiores de la jerarquía de Maslow y pueden ser controlados “desde fuera” del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones que “alguien”, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su actuación.

Los factores intrínsecos, por el contrario, están más bien ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona y ésta los consigue como resultado directo de su propio esfuerzo; son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad realizada por ella.

Para McGregor los factores que motivan intrínsecamente en el desempeño de un trabajo, son propiedades de un sistema humano y representan una fuerza potencial que no existe en los sistemas mecánicos. En los primeros se ofrece la posibilidad de que la acción sea realizada por motivos intrínsecos. En el fondo, su Teoría Y concibe al directivo como alguien que no sólo motiva ofreciendo estímulos externos (incentivos), sino que, sobre todo, es capaz de liberar las energías del ser humano para automotivarse por los resultados intrínsecos de la acción. (Pérez, 2000).

Estas teorías nos señalan que el modelo psicosociológico responde a un directivo estratega y ejecutivo, que busca que su personal no sólo actúe para el logro de sus motivos externos, sino también los internos; a mayor logro de motivaciones internas mayores serán las motivaciones externas que logren los trabajadores para su empresa.

- **Modelo antropológico:**

Pérez es quien propone este modelo en donde el directivo es estratega, ejecutivo y además, un líder. Aquí las personas son motivadas para actuar no sólo por el logro de sus motivos externos, sino que también buscan el logro de sus motivos internos.

La función directiva tiene por misión garantizar las condiciones de supervivencia para la organización y conseguir el mayor nivel de logro posible para todos dentro de la empresa.

Este modelo contempla a la empresa como una institución, es decir, como una realidad humana cuyo sentido último es la organización de capacidades de las personas para satisfacer necesidades de esas mismas personas. (Pérez, 2000).

La institución busca la satisfacción de motivaciones actuales, previendo que dicha satisfacción no sea perjudicial y que en la medida de lo posible, resulte beneficiosa para todo el conjunto de necesidades de la persona.

El modelo antropológico responde a un directivo estratega, ejecutivo y líder, que garantiza la estabilidad de la organización mediante la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

4. 2. Liderazgo

4.2.1. Definición de liderazgo:

El liderazgo está relacionado con el éxito empresarial, sin embargo, desde sus inicios ha estado relacionado con la organización humana, ya que ésta es un grupo de personas que buscan un mismo fin, antes eran guiadas por un líder, actualmente como señala Zalesnik (1991) superiores y colaboradores ponen de su parte y ayudan en el funcionamiento eficaz de su organización.

Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional”, define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización, o puede surgir dentro de un grupo de personas dentro de la empresa.

Es por esto que al hablar hoy en día de liderazgo, se puede definir como “más que una posición, una forma de ser que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una visión y misión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer el negocio, es saber delegar y es tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo”. (Gorrochotegui, 2007, p. 88).

4.2.2. Evolución del liderazgo:

La evolución del liderazgo se ha dado porque las teorías que lo estudian, han ampliado sus conocimientos sobre el hombre y cómo éste ve el mundo que lo rodea, lo cual influye sin duda alguna en la organización humana.

Así, hemos pasado de una “organización jerárquica” que es la dirección por tareas, a una “organización profesional” dirigida a la dirección por objetivos y el reconocimiento de motivaciones, para finalmente llegar a una “organización competente” haciendo énfasis en una dirección por competencias que reconoce la existencia de motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. (Gorrochotegui, 2007).

La primera fase de evolución del liderazgo se da a principios del siglo XX y es llamada “la influencia del líder sobre los seguidores”. Sólo podía hablarse del liderazgo de “los grandes hombres”. Se pensaba que rasgos como la “masculinidad”, la “inteligencia”, el “dominio”, la “energía”, entre otros, distinguían al líder. (Gorrochotegui, 2007).

La segunda fase es denominada “la interfluencia” entre el líder y los colaboradores. Aquí, los autores Burns (1978) y Bass (1985) señalan que existe un “Liderazgo Transformacional versus el Liderazgo Transaccional”.

El líder transforma estimulando los intereses de sus colegas para que vean en su trabajo nuevas perspectivas, generando conciencia en la misión y visión del equipo, desarrollando de esta manera en sus colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades. Se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder.

Por otro lado, Greenleaf (1997) reconoce que existe un “Liderazgo Servidor” en el cual el verdadero líder primero se prueba como servidor con los demás, siendo esto la clave de su grandeza. El líder auténtico brota de aquellos cuya motivación personal es un deseo profundo de ayudar a los demás. (Spears, 2000).

La tercera fase de la evolución del liderazgo se puede ubicar en el reconocimiento de la necesidad de definir a un líder por la calidad de los hábitos y competencias que tiene para dirigir a otros y tener éxito en su trabajo.

Uno de los primeros autores que habló sobre los hábitos fue Stephen Covey, quien con su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, plantea la necesidad de desarrollar en cada persona el “liderazgo personal”. Esto se lograría a través de unos hábitos que permitan alcanzar la madurez, denominándolos “hábitos de la victoria privada”, los cuales provienen de otros hábitos llamados “victoria pública”, vendiendo así de esta manera la idea de que la base del auténtico liderazgo es la transformación interior. (Gorrochotegui, 2007).

Finalmente, se nos hace necesario definir el termino competencias, ya que como señalaba Covey, el liderazgo proviene de los hábitos, que no son más que las aptitudes que tiene una persona para desarrollar o realizar un trabajo específico. Por lo tanto podemos decir que las competencias son todos aquellos rasgos que conforman las aptitudes, actitudes, conocimientos y rasgos de la personalidad de cada persona, que lo hacen ser o no un líder en determinada situación o espacio.

4.3 Competencias de liderazgo:

El primero en hablar sobre competencias de liderazgo fue McClelland (1973) quién señaló que no se puede predecir el éxito profesional únicamente por test de inteligencia.

Para realizar este trabajo de investigación se estudiaron las competencias de liderazgo de Pablo Cardona, el cual expone dimensiones sobre el liderazgo que otras teorías no toman en cuenta, de una manera coherente e integral.

Cardona es profesor asociado del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, de la Universidad de Navarra. Tiene publicaciones desde el año 1996 en revistas especializadas y congresos internacionales dedicados al tema empresarial y es coautor de cinco libros y autor de cuatro. En el 2005 escribe el libro “Cómo desarrollar las competencias de liderazgo” (2005), junto con García-Lombardía.

Cardona y García-Lombardía (2005) se basan en una teoría de la acción humana y en los fundamentos, que ésta genera para la dirección de empresas, desarrollados por el profesor Juan Antonio Pérez López (1994), ofreciendo unas competencias específicas para el liderazgo.

4.3.1. Liderazgo por competencias: El modelo de Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía:

Como ya hemos visto, a lo largo del tiempo se han ido escribiendo diferentes teorías sobre el liderazgo, que van complementándose unas a otras, llegándose a formar una visión integral del líder como ser humano.

Sin bien es cierto que se nace con ciertas características de líder, estas no son las que hacen de una persona un directivo exitoso. Existen tres cualidades que hacen que una persona sea líder de verdad: la educación, el aprendizaje y el esfuerzo personal, son tres elementos fundamentales en la

formación de un verdadero líder, los cuales deben mantener a lo largo del tiempo.

El modelo de liderazgo que nos propone Pablo Cardona y García-Lombardía, es aquel en el cual el líder es capaz de hacer crecer la unidad de su organización, a través de la colaboración de sus empleados y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa. Las competencias requeridas para el logro de esta tarea, se forman a través de la educación, entrenamiento, formación y esfuerzo personal. Por lo tanto el líder no nace, sino que se hace.

“El liderazgo basado en competencias permite conceptualizar esta nueva imagen del líder y lo que es más importante, guiar su desarrollo. Se requieren dos condiciones para poder hablar de liderazgo en el marco de las competencias directivas: que exista un desarrollo mínimo de las competencias personales y un cierto equilibrio entre todas las dimensiones de las competencias directivas” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p. 63).

4.3.2. Directorio de competencias de liderazgo del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía:

Siguiendo a Cardona y a García-Lombardía a continuación se describe el directorio de las 25 competencias de liderazgo.

Dimensión de negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa

1. Visión de negocio:

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

La visión de negocio se caracteriza por:

- La capacidad de observación;
- La capacidad para relacionar los datos procedentes de la observación;
- La capacidad para visualizar nuevas formas de hacer las cosas.

La visión de negocio puede desarrollarse mediante la incorporación de hábitos de observación del entorno, dedicando tiempo suficiente a analizar los datos de mercado y de la competencia y también a la reflexión sobre las características esenciales del propio negocio y los factores que en él influyen.

Comportamientos característicos:

➤ Sabe cuáles son los objetivos y prioridades de su organización.
➤ Conoce las tendencias y prácticas del mercado relevantes para su negocio.
➤ Es consciente del posicionamiento de su empresa en el sector.
➤ Conoce los puntos fuertes de su empresa y de la competencia.
➤ Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar los peligros que afectan a su negocio.
➤ Se anticipa a la evolución de los acontecimientos en un horizonte de tres a cinco años.

2. Visión de la organización:

Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Una empresa integra un conjunto de acciones coordinadas realizadas por quienes trabajan en ella, con una serie de objetivos comunes. Sin esta coordinación la empresa no sería más que un grupo de individuos actuando de manera independiente. Por esta razón y teniendo en cuenta la necesaria especialización de cada directivo en sus funciones, resulta importante conocer el trabajo de los demás y el funcionamiento y las necesidades de otros departamentos. Sólo a través de la cooperación de todas las partes que integran la organización se puede trabajar de modo efectivo a nivel global y también al de cada una de las partes.

Comportamientos característicos:

➤ Establece y mantiene contactos con personas de otros departamentos.
➤ Conoce los resultados de otras áreas y entiende cómo y en qué contribuye cada una a la cadena de valor de la empresa.
➤ Colabora con otros departamentos cuando es necesario.
➤ Podría trabajar con eficacia en otros departamentos de la empresa.
➤ Es consciente de cómo sus decisiones pueden afectar a otras áreas.
➤ Sabe a quien acudir dentro de la empresa ante cada necesidad.

3. Orientación al cliente:

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Estar orientado hacia el cliente no significa tratarle como un medio para obtener beneficios, sino como un fin en sí mismo. La supervivencia de cualquier empresa se basa en su capacidad de servir a sus clientes. Para ello es imprescindible preocuparse por conocer sus necesidades reales (presentes y futuras), sus sugerencias, sus quejas, etc. Es tarea de todo directivo –sea cual sea su área funcional– satisfacer las necesidades del cliente actual y potencial. Por ello, debe ser consciente del impacto de su trabajo en el proceso que culmina con la venta de un producto o servicio. También debe estar al día en la evolución de las necesidades de sus clientes, mantener una relación de confianza con ellos y aceptar las críticas cuando surjan.

Comportamientos característicos:

➤ Emprende acciones para aumentar su base de clientes.
➤ Responde con prontitud a las demandas y sugerencias de sus clientes.
➤ Pone en práctica las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes.
➤ Crea ofertas para sus clientes que generan valor añadido.
➤ Actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes.
➤ Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.

4. Gestión de recursos:

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

El uso eficiente de los recursos implica el conocimiento de:

- Los objetivos no sólo del propio departamento, sino de toda la empresa;
- Los recursos disponibles, no sólo económicos, sino de cualquier naturaleza (conocimiento, información, tiempo, etc.);
- Los posibles usos alternativos de cada recurso.

Comportamientos característicos:

➤ Conoce los objetivos y analiza cuál es el modo más eficiente de alcanzarlos.
➤ Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa.
➤ Tiene en cuenta el costo de oportunidad de los recursos que compromete.
➤ Toma decisiones y compromete recursos teniendo en cuenta su rentabilidad.
➤ Realiza un seguimiento de la productividad real de los recursos empleados y controla las desviaciones.
➤ Aprovecha y valora todo tipo de recursos: económicos, materiales, de tiempo, etc.

5. Negociación:

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido.

Saber negociar no significa ser capaz de obtener el máximo para una parte a cualquier precio, sino de lograr el máximo para las dos partes implicadas manteniendo una relación de confianza entre ellas. Para ello el directivo debe:

- Respetar a la otra parte: evitar las referencias personales en la negociación;
- Recabar información: negociar sobre hechos, no sobre suposiciones;
- Ponerse en el lugar del otro, analizando en qué puede y en qué no puede ceder;
- Mantener una actitud coherente, educada y correcta a lo largo del proceso.

Comportamientos característicos:

➤ En las negociaciones, logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación.
➤ Planifica bien el tiempo de la negociación, estableciendo plazos concretos.
➤ Sabe ser enérgico y directo al tiempo que diplomático.
➤ Encuentra nuevos puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.
➤ En las negociaciones, se ciñe a los hechos sin entrar en el plano personal.

- | |
|---|
| <p>➤ Se gana rápidamente la confianza de las partes implicadas en la negociación.</p> |
|---|

6. Networking:

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Las principales ventajas de tener una red de relaciones efectivas son:

- Mantenerse al día en cuestiones relevantes para el negocio.
- Aumentar la cantidad de información relevante a la que se tiene acceso.
- Estar al tanto de nuevas oportunidades, tendencias, etc.
- Tener más posibilidades de obtener recursos y apoyos para lo que se necesite.

La creación y mantenimiento de una red de ese tipo requiere:

- Tiempo, ya que suele desarrollarse a nivel informal.
- Estar dispuesto a colaborar con información y ayuda a las peticiones de quienes integran la red.
- Adoptar una posición activa, preocupándose por mantener activos e implicados a los contactos.

Comportamientos característicos:

➤ Mantiene contacto con diversas instituciones para ampliar su esfera de influencia.
➤ Tiene un círculo de amigos influyentes con quienes comparte informaciones y contactos.
➤ Sabe como obtener apoyo entre sus contactos.
➤ Busca relacionarse de manera informal con personas clave de su entorno profesional.
➤ Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa.
➤ Comprende las fuerzas que influyen en quienes toman decisiones y las sabe utilizar.

Dimensión interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.

7. Comunicación:

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Comunicar es crear valor a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje con contenido. Gran parte del valor que aporta la comunicación reside en el aprendizaje que se produce en cada uno de los interlocutores. Para que tal valor se produzca es necesario que el canal, el momento, el

lenguaje y la actitud de los interlocutores se adapten al contenido del mensaje y a las propias características de las personas implicadas.

La comunicación es, por otra parte, inevitable: actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre un mensaje. Por ello es importante saber escuchar e interpretar los mensajes explícitos y también los implícitos.

Comportamientos característicos:

➤ Sus mensajes son concretos y tienen contenido.
➤ Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.
➤ Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura de que su interlocutor la ha comprendido.
➤ Adapta el lenguaje y el estilo a la persona o personas que tiene delante.
➤ Afronta las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.
➤ Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.

8. Gestión de conflictos:

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

La interacción entre las personas lleva implícita la posibilidad de conflicto, que puede aparecer de forma explícita o estar latente. El líder debe estar atento al tono de las conversaciones y a los signos del lenguaje no verbal.

Aunque hay muchos tipos de conflictos, básicamente son dos las dimensiones a tener en cuenta: la racional y la emocional. El conflicto racional suele ser explícito y se caracteriza por el desacuerdo sobre algún tema concreto. El conflicto emocional se refiere al plano personal. El cruce de estas dimensiones ofrece las siguientes posibilidades:

EMOCIONAL	<i>Acuerdo</i>	DISCREPANCIA	UNIDAD
	<i>Desacuerdo</i>	ENFRENTAMIENTO	CONFORMIDAD
		<i>Desacuerdo</i>	<i>Acuerdo</i>
		RACIONAL	

Comportamientos característicos:

➤ Está abierto a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista.
➤ Busca puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo.
➤ Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.
➤ Cuida la parte emocional de los conflictos, para no dañar la relación personal.
➤ Sabe recomponer las afrentas personales, pidiendo o aceptando el perdón cuando es preciso.
➤ Intuye posibles causas de conflicto y se anticipa a ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.

9. Carisma:

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

El carisma es una capacidad central en el liderazgo. De hecho, varios autores consideran que la capacidad de motivar a otros es la competencia esencial del liderazgo. El líder con carisma consigue que su gente trabaje con sentido de misión. Para ello, es necesario que los colaboradores confíen en el líder: en su visión, en sus capacidades y en sus intenciones. El líder carismático sabe ir delante por los retos y exige con una fuerza basada en la propia ejemplaridad. El carisma se muestra especialmente en los momentos difíciles, cuando hace falta un esfuerzo especial o una confianza mayor en el líder.

Comportamientos característicos:

➤ Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas
➤ Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo.
➤ Va por delante a la hora de poner esfuerzo por sacar adelante la misión encomendada.
➤ Basa la relación con sus colaboradores en la confianza.
➤ Exige cuidar los detalles con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad.
➤ Ayuda a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.

10. Delegación:

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

La delegación es el arte de dar a cada colaborador el espacio de decisión y acción adecuado a sus circunstancias y a las necesidades de cada situación. La delegación se mueve entre dos extremos igualmente negativos: por un lado el ser demasiado absorbente, tomando todas las decisiones y controlando todas las acciones de los subordinados; por otro, ser demasiado abdicante, pasando toda la responsabilidad a los demás incluso cuando la situación requiere una participación más directa del directivo. El grado adecuado de delegación dependerá en cada momento del grado de madurez del colaborador y también del grado de importancia y urgencia de la tarea específica a realizar.

Comportamientos característicos:

➤ Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en los detalles.
➤ Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus colaboradores.
➤ Permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan.
➤ Pide opinión a sus colaboradores a la hora de enfocar los problemas.
➤ Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas.
➤ Sabe qué decisiones delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada uno.

11. *Coaching*:

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Para un directivo, la competencia de *coaching* consiste en:

- Ayudar a sus colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora. Los sistemas formales, como las evaluaciones de competencias, pueden ayudar, pero el directivo necesita también observar comportamientos en el día a día.
- Ayudar a diseñar retos profesionales personalizados para promover el desarrollo de cada colaborador. El directivo necesita pensar qué proyectos convienen mejor a sus colaboradores para su desarrollo.
- Acompañar a los colaboradores en su proceso de mejora, dando los consejos oportunos, animando y exigiendo cuando sea necesario.

Comportamientos característicos:

➤ Dedicar tiempo y atención a sus colaboradores.
➤ Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores.
➤ Manifiesta una gran confianza en sus colaboradores, sin establecer juicios prematuros.
➤ Sabe dar <i>feedback</i> en el momento oportuno y basado en hechos concretos.
➤ Diseña con sus colaboradores un plan personal de desarrollo, ayudándoles a fijar objetivos de mejora.
➤ Corrige constructivamente, aportando posibles soluciones.

12. Trabajo en equipo:

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables. Los resultados del trabajo de un equipo no son reducibles a la suma de las aportaciones individuales. El corazón del equipo es su misión. La identidad y el compromiso del equipo dependen de la profundidad y trascendencias de la misión.

La relación entre los miembros de un equipo es de interdependencia y de colaboración y requiere cierta unidad de criterio y de actuación. Por este motivo, es frecuente que aparezcan situaciones de conflicto que es necesario manejar. Para ello se requieren normas específicas de comunicación, toma de decisiones y actuación, de modo que los miembros del equipo tengan expectativas claras y compartidas en todo momento.

Comportamientos característicos:

➤ Cumple con esmero y responsabilidad las normas del equipo.
➤ Evita las alusiones personales en los momentos de discrepancia.
➤ Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.
➤ Infunde moral y ánimo a los miembros de su equipo.
➤ Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.
➤ Respeta y da prioridad a las reuniones del equipo.

Dimensión personal

Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

EXTERNA - PROACTIVIDAD

13. Iniciativa:

Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

Tener iniciativa significa asumir la propia responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, evitando la actitud pasiva de esperar a que alguien haga algo o a que las cosas ocurran por sí mismas. Promover la mejora y el cambio en uno mismo y en el entorno debe responder siempre a decisiones meditadas y responsables.

Comportamientos característicos:

➤ Promueve mejoras en su departamento.
➤ Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo.
➤ Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista.
➤ Supera la resistencia al cambio de los demás con energía y sin desalentarse.
➤ Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso.
➤ Es capaz de asumir nuevos retos.

14. Optimismo:

Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

La confianza en las propias capacidades y una visión positiva de la realidad resultan indispensables para promover y gestionar el cambio. Confiar en que las cosas pueden mejorar es una gran ayuda a la hora de superar las dificultades que, con la actitud adecuada, pasan a convertirse en oportunidades de aprendizaje. El entusiasmo que acompaña a esta actitud confiada y responsable constituye una poderosa fuente de energía y motivación, ayudando y animando a las personas del entorno.

El optimismo efectivo es realista, estable, maduro. Está más basado en la racionalidad que en el sentimiento. El optimismo se apoya en la experiencia: los éxitos, aunque sean pequeños, refuerzan el optimismo. Sin embargo, se puede seguir siendo optimista a pesar de las continuas dificultades y fracasos. Como se suele decir, la esperanza es lo último que se pierde.

Comportamientos característicos:

➤ Está convencido de que las cosas saldrán adelante si se ponen los medios adecuados.
➤ Inyecta entusiasmo a todo lo que hace.
➤ Se recupera con ánimo deportivo de los reveses profesionales y personales.
➤ No se desanima ante las dificultades.
➤ Destaca el aspecto positivo de cada situación.
➤ Anima a los demás en los momentos de dificultad.

15. Ambición:

Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás y de perseguirlas con determinación.

La sana ambición es una competencia crítica del líder. Sin ella no hay liderazgo. La ambición es esa grandeza de ánimo que lleva a plantearse retos difíciles –pero alcanzables– y a perseguirlos con tenacidad. Para ello es necesario tener pasión por la excelencia, no conformarse con lo ya obtenido, y ser capaz de sacrificar la recompensa inmediata por el resultado a largo plazo.

La ambición lleva a soñar con lo que otros no ven, a atreverse con lo que otros tienen miedo de afrontar, a perseverar en el camino cuando otros se desaniman, a intentarlo de nuevo cuando otros se retiran y a no transigir con lo esencial aunque otros lo hagan.

La ambición combina la rebeldía respecto al estado actual de las cosas con la esperanza de una mejor realidad que se desea alcanzar. La sana ambición necesita especialmente de la madurez: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Una ambición inmadura es peligrosa para uno mismo y también para los demás.

Comportamientos característicos:

➤ Es inconformista con la mediocridad y el continuismo.
➤ Se compromete con objetivos difíciles cuando es necesario.
➤ Persigue sus objetivos con tesón, sin desfallecer hasta alcanzarlos.
➤ Acomete las tareas con decisión.

➤ Defiende sus puntos de vista con determinación.
➤ Busca la excelencia en todo lo que hace.

EXTERNA – GESTIÓN PERSONAL

16. Gestión del tiempo:

Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

El tiempo es un recurso escaso y como tal debe ser administrado y gestionado eficazmente. Esta eficacia pasa necesariamente por la respuesta a dos cuestiones:

- Qué ha de hacerse (definición de objetivos y planificación).
- Cuándo ha de hacerse qué (programación y priorización de actividades)

Para contestar correctamente a estas cuestiones es necesario distinguir entre lo urgente y lo importante. La presión por resolver lo urgente no debe posponer lo importante. Además de planificar bien, hay que lograr hacer todo lo planificado y en el plazo señalado. Para ello es importante utilizar las herramientas de la gestión del tiempo: identificación de ladrones del tiempo, uso de la agenda, delegación, etc. La más importante de estas herramientas, sin la que resulta imposible gestionar eficazmente el tiempo, es el autocontrol: uno mismo es el principal ladrón del propio tiempo.

Comportamientos característicos:

➤ Asigna el tiempo adecuado a cada tarea.
➤ Evita interrupciones innecesarias.
➤ Utiliza la agenda para programar sus actividades.
➤ Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.
➤ Sabe decir que no a tareas que le impedirían realizar sus objetivos.
➤ Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

17. Gestión de la información:

Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

Cada día nos llega una avalancha de información escasamente filtrada, en la que se mezclan temas relevantes con otros absolutamente intrascendentes; informaciones contrastadas con opiniones, rumores o simples comentarios. Además de la información que nos llega, buscamos también información de manera proactiva, con el coste a veces elevado de tiempo que ello conlleva. Finalmente, cada información requiere un tratamiento distinto: tirarla, guardarla, trabajarla (elaborarla o resumirla), y/o difundirla. Por ello es esencial gestionar la información con eficacia, de manera que ningún ítem relevante se pierda, pero tampoco inundemos los archivos con informaciones ajenas a nuestro interés.

En concreto, es necesario:

- Tener criterios claros para separar lo relevante de lo intrascendente.
- Tener criterios igualmente claros para valorar el grado de veracidad de la información.
- Disponer de los medios necesarios (físicos y tecnológicos) para archivar la información relevante según criterios de uso o redirigirla a quien corresponda.
- Tener la determinación necesaria para tirar aquello que no nos va a ser útil a medio plazo y/o de cuya veracidad y rigor dudemos seriamente.

Comportamientos característicos:

➤ Utiliza fuentes fiables de información en su trabajo.
➤ Mantiene activos los canales de información necesarios para su trabajo (e-mail, prensa, entrevistas, etc.)
➤ Sabe extraer lo esencial de la información que recibe.
➤ Guarda exclusivamente la información relevante para su trabajo.
➤ Discrimina adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar.
➤ Distribuye adecuadamente la información a quien corresponda.

18. Gestión del estrés:

Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

El estrés provoca efectos devastadores en la salud del individuo y en los ámbitos personal y familiar además de, por supuesto, en el profesional. Es esencial, por tanto, identificar sus primeros síntomas, alejarse de aquellas

situaciones que lo producen y manejarlo si, a pesar de todo, aparece. Una vida equilibrada, con espacios adecuados para el ocio, los amigos, la familia y el trabajo es la forma más eficaz de prevenir el estrés.

Comportamientos característicos:

➤ Sabe detectar los síntomas de estrés y toma medidas para paliarlo.
➤ Dedicar el tiempo adecuado al descanso.
➤ Mantiene hábitos de vida equilibrados.
➤ Encuentra momentos de relajación y ruptura con el trabajo.
➤ Es capaz de cortar con el trabajo cuando está con la familia o los amigos.
➤ Mantiene un equilibrio entre su vida personal y la profesional.

INTERNA – MEJORA PERSONAL

19. Autocrítica:

Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

Asumir y aceptar limitaciones y errores no es lo mismo que conformarse con las circunstancias personales y negar cualquier posibilidad de mejora. La autocrítica nada tiene que ver con los pensamientos negativos de auto-sabotaje ni con el perfeccionismo destructivo. Es, más bien, la capacidad para reconocer que hay cosas que se hacen peor que otras, que hay errores que se repiten con frecuencia y que pueden evitarse, y que hay aspectos, comportamientos y actitudes concretas que deben mejorarse.

La autocrítica es la humildad para aceptar la realidad personal sin excusarse; es la sencillez de estar abierto a las críticas constructivas y a la opinión sincera de los demás, sin ponerse a la defensiva; es la sensatez para comprender que nadie es perfecto. La autocrítica es la puerta del autoconocimiento.

Comportamientos característicos:

➤ Reconoce sus limitaciones sin excusarse a sí mismo.
➤ Afronta el <i>feedback</i> con actitud abierta y afán de superación.
➤ Agradece los consejos de los demás.
➤ Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.
➤ Acepta su responsabilidad ante los fallos y pide disculpas.
➤ Se deja ayudar en aquellos aspectos en los que necesita mejorar.

20. Autoconocimiento:

Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

En cierto sentido, el autoconocimiento es la primera competencia: es el punto de arranque para diagnosticar las áreas de desarrollo personal. Por eso, es clásico el consejo que estaba grabado en el oráculo de Delfos: «conócete a ti mismo». Conocerse a uno mismo implica un esfuerzo de introspección y de reflexión, y requiere una cierta capacidad para analizar el propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados. El

que es superficial, orgulloso o atolondrado tiene dificultades para entrar en su propia realidad y autocomprenderse.

Comportamientos característicos:

➤ Examina con frecuencia su propio comportamiento.
➤ Pide <i>feedback</i> a sus colaboradores para mejorar su comportamiento.
➤ Pide <i>feedback</i> a sus superiores con intención de aprender.
➤ Conoce sus carencias y puntos fuertes.
➤ Reflexiona sobre sus experiencias para conocerse mejor a sí mismo.
➤ Analiza sus sentimientos y cómo afectan a su rendimiento y a sus relaciones con los demás.

21. Aprendizaje:

Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

La autocrítica y el autoconocimiento permiten a la persona conocer y aceptar su propia realidad: sus puntos débiles y fuertes. En cierto sentido, aun siendo hábitos, se mantienen sobre todo en el plano racional. Sin embargo, el aprendizaje desciende a la acción en su estado más puro: el cambio.

Pero aprendizaje no es sólo cambio; es también cristalización. La capacidad de aprendizaje empieza por la modificación, pero acaba en la adquisición permanente o hábito. El cambio por el cambio suele ser muestra de frivolidad, atolondramiento y en definitiva, inmadurez. El aprendizaje conlleva paciencia para obtener resultados a medio plazo, aunque al principio

cueste y no se palpen los frutos. La capacidad de aprendizaje no se deteriora necesariamente con la edad, pero sí demuestra un cierto aspecto de juventud: es joven el que mantiene su capacidad de aprender cosas nuevas, aunque sea entrado en años; mientras que es viejo el que, aunque tenga pocos años, se conforma con lo que es y no aspira a más.

Comportamientos característicos:

➤ Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
➤ Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo.
➤ Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten su desarrollo personal y profesional.
➤ No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
➤ Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.
➤ Tiene paciencia cuando no consigue mejorar con la rapidez esperada.

INTERNA - AUTOGOBIERNO

22. Toma de decisiones:

Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

Tomar decisiones es una de las actividades críticas no sólo del directivo, sino de toda persona en cualquier ámbito de su vida. Tomar decisiones de manera adecuada requiere:

1. Definir el problema o situación sobre la que hay que decidir.
2. Recoger la información necesaria para poder establecer alternativas razonables.
3. Generar alternativas de acción que resuelvan el problema, anticipando las consecuencias de cada una de ellas.
4. Determinar criterios de decisión.
5. Escoger una alternativa a la luz de los criterios definidos.

Las decisiones correctas son las que se toman siguiendo estos pasos. Pero una decisión correcta no es una decisión *acertada*: en toda decisión hay elementos de incertidumbre, factores que no se pueden controlar. Y estos factores pueden hacer que una decisión correcta no resulte acertada. Aún en este caso, el haber seguido un proceso racional de toma de decisiones permitirá siempre justificar la decisión tomada.

Comportamientos característicos:

➤ Ante un problema, sabe seleccionar la información relevante para su resolución.
➤ Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.
➤ Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias.
➤ Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.
➤ Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.
➤ Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.

23. Autocontrol:

Es la capacidad de acometer acciones costosas.

Esta sencilla definición encierra una de las armas más poderosas del ser humano: la capacidad para sacrificar algo en el presente en aras de un logro futuro. Coloquialmente se conoce como fuerza de voluntad. Cuanto más valioso o placentero sea aquello a lo que se renuncia, y/o cuanto más lejano esté aquello que se pretende conseguir con la renuncia, mayor será la capacidad de autocontrol necesaria para realizar dicho sacrificio. Ni el mejor de los planes de mejora personal, ni la ayuda del *coach* más competente serán útiles sin esta capacidad de la voluntad para dominar las emociones.

Una persona sin autocontrol está a su merced, y en definitiva, es mucho menos libre –y es más manipulable– que una persona capaz de dominar su voluntad.

Comportamientos característicos:

➤ Tiene resistencia al cansancio.
➤ Es constante y ordenado en el trabajo.
➤ Termina las tareas que empieza, aunque surjan dificultades.
➤ Hace lo que considera necesario en cada momento, sin dejarse llevar por lo fácil o apetecible.
➤ Es capaz de realizar sacrificios para lograr sus objetivos.
➤ Se concentra a fondo en los temas, sin saltar superficialmente de uno a otro.

24. Equilibrio emocional:

Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

Una persona emocionalmente equilibrada no es una persona fría, incapaz de dejarse influir por sentimientos y emociones. Pero tampoco es la persona hipersensible a la que todo le afecta de manera desorbitada. El equilibrio emocional se manifiesta, por un lado, en la capacidad de sentir adecuadamente los mensajes afectivos del entorno y, por otro, en la capacidad para expresar con mesura las propias emociones. Un estado de ánimo estable, sin grandes altibajos, permite disfrutar asimismo de las emociones y los sentimientos de cada situación. El equilibrio emocional es propio de la madurez.

Comportamientos característicos:

➤ Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.
➤ Es paciente con las propias limitaciones y con las de los demás.
➤ Utiliza un tono respetuoso al corregir los fallos de los demás.
➤ Mantiene un ánimo estable sin variaciones bruscas ante el menor cambio de circunstancias.
➤ Es sensible ante las alegrías y las penas de los demás, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades.
➤ Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión.

25. Integridad:

Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación. La integridad señala a una persona de una pieza, sin fisuras, clara, honesta y coherente. No parece especialmente difícil y, de hecho, la mayor parte de las personas se calificarían como íntegras. Pero mantener la coherencia las 24 horas del día, 7 días a la semana y 52 semanas al año puede resultar una pesada carga si no responde a una realidad profunda de la persona, es decir, si tan sólo se pretende aparentar integridad.

Empleados, hijos, alumnos... Son muchos los ojos clavados en nosotros a lo largo del día; ojos que detectan la incongruencia, la falsedad y la diferencia entre lo que se dice, lo que se piensa y lo que se hace. La ejemplaridad de un directivo, un padre o un maestro nace y se fundamenta en la integridad así entendida. Y de esta ejemplaridad, a su vez, nacen la confianza y la verdadera autoridad moral.

Comportamientos característicos:

➤ Opina y actúa según lo que piensa: es sincero y transparente.
➤ Presenta la verdad sin tapujos, en el momento adecuado y de forma amable.
➤ Asume los compromisos adquiridos.
➤ Usa con propiedad la información confidencial sin utilizarla indiscretamente en detrimento de otras personas.
➤ Su comportamiento es coherente con sus principios.
➤ Actúa con justicia a la hora de reconocer, defender y exigir aquello que le corresponde a cada persona.

V. MARCO CONTEXTUAL

5.1. Historia y desarrollo de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV):

La historia del Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV) está ligada a la historia de la Orquesta Nacional Juvenil. Hoy en día, el Sistema, ha logrado traspasar nuestras fronteras convirtiéndose en un movimiento orquestal que es ejemplo a seguir para muchos países en todo el mundo.

El Sistema surge gracias al Maestro José Antonio Abreu, quien supo buscar a sus compañeros en los lugares adecuados, motivarlos hasta hacer de la institución un sueño propio y convertir a la Venezuela de Plaza y los Carreño, de Lamas, Sojo, Estévez y tantos otros, en un pujante mapa musical, ejemplo para América Latina y el mundo. (Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, 2009).

En la página web del Sistema se encuentra la historia de la creación de la orquesta, la cual señala que en 1975, el Maestro Abreu empezó a trabajar para hacer realidad su sueño de formar una orquesta que permitiera a los estudiantes de música llevar a cabo prácticas en conjunto. Respaldados por un Decreto Oficial de 1964 (que contemplaba la obligatoriedad de la práctica en grupo para todos los alumnos de las escuelas de música del Estado), Abreu y ocho jóvenes estudiantes de la antigua Escuela de Música José Ángel Lamas se reúnen convocados por la necesidad de crear un programa de características pedagógicas propias y originales, capaz de adaptar la metodología de enseñanza existente en otros países a nuestra realidad.

Convocando más jóvenes de Caracas y del interior del país, especialmente de Maracay y Barquisimeto, Abreu conformó la primera Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil de Venezuela, que debutó el 30 de abril de 1975 y que tenía figura legal desde el 12 de febrero de ese mismo año. Desde ese día, la orquesta comenzó su asombrosa carrera, que la ha llevado a los mejores escenarios de Venezuela y el mundo, asumiendo con éxito el reto de tocar junto a los más afamados solistas y bajo la batuta de los más prestigiosos directores.

5.2. Organización y estructura:

La Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela es una obra social del Estado venezolano, para la sistematización de la instrucción y la práctica colectiva de la música a través de la orquesta sinfónica y el coro, como instrumentos de organización social y desarrollo comunitario.

La estructura funcional, educativa, artística y administrativa que da forma al Sistema es el Núcleo. Allí se llevan a cabo todos los programas orquestales y corales de FESNOJIV, convirtiéndolo en centros de enseñanza que también funcionan como centros de promoción de las actividades educativas, artísticas y culturales de las comunidades.

Los Núcleos están ubicados en todos los estados del país. En la actualidad existen 180 Núcleos que atienden 350.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes y forman una compleja y sistemática red de orquestas y coros juveniles e infantiles.

5.3. Premios y reconocimientos:

Los premios y reconocimientos nacionales e internacionales que ha obtenido el Maestro Abreu y el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela desde 1993 hasta la presente fecha, se pueden encontrar en la página Web del Sistema y se reflejan a continuación:

1993

Premio internacional de la música UNESCO

Este premio es otorgado anualmente, desde 1975, a personas o instituciones cuyas obras han contribuido al enriquecimiento y desarrollo de la música. El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela obtuvo este premio en reconocimiento a sus logros y por servir de modelo a otros países.

1996

Premio interamericano de cultura en el campo de las ciencias y las artes musicales Gabriela Mistral (OEA)

La Organización de Estados Americanos otorgó a El Sistema este Premio por su misión de vasto alcance social y por constituir “garantía de futuro” para la Juventud y la Infancia musicales de América. El premio fue creado en 1979 y se otorga a personas o instituciones de un Estado miembro de la Organización, cuya obra haya contribuido a la formación y enriquecimiento de las Culturas y el Patrimonio del Continente.

1998

Artistas UNESCO por la paz

Distinción conferida a todos y cada uno de los jóvenes integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil de Venezuela. Los Artistas de la UNESCO para la Paz son personalidades internacionales del mundo de la literatura, la música, la poesía y las artes plásticas que contribuyen en la promoción de los mensajes y los programas de la UNESCO.

Premio Italia Nel Mondo

Premio que otorga anualmente la Fundación Italia Nel Mondo, desde 1994, a personalidades de todo el mundo, de origen italiano, por su destacada labor en sus comunidades.

Embajador de buena voluntad de la UNESCO

La UNESCO nombró al Maestro Abreu Embajador de Buena Voluntad en reconocimiento a su incansable labor de fomento de la música como instrumento de desarrollo humano.

2001

Premio Right Livelihood

El Right Livelihood Award fue creado para honrar y servir de apoyo a aquellos que ofrecen respuestas prácticas y ejemplares a los desafíos más urgentes del mundo actual. Le fue conferido al Dr. José Antonio Abreu "...por alcanzar un renacimiento cultural sin paralelo y llevar la alegría de la música a innumerables niños y comunidades desfavorecidas".

Medalla Simón Bolívar de la UNESCO

Conferida a El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Esta distinción se otorga a las instituciones y personalidades de la escena internacional que representan al más alto nivel, el ideal humanístico de las Naciones Unidas y los principios fundamentales constitutivos de la UNESCO.

2002

Doctorado Honoris Causa en la mención música

Conservatorio de Música Nueva Inglaterra, Boston, Massachussets, Estados Unidos de Norteamérica.

Premio Música e Vita

Premio otorgado por la organización italiana Coordinamento Música a José Antonio Abreu, por su papel activo en la promoción de la música como instrumento de formación y de organización social.

Reconocimiento especial como emprendedor social

La Fundación Schwab de Suiza le entregó el premio como Emprendedor Social al Maestro Abreu en reconocimiento a su labor realizada en pro de la infancia y la juventud latinoamericana.

Miembro de Honor de la Academia de Mérida

Mérida, Venezuela.

Distinción Universitaria

Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

2003

Orden al Mérito Futurista

La Sociedad Mundial del Futuro Venezuela le otorgó la Orden al Mérito Futurista al Maestro Abreu por su invaluable y destacada labor en la formación de juventudes, a través de su proyecto de Orquestas Juveniles e Infantiles, el cual de manera ostensible ha logrado un impacto significativo en la sociedad.

2004

Embajador Nacional de Buena Voluntad de la UNICEF

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela fue designado Embajador Nacional de Buena Voluntad de la UNICEF por haber demostrado a través de los años un compromiso genuino de trabajar por niños pertenecientes a los grupos más vulnerables del país.

Premio Internacional de la Paz para las Artes y la Cultura

La Asociación World Culture Open (WCO) le otorgó el Premio Internacional de la Paz para las Artes y la Cultura, en la categoría Artes Creativas, por su trabajo con la Sinfónica Nacional Juvenil de Venezuela, a través de la cual miles de niños venezolanos de bajos recursos han podido acceder a la música y la educación y han mejorado sus vidas.

Doctorado Honoris Causa en Educación

Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

2005

Premio Simón Bolívar

Premio otorgado al Maestro Abreu por la Asociación de Profesores de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Orden al Mérito en primera clase de la República Federal Alemana

La Orden del Mérito de la República Federal de Alemania, instituida en 1951, es la máxima expresión de reconocimiento de la República Federal de Alemania por servicios a la patria. El Doctor José Antonio Abreu recibió la Cruz al Mérito, primera clase de la Orden al Mérito en agradecimiento y reconocimiento por su extraordinaria labor en beneficio de las relaciones culturales entre Venezuela y Alemania.

Sony Broadcast and Professional Latin America

Sony Broadcast and Professional Latin America le confiere a la Orquesta Sinfónica Juvenil de Venezuela en reconocimiento por su producción de programación cultural en formato High Definition Video HDV en la República de Venezuela.

2006

Premio GlobArt

La organización GlobArt entregó este premio al Maestro Abreu por su ejemplar servicio a la humanidad. El Premio GlobArt honra a aquellas personas cuyas vidas y obras reflejan los ideales y objetivos de la organización; hombres y mujeres que pueden considerarse como ejemplos de la filosofía de la GlobArt.

Premio UNICEF – Dalla parte dei bambini

El Comité Italiano por la UNICEF entregó el Premio UNICEF- Dalla parte dei bambini al Maestro José Antonio Abreu, por haber dedicado su vida entera a la tutela de la infancia y de la adolescencia; por rescatar a los niños en situación de riesgo a través de la música y por haber fundado la Orquesta Sinfónica Nacional de la Juventud Venezolana Simón Bolívar.

Praemium Imperiale para jóvenes artistas

Conferido a El Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela el 7 de septiembre de 2006, el Praemium Imperiale para jóvenes artistas lo otorga la Japan Art Association con el fin de apoyar e impulsar el trabajo de jóvenes artistas. Se entrega a grupos o instituciones que promueven la participación de los jóvenes en el mundo de las artes.

2007

Orden Universidad Valle del Momboy

La Universidad Valle del Momboy otorgó este reconocimiento al Dr. José Antonio en reconocimiento a su dilatada trayectoria en pro de la cultura y la música en nuestro país. La Orden Universidad Valle del Momboy fue instituida por el Consejo Universitario para reconocer los méritos profesionales y el apoyo brindado a la institución, por personalidades relevantes del acontecer regional, nacional o internacional.

Orden Francisco de Miranda

En reconocimiento al talento de sus integrantes y a su excelente labor social, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, impuso la Orden Francisco de Miranda, en su primera clase, a la Orquesta Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, a su fundador, el Dr. José Antonio Abreu y a su director, Gustavo Dudamel.

Premio WQXR Gramophone 2007

El premio WQXR Gramophone es un reconocimiento especial otorgado por la emisora de música clásica WQXR-FM y la revista británica Gramophone a personas u organizaciones que han realizado aportes especiales a la música clásica. Alexander Bernstein, hijo de Leonard Bernstein, hizo entrega del premio 2007 a la Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar y a Gustavo Dudamel por ser ejemplo del poder transformador de la música; y al Dr. José Antonio Abreu por demostrar que la música es un poderoso mecanismo de transformación social.

Medalla de oro de la Presidencia del Senado Italiano

Otorgada al Maestro José Antonio Abreu “por su original programa de educación musical, el cual inspira a los niños a alcanzar logros asombrosos”. Este premio se entrega en Rimini, Italia, en el marco de la conferencia anual del Centro de Investigación Internacional Pio Manzù, una organización no gubernamental de las Naciones Unidas.

Orden de la Estrella de la Solidaridad en la clase de Gran Oficial

José Antonio Abreu fue condecorado con la Orden de la Estrella de la Solidaridad en la clase de Gran Oficial. Este honor es conferido por decreto del Presidente de la República de Italia a ciudadanos de origen italiano o extranjeros que han contribuido con la reconstrucción de Italia y de su cultura después de la guerra.

Premio Don Juan de Borbón de la Música

El premio Don Juan de Borbón de la Música en su segunda edición fue concedido a José Antonio Abreu “por sus extraordinarios valores musicales como Director de Orquesta, así como por su intensa y prolongada dedicación a la enseñanza de los jóvenes, especialmente plasmada en la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de

Venezuela, y en conjunto a su labor en favor de la Música como instrumento de transformación de la sociedad”.

2008

Premio Q

El Premio Q, creado por Quincy Jones, es un prestigioso galardón internacional otorgado por la Escuela de Salud Pública de Harvard para dar a conocer el liderazgo y la labor que se realiza a favor de la infancia. El Premio Q 2008 se otorgó a los líderes de El Sistema, Dr. José Antonio Abreu y Gustavo Dudamel, por la actividad que realizan en pro de los niños de Venezuela a través de El Sistema.

Premio Planeta Azul

Ethecon, fundación alemana para la ética y la economía, otorgó al Maestro José Antonio Abreu el Premio Planeta Azul por implementar en Venezuela un exitoso programa educativo para combatir la pobreza.

Miembro Honorario de la Beethoven-Haus Society

La Beethoven-Haus Society otorgó esta distinción al Maestro José Antonio Abreu dentro del marco del Festival Beethoven 2008. Esta sociedad alemana, fundada en 1889, otorga membresía honoraria a músicos destacados como reconocimiento a su labor.

Premio Yehudi Menuhin

Su Majestad la Reina Sofía entregó al Maestro José Antonio Abreu el premio Premio Yehudi Menuhin a la Integración de las Artes y la Educación. El Premio fue instituido por la Fundación Albéniz en 1999 con el fin de reconocer la labor de los músicos excepcionales que han alcanzado la

excelencia artística y contribuyan, de manera destacada, a la formación de jóvenes intérpretes.

Premio Príncipe de Asturias de las Artes

La Fundación Príncipe de Asturias otorgó el Premio Príncipe de Asturias de las Artes 2008 a las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela "...por haber combinado, en un mismo proyecto, la máxima calidad artística y una profunda convicción ética aplicada a la mejora de la realidad social. En colaboración con primeras figuras de alcance universal, el sistema creado por el Maestro Abreu ha formado a directores e intérpretes del más alto nivel, a partir de una confianza audaz en el valor educativo de la música para la dignidad del ser humano".

Proclamación en honor del Maestro Abreu

El Concejo Municipal de la ciudad de Nueva York emitió una proclamación en honor al Maestro Abreu por su extraordinaria contribución a la vida cultural de los Estados Unidos y por difundir armonía en todo el mundo.

Miembro Honorario de la Real Sociedad Filarmónica

La Real Sociedad Filarmónica de Londres otorgó membresía honoraria al Maestro Abreu por personificar su objetivo principal de "crear un futuro para la música".

Miembro Honorario del Claustro de las Artes de la Universidad de Alcalá de Henares

El Maestro Abreu fue nombrado miembro honorario del Claustro de las Artes de la Universidad Alcalá de Henares por la labor social desarrollada en Venezuela a través de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles.

Doctorado Honoris Causa en Medicina

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. (Abril, 2008)

Doctorado Honoris Causa en Medicina y Medalla Centeneria de la Academia Nacional de Medicina

En el marco del XVI Congreso Nacional de Ciencias Médicas, la Universidad de Carabobo otorgó al Maestro José Antonio Abreu el título de Doctor Honoris Causa en Medicina y la medalla centenaria de la academia nacional de medicina, en reconocimiento a la invaluable labor que ha realizado en beneficio de la salud de los jóvenes de Venezuela.

Gran Cordón de la Orden del Sol Naciente

La Orden del Sol Naciente es la segunda más prestigiosa condecoración japonesa y fue creada en 1875 por el Emperador Meiji de Japón. Su Majestad el Emperador Akihito entregó este reconocimiento al Dr. José Antonio Abreu por “promover el intercambio musical y las relaciones de amistad entre Japón y Venezuela”.

Premio Glenn Gould

La Fundación Glenn Gould concedió a José Antonio Abreu el Premio Glenn Gould por crear un renacimiento cultural en Venezuela y tener un significativo impacto en toda una generación de jóvenes a través de la música.

Premio Internacional Puccini

José Antonio Abreu fue el merecedor del Premio Internacional Puccini en su XXXVIII edición que entrega la Fundación Festival Pucciniano, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia y el Comité Nacional para las Celebraciones Puccinianas. Este premio reconoce la trayectoria del maestro en su actividad de difundir la música como instrumento de acción social.

2009

Premio del Consejo Directivo de la Academia Latina de la Grabación

La Academia Latina de la Grabación otorgó a José Antonio Abreu el Premio del Consejo Directivo. Este premio especial es otorgado por votación del Consejo Directivo de La Academia Latina de la Grabación a individuos que han realizado importantes contribuciones — excluyendo interpretaciones — en el campo de la grabación durante sus carreras.

Miembro honorario de la Wiener Konzerthaus

José Antonio Abreu fue nombrado miembro honorario de la Konzerthaus de Viena.

Chevalier de la Légion d'Honneur

José Antonio Abreu fue designado Chevalier de la Légion d'Honneur (Caballero de la Legión de Honor). La Légion d'Honneur, la condecoración más importante otorgada en Francia, fue creada por Napoleón I el 19 de mayo de 1802 y es conferida únicamente por valor heroico en combate o por 20 años de trabajo distinguido en tiempos de paz.

Doctorado Honoris Causa en Música

La Universidad de Los Andes le otorgó el Doctorado Honoris Causa en Música al Maestro José Antonio Abreu por diseñar un programa educativo que transforma vidas a través de la música.

Polar Music Prize

José Antonio Abreu fue nombrado ganador del Polar Music Prize por fundar la red de música El Sistema, un programa social que ha entregado a cientos de miles de jóvenes venezolanos herramientas para salir de la pobreza. El Polar Music Prize es uno de los premios más prestigiosos en el mundo de la

música y se otorga a individuos, grupos e instituciones en reconocimiento a logros extraordinarios. El premio, que es entregado cada año a un artista pop y a un músico clásico, fue fundado in 1989 por Stig Anderson, el manager del grupo pop sueco ABBA.

Premio Frederick Stock

El Institute for Learning, Access and Training de la Orquesta Sinfónica de Chicago confirió el primer Premio Frederick Stock al Dr. José Antonio Abreu en reconocimiento a su excepcional logro y compromiso continuo para transformar la vida de los jóvenes a través de la música.

Bridge Builders Award

Maestro José Antonio Abreu recibió el Bridge Builders Award por trascender las dificultades políticas y económicas a través de la enseñanza de las artes escénicas a jóvenes pertenecientes a los sectores más desfavorecidos de Venezuela.

Frankfurt Music Prize

El Frankfurt Music Prize es otorgado anualmente por la Frankfurt Music Prize Foundation a músicos, compositores, profesores y personalidades del mundo de la música que han alcanzado logros importantes en los campos de la interpretación, composición, musicología o educación. El Frankfurt Music Prize 2009 se otorgó al compositor, músico y economista Venezolano Dr. José Antonio Abreu por su trabajo a favor de los jóvenes en Venezuela.

Doctorado Honoris Causa

El Maestro José Antonio Abreu recibió el título de Doctor Honoris Causa de la Universidad Simón Bolívar por ser un visionario e impulsar el renacimiento cultural de su país.

Premio TED

El Premio TED fue otorgado al Dr. José Antonio Abreu por la extraordinaria labor desarrollada a través de El Sistema por más de 34 años. El Premio de Tecnología, Entretenimiento y Diseño (TED) se entrega anualmente a tres individuos excepcionales, a quienes se les concede un deseo para cambiar el mundo y se les brinda apoyo para convertir ese deseo en realidad.

Mención Internacional al Mérito

La Sociedad Internacional de Artes Escénicas otorgó al Maestro José Antonio Abreu la Mención Internacional al Mérito por su contribución al bienestar de miles de jóvenes en Venezuela y el resto del mundo. La entrega se realizó durante el 61º Congreso anual de esta entidad, titulado “El arte como gente de cambio y transformación”, el cual se efectuó en la ciudad de Nueva York, en el Salón Rainbow del Rockefeller Center.

Premio a la labor distinguida

El Maestro José Antonio Abreu recibió el Premio a la Labor Distinguida del Gremio de Directores en reconocimiento a la extraordinaria labor realizada a través de El Sistema, cuyos sorprendentes resultados han impulsado la creación de programas similares en otros países.

2010

Premio Nonino Risit

El Coro de Manos Blancas recibió en Friuli, Italia, el Premio Nonino Risit d'Aur 2010 por brindar alegría y dignidad a niños con necesidades especiales y por abrir el corazón de los que asisten a sus presentaciones.

5.4. José Antonio Abreu Anselmi:

El Maestro José Antonio Abreu nació en Valera, Estado Trujillo, el 7 de mayo de 1939. Desde muy temprana edad demostró sensibilidad musical y artística. Inició sus estudios de música en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, luego se traslada a Caracas en 1957, donde se convierte en discípulo de importantes maestros venezolanos como Vicente Emilio Sojo, con quien estudia composición; Moisés Moleiro, su profesor de piano; y Evencio Castellanos, quien le da clases de órgano y clavecín. (Dudamel, 2009)

En la Escuela Superior de Música "José Ángel Lamas" José Antonio Abreu, obtiene los títulos de Profesor Ejecutivo y Maestro Compositor, en 1964. Más tarde realiza estudios de Dirección Orquestal con el Maestro Gonzalo Castellanos Yumar y comienza a ser conductor invitado de las principales orquestas venezolanas. Una vez que funda en 1975 la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar, el Maestro Abreu asume el cargo de Director Titular. Con su batuta ha dirigido las obras más importantes del repertorio.

José Antonio Abreu forjó primero una importante trayectoria como planificador y economista. El Estado venezolano le encomienda difíciles tareas al designarlo Director de Planificación de Cordiplán y Asesor del Consejo de Economía Nacional. También fue Diputado al Congreso de la República.

VI. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de la investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo en donde se buscó conocer y describir las competencias de liderazgo del fundador del Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles a través de las experiencias y opiniones ofrecidas por algunos de sus colaboradores más cercanos.

Los datos obtenidos en el presente trabajo no se pueden obtener a través de medios estadísticos o de cuantificación, sino realizando el análisis de los mismos de forma interpretativa, no matemática, con el objetivo de describir conceptos y relaciones en la información para posteriormente organizarla en un esquema explicativo teórico (Strauss y Corbin, 2002).

La primera fase se centró en investigar sobre las teorías que hablan del liderazgo, su evolución en el tiempo, los diversos modelos de organización que han producido posiciones teóricas sobre el liderazgo y finalmente, el aporte del modelo de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra.

En la segunda fase se elaboró el diseño de la matriz de análisis, que consistió en la redacción de los cuestionarios para hacer las entrevistas con preguntas semi-estructuradas, que sirvieron de instrumento al momento de conversar con los entrevistados, llevando de esta manera el hilo conductor en las mismas. De acuerdo a la persona entrevistada algunas preguntas variaron, pero siempre enmarcadas en la exploración de competencias de liderazgo.

La tercera fase consistió en la realización de las entrevistas, que permitieron explorar la puesta en práctica de competencias de liderazgo basadas en el modelo de Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía en la actuación del Maestro José Antonio Abreu y en su entorno de directores y/o colaboradores más cercanos.

Estas entrevistas se realizaron a personas clave, que trabajan junto al fundador y que expresaron lo qué significa trabajar con él, las cualidades de líder que posee y cómo es la dinámica diaria dentro del Sistema como creador e impulsor del mismo.

Durante toda la elaboración de este trabajo se mantuvo en confidencialidad el nombre de cada uno de los entrevistados con estricto rigor. A tales efectos, en ningún momento la identidad de los informantes ha sido revelada y su nombre ha sido reemplazado por un número del 1 al 9.

El nombre del Maestro José Antonio Abreu ha sido sustituido por el término de Director Fundador cuando fue nombrado por los entrevistados.

6.2. Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron cuestionarios para realizar entrevistas de profundidad semi estructuradas, los cuales recogieron las impresiones sobre el Director Fundador a juicio de los entrevistados.

Algunas preguntas de los cuestionarios variaron de acuerdo a la personalidad a la cual se entrevistó, lo que dio como resultado tres cuestionarios diferentes, pero siempre conservando la esencia de lo que se quería conocer.

Cuestionario N° 1:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?
2. ¿Qué es para ti el Sistema?

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?
2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?
3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?
4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?
5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?
6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?
7. ¿Cuál es su más clara cualidad o competencia como líder del Sistema?
8. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Cuestionario N° 2:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?
2. ¿Qué es para ti el Sistema?
3. ¿Cómo fue tu tránsito de la orquesta hasta esta Gerencia? ¿Cómo llegaste a tener el cargo que tienes hoy en día?

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?
3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?
4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?
5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?
6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?
7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?
8. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?

Cuestionario N° 3:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?
2. ¿Qué es para ti el Sistema?

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?
2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?
3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?
4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?
5. Cuéntame un poco cómo fue el proceso para llegar a donde estás. Pasar de la fila de violines a dirigir la orquesta.
6. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?
7. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que tiene él según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

8. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?
9. ¿Cuál es el legado del Director Fundador? ¿Qué va a dejar tras de sí?

6.3. Aplicación de instrumentos:

Las entrevistas realizadas se transcribieron y fueron analizadas sobre la base del modelo que sugieren los autores Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, en su libro “Metodología de la Investigación” (2006), para el cotejo de los estudios cualitativos, en los cuales se identifican varios segmentos, que luego serán caracterizados como unidades constantes, para posteriormente ser codificadas.

Una vez analizadas las mismas, se procedió a comparar los resultados para ver cuáles competencias del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía, tiene el Director Fundador y su equipo de directivos y colaboradores más cercanos, explicando con detalle cuáles han sido las competencias de liderazgo -según el modelo de Cardona y García-Lombardía- que han permitido a éstos la consolidación, la permanencia y los logros del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

Además se pudo obtener información sobre el liderazgo que no está relacionada con el modelo de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, como es la organización interna del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, la dinámica de trabajo, el proyecto social que abarca el Sistema y cómo es el manejo de la información por parte del Director Fundador.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de realizadas las entrevistas, se procedió a transcribir las mismas para posteriormente ordenar los datos recolectados mediante categorías que fueron descritas mediante códigos. Toda la información recolectada buscó ser un reflejo fidedigno de los aportes y conocimientos aportados por cada uno de los entrevistados.

A medida que se fueron realizando las entrevistas, se volvió a escuchar las grabaciones en diversas oportunidades, para tomar nota de aspectos relevantes y considerados de gran importancia para la investigación, de las cuales surgieron codificaciones de contenido, que se agruparon en diversas categorías, las cuales provienen de las conversaciones durante las entrevistas.

La codificación permite un mayor entendimiento de los datos, pues identifica mediante una etiqueta o código los asuntos relevantes de la información y elimina los irrelevantes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Los códigos establecidos, se explican en una tabla que a continuación se presenta en donde están agrupados por categorías, tales como: definición del Sistema, definición del Director Fundador, líneas de trabajo del Director Fundador, un día de trabajo al lado del Director Fundador, consideraciones sobre el liderazgo del Director Fundador, cualidades como líder del Sistema, legado del Director Fundador del Sistema y competencias de Liderazgo de los profesores Cardona y García-Lombardía.

7.1. Codificación de contenido:

Tabla 1

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	SIGNIFICADO	OBSERVACIONES	CÓDIGOS QUE CONTIENEN LAS CATEGORÍAS (DESCRIPCIÓN)
Definición del Sistema	Descripción según los entrevistados sobre el Sistema para ellos.		<ul style="list-style-type: none"> - “Un acto de fe”. - “Un programa de atención social a la juventud”. - “Una forma de vida”. - “La mejor muestra de lo que se puede hacer a nivel social”. - “Una muestra hermosa de lo que uno puede lograr como sociedad”. - “El rescate de los jóvenes a la parte de los valores”. - “El Sistema para mi es mi segundo hogar, las orquestas son una familia”. - “El Sistema un proyecto social que ayuda a jóvenes y a niños que no tienen recursos económicos”. - “El Sistema es mi casa, es como mi segunda casa, porque siempre trabaje en el Sistema, empecé estudiando aquí, y aún sigo”.
Definición del Director Fundador	Palabras que describen al Director Fundador según los entrevistados		<ul style="list-style-type: none"> - “Un hombre de una fe inquebrantable”. - “Un trabajador incansable”. - “Un hombre constante, con gran visión y efectividad”. - “Un hombre perseverante”. - “El político más grande de este país”.

			<ul style="list-style-type: none"> - "Liderazgo total". - "Un hombre con una sensibilidad humana, social, y artística". - "Es un hombre de mucha convicción, y confianza". - "Para mi es un genio, es un ángel, y es una bendición para todos los niños y jóvenes de este país". - "Responsabilidad, amor hacia lo que está haciendo, inteligencia, pasión, compromiso".
Líneas de trabajo del Director Fundador	Descripción sobre la forma de trabajar que tiene el Director Fundador	Los entrevistaron reflexionaron sobre cuáles son las directrices de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - "Él delega funciones". - "Acepta y escucha sugerencias". - "Discute". - "Le gusta el trabajo en equipo". - "Tiene personas claves, que son las que a su vez delegan sobre los demás". - "Un día de trabajo con él es intenso". - "Él procura manejar toda la Información". - "Él supervisa todo". - "Él te enseña, te dice las cosas que tienes que hacer, en mi caso que soy director, las cosas que tengo que hacer con la orquesta, lo que tengo que hacer en los ensayos, cómo abordar los ensayos, cómo tratar a los jóvenes". - "Él delega funciones y escucha sugerencias".

<p>Un día de trabajo al lado del Director Fundador</p>	<p>Conductas y acciones que describen el trabajo diario junto al Director Fundador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “No hay horario de trabajo”. - “Realiza reuniones periódicas con los gerentes”. - “Es un trabajo bastante fuerte, y es diverso”. - “Es intenso”. - “Él sabe como atacar cada punto de inmediato”. - “Hay que trabajar, desde la mañana hasta la tarde”. - “Te pregunta de todo y tú tienes que saber de todo, tienes que saber contestar lo que él te diga al momento”. - “Hace seguimiento completo de cada una de las cosas”. - “Los días al lado de él son intensos, gratificantes, y muy satisfactorios”. - “Un día al lado de él o una hora es una escuela integral para cada uno de los que tienen que trabajar con él”. - “Escucha muchísimo la opinión de las personas con respecto a cada una de las cosas”. - “Él da su opinión al respecto para tomar decisiones conjuntas Integrales”. - “Él siempre está muy centrado en los objetivos que hay que lograr”. - “Él no descuida las cosas porque parezcan más o menos importantes. A cada caso le da importancia individualmente”. - “Tu aprendes mucho, cualquier cosa mínima que él vea o que tú le preguntes el te saca un gran significado”.
--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> - “Él es una persona muy ocupada, por ejemplo cuando yo veo mis clases con él, no es que si el lunes a tal hora, es cuando él pueda”.
Consideraciones sobre el liderazgo del Director Fundador	Reflexiones de las personas más allegadas al Director Fundador respecto a su liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> - “Es líder porque cree en lo que hace”. - “Cree fielmente en los muchachos y en los jóvenes”. - “Es un líder y un genio por la capacidad de respuesta que tiene”. - “Es capaz de separar emociones por complicaciones gerenciales”. - “Él no se engancha en ninguna de la situaciones, él las separa y puede hacer el paréntesis perfecto de una situación a otra hasta anímicamente hablando”. - “Es un líder porque tiene esa capacidad de llevar el Sistema con tanta gente de pensamientos distintos”. - “Es un hombre muy preparado, con mucho conocimiento, es un gran profesional”. - “Si no fuera un líder no tuviese todo lo que ha logrado en estos años, sino fuera un líder la gente no le hiciera caso, no hubiesen creído en él, no hubiese ganado todos los premios que ha tenido, para mi él es un súper líder”. - “Es líder porque tiene esa capacidad de organizar todo lo que implica el Sistema, porque el Sistema es como decir un

			Ministerio del Estado, y en el Sistema no pasa absolutamente nada sin que él lo sepa, o sea todo pasa por sus manos".
Cualidades como líder del Sistema	Aspectos que las personas entrevistadas consideran que hacen que el Director Fundador sea un líder.		<ul style="list-style-type: none"> - "El ejemplo que él da". - "Su entrega total y absoluta al Sistema". - "Su vocación de servicio". - "Cree en los muchachos". - "Trabaja para los niños y jóvenes del Sistema". - "Él supo como llevar a cabo todo lo que él soñó, puso toda su energía en eso y cumplió todas las metas que se planteó". - "Él siempre está pendiente de todo, si hay algo que no está correcto, algo que no va bien, él lo sabe y lo corrige. Todo pasa por sus manos".
Competencias de Liderazgo de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía	Competencias de liderazgo que el Director Fundador posee a juicio de los entrevistados		<ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio. - Visión de la organización. - Orientación al cliente. - Gestión de recursos. - <i>Networking</i>. - Comunicación. - Gestión de conflictos. - Carisma. - Delegación. - <i>Coaching</i>. - Trabajo en equipo - Optimismo. - Ambición. - Gestión del tiempo. - Gestión de la información. - Aprendizaje. - Toma de decisiones.

			<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio emocional. - Integridad.
<p>Legado del Director Fundador</p>	<p>Características que resaltan lo que el Director Fundador ha dejado y dejará tras de sí</p>		<ul style="list-style-type: none"> - “Va a dejar a miles de niños y jóvenes en el país encaminados hacia un futuro cierto”. - “Trabajar en equipo por el bien común”. - “Una forma de vida; algo en qué creer, algo porqué luchar, algo porqué soñar”. - “Está dejando uno de los capítulos más bellos y significativos de lo que es Venezuela a nivel mundial”. - “Está dejando algo por lo cual los venezolanos nos podemos sentir orgullosos”. - “Además de el Sistema como un resultado, creo que va a dejar a todas las personas que lo conocen, esa enseñanza de líder íntegro, dedicado y además tenaz, del logro de los objetivos paso a paso, y con metas muy claras para cada tiempo”. - “Tocar y luchar, bueno ya ahora sería tocar, cantar y luchar, porque también están los coros juveniles e infantiles”. - “Todo el Sistema, todo esto que él ha construido, y que él mismo ha creado”.

7.2. Descripción de la codificación de contenido:

Definición del Sistema: En esta categoría se pudo conocer por parte de los entrevistados lo que para ellos significa el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Muchos de ellos, crecieron dentro de éste y se formaron como músicos; otros lo conocieron a través de terceras personas.

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que es un programa dirigido a la sociedad y en especial a la juventud venezolana. Se pudo conocer que el entrevistado N° 2, comenzó a la edad de los 14 años, etapa que la define como:

“la más importante de la vida de cualquier ser humano, ya que en la adolescencia estás en riesgo constantemente, de caer en cualquier cantidad de circunstancias, de vicios, y malos hábitos. Todo esto es un tema netamente social que si no estás ocupado, si no estás realizando alguna actividad, siempre corres el riesgo. Esa etapa para mi fue absolutamente importante, lo puedo ver hoy en día con claridad, ya que obtuve las herramientas fundamentales para el desarrollo de mi vida tanto profesional como personal, o sea disciplina, constancia, cualquier cantidad de valores que hoy día me permiten estar en otro estatus absolutamente distinto que si esto no hubiese pasado”.

Por su parte el entrevistado N° 8 señaló que el Sistema es:

“un proyecto social que ayuda a jóvenes y a niños que no tienen recursos económicos, que han caído en la delincuencia o en las drogas, dándoles la oportunidad para dejar eso, para crecer como personas, para aprender valores y aprender a convivir en una familia”.

En un dossier de Fesnojiv se encuentra una definición sobre el Sistema en el cual se puede ver claramente lo que el entrevistado señaló anteriormente: se reconoce al movimiento orquestal como una oportunidad para el desarrollo personal en lo intelectual, en lo espiritual, en lo social y en lo profesional, rescatando al niño y al joven de una juventud vacía, desorientada y desviada. Desde la perspectiva de los niños y jóvenes, se concibe el movimiento orquestal como una forma de ayudar al país y de canalizar los talentos y aptitudes del venezolano hacia las artes. (Fesnojiv 2010).

Definición del Director Fundador: Aquí se pudo conocer en palabras de los entrevistados cómo ellos describen al Director Fundador del Sistema. Varios coincidieron en que es un hombre incansable, perseverante, de mucha fe, muy trabajador y con entrega constante en todo lo que hace.

El entrevistado N° 3 definió al Director Fundador así:

“Él es como un ángel que vino a cumplir una misión acá, ayudando a todos estos jóvenes, sea quien sea, sin importarle la clase, si es pobre o si es rico, si es blanco o si es negro, lo importante es hacer el trabajo, hacer la labor que él está haciendo y que es muy hermosa”.

Por su parte el entrevistado N° 7 define al Director Fundador como:
“Genialidad, entrega constante y perseverancia permanente, así es él”.

Las otras personas consultadas también acotaron que el Director Fundador del Sistema Nacional de Orquestas es un hombre perseverante, con mucha visión y con una alta sensibilidad humana, social y artística.

Líneas de trabajo del Director Fundador: Los consultados dieron una descripción sobre la forma que tiene de trabajar el Fundador Director del Sistema. En esta categoría, los entrevistados señalaron que éste delega tareas, escucha sugerencias y pregunta lo que sus colaboradores opinan, para tomar la mejor decisión que puede venir de él en algunos casos, pero que la mayoría de las decisiones se toman en conjunto.

El entrevistado N° 6 señaló al respecto: *“delega funciones, tiene un equipo de trabajado bastante preparado acepta sugerencias, escucha y discute. Muchas sugerencias las pone en práctica, otras se estudian, se amplían, se modifican. A él le gusta mucho el trabajo en equipo”*.

El entrevistado N° 2 indicó que *“él delega muchísimo todo su trabajo, le llega muchísima correspondencia cada día, te digo que los cerros de correspondencia son algo abismal. Es algo que él llega, los ojea y pasa, algunas cosas las delega. Él tiene personas claves, que son las que a su vez delegan sobre los demás”*.

El entrevistado N° 4 comentó que el Director Fundador: *“delega y escucha sugerencias; aporta muchísimo, es un hombre que ha sembrado tantas semillas de diferente tipo y que ha dado un fruto también diferente”*.

El entrevistado N° 7 explicó que: *“en el caso de él, la delegación de funciones y de responsabilidades va acompañado de una asignación de la responsabilidad y del criterio que él cree que debe manejarse en cada uno de los casos, sea ayuda, reuniones, sea respuesta”*.

El entrevistado N° 8 comentó sobre su trabajo cercano con el Director Fundador: *“él te enseña, te dice las cosas que tienes que hacer, en mi*

caso que soy director, las cosas que tengo que hacer con la orquesta, lo que tengo que hacer en los ensayos, cómo abordar los ensayos, cómo tratar a los jóvenes, porque en una orquesta cada músico es diferente, tanto en el temperamento como en el nivel musical”.

Un día de trabajo al lado del Director Fundador del Sistema: Aquí se pudo conocer cómo es el trabajo diario junto al Fundador del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, por parte de las personas más cercanas a él.

El entrevistado N° 2 señaló que un día de trabajo junto al Fundador es: *“intenso, porque insisto, él es una persona que tiene una capacidad monstruosa. Él sabe como atacar cada punto de inmediato; él sabe en qué momento preciso tiene que ir a reunirse con un ministro, o cuándo tiene que hablar con un alcalde, lo puede hacer él sin necesidad de meditarlo demasiado. Él sabe como sentarse y plantear el mismo punto desde ocho ángulos distintos, tiene una capacidad de visión muy prócer y eso es algo que todavía yo estoy aprendiendo a ver”.*

El entrevistado N° 5 comentó: *“Si puedes definir en una palabra, un día de trabajo con él, se puede decir que es intenso, porque él es incansable. No es algo que tu puedes decir, -no mira, él en este momento está descansando- y tu puedes descansar, no. Y como él es así, tampoco uno se da el permiso de decir -bueno estoy cansada-, porque si es una persona que puede ser tu papá, hablando en términos de edad, cómo uno va a decirle que no”.*

Por su parte el entrevistado N° 7 indicó: *“Un día al lado de él es fuerte, porque además él descansa poco, hace seguimiento completo de cada una de las cosas, tiene una excelente memoria, además*

impresionante memoria y pues él exige que todos estemos a nivel de esa capacidad de respuesta y atención que él quiere que se le de a todas las cosas. De verdad que los días al lado de él son muy intensos, muy arduos y además son muy satisfactorios”.

Consideraciones sobre el liderazgo del Director Fundador: En este apartado se pudo conocer los argumentos y pensamientos de las personas más allegadas al Fundador respecto a su liderazgo. Todos coinciden en la idea de que es un líder, tal como señala el entrevistado N° 6 *“impulsa con su trabajo, con su tesón y su empeño diario”.*

Por su parte, el entrevistado N° 3 señaló otra característica que considera importante que lo hace un líder y es que busca ayudar a las personas, *“él te ayuda, te busca soluciones, alternativas, le gusta que las personas se sientan bien”.*

El entrevistado N° 1 dijo que el Fundador del Sistema es un líder porque: *“a cada caso le da importancia individualmente, él le puede dar importancia a un niño que le falte un arco, le da tanta importancia e invierte el tiempo que haga falta para que obtenga su arco o el presupuesto o la programación, o con un director invitado, o un periodista internacional que venga a entrevistarlo, o una gira, todo”.*

El entrevistado N° 3 expresó que es un líder porque: *“te busca ayudar, te busca soluciones, alternativas, le gusta que las personas se sientan bien. Por lo menos él se preocupa mucho por los muchachos, la estabilidad de ellos, si alguno tiene un problema él lo ayuda y de eso se trata un líder. El Director es un buen líder”.*

El entrevistado N° 6 también opinó que sí es un líder: *“porque cree en lo que hace, cree fielmente en los muchachos y en los jóvenes, con absoluta certeza. Tiene la certeza absoluta de que ellos pueden lograr lo que se propongan y él los impulsa a eso con su trabajo, con su tesón y su empeño diario en esto, es un líder, además lo respetan por eso, lo respetan porque él se ha entregado a esto veinticuatro por veinticuatro, es su vida”*.

El entrevistado N° 7 manifestó que el Director Fundador sí es un líder porque: *“tiene esa capacidad de organizar todo lo que implica el Sistema, porque el Sistema es como decir un Ministerio del Estado y en el Sistema no pasa absolutamente nada sin que él lo sepa, o sea todo pasa por sus manos, claro él tiene sus delegados, pero siempre está pendiente de todo, si hay algo que no está correcto, algo que no va bien, él lo sabe y lo corrige. Todo pasa por sus manos”*.

Cualidades como líder del Sistema: En este apartado los entrevistados narraron los aspectos más importantes que tiene el Fundador, que lo hacen ser un líder dentro del Sistema de Orquestas. Según los entrevistados que citaremos más adelante, pudo constatar que el liderazgo es entendido como esa capacidad para lograr las metas establecidas, trabajando en equipo y teniendo como norte la misión y la visión de la organización.

Varios de los entrevistados coincidieron en que el Fundador del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, desde un principio se estableció metas claras sobre lo que quería hacer y cómo iba a hacer para lograr su sueño y para ello se rodeó de personas que compartían sus mismos fines, para trabajar en equipo en pro de conseguir el proyecto.

El entrevistado N° 1 cuenta que el Director Fundador: *“desde el principio tenía una claridad de cómo iba a lograr la meta y de cómo se iba a trabajar en función de eso, siempre tenía una claridad en lo que son los objetivos de la institución, pero total”*.

El entrevistado N° 3 señaló que como líder del Sistema: *“tiene esa capacidad de llevar el Sistema con tanta gente de pensamientos distintos. Sí es líder y me parece que es un súper líder. Es un hombre muy preparado, con mucho conocimiento, es un gran profesional”*.

El entrevistado N° 7 consideró que el Director Fundador del Sistema Nacional de Orquestas: *“no sólo es un líder sino que también es un genio por la capacidad de respuesta que tiene y la capacidad de manejo de la gerencia, de la gestión, de la información, además el manejo humano que tiene de cada uno de los casos, la capacidad que tiene para separar las cosas personales, sociales e institucionales en cada uno de los casos”*.

Por su parte el entrevistado N° 8 expresó sobre el Director Fundador lo siguiente: *“si no fuera un líder no tuviese todo lo que ha logrado en estos años, sino fuera un líder la gente no le hiciera caso, no hubiesen creído en él, no hubiese ganado todos los premios que ha tenido, para mí él es un súper líder”*.

Legado del Director Fundador: En esta categoría se pudo conocer a través de los testimonios, cuál es el legado del Director del Sistema. Todos los entrevistados opinaron que además del Sistema, el principal legado es el trabajo en equipo, por el bien común con la mayor dedicación posible.

El entrevistado N° 7 expresó: *“además del Sistema como un resultado, creo va a dejar a todas las personas que lo conocen, esa enseñanza de líder íntegro, dedicado y además tenaz, del logro de los objetivos paso a paso y con metas muy claras para cada tiempo”*.

También se considera importante señalar que para muchos de los entrevistados el Sistema es el medio a través del cual en el exterior conocen a Venezuela y es uno de los capítulos más hermosos de la música en el país.

El entrevistado N° 5 indica que el Director Fundador: *“está dejando uno de los capítulos más bellos y significativos de lo que es Venezuela a nivel mundial; está dejando algo por lo cual los venezolanos nos podemos sentir orgullosos”*.

El entrevistado N° 9 considera que: *“hay que continuar con su legado, con todo esto que ha dejado, con todas sus enseñanzas, con todos los años que ha dedicado al Sistema”*.

Competencias de Liderazgo del modelo de los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía: Este apartado señala un listado de 19 competencias que provienen del listado de 25 competencias de los autores citados.

Sobre cada una de estas competencias, los entrevistados señalaron características del porqué ellos consideran que el Director Fundador posee o que tiene más arraigadas.

Competencias de liderazgo encontradas:

- **Visión de negocio:**

Esta competencia, según los autores, se refiere a la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

El entrevistado N° 1 nos comentó cómo fueron los inicios de la orquesta y cómo el Fundador se refería a los músicos de ella: *“cuando la orquesta se creo y se creo la institución, primero fue una sociedad civil y luego paso a ser una fundación del Estado, yo recuerdo en esos años que el Director decía sobre el futuro de esta orquesta -este proyecto va a ser de ustedes, este proyecto es de ustedes, es para ustedes- y siempre él nos pedía que fuésemos los músicos y que tenían que ser los músicos los que iban a llevar los destinos de la fundación y del Sistema. En aquel entonces cuando él lo planteaba, a mi me parecía un poco descabellado porque decía precisamente si somos músicos, es mejor que el contador sea un egresado en contabilidad y el abogado sea un abogado que ejerza eso, pero con el tiempo nos dio la razón porque quién mejor que el músico para tener lo que es la sensibilidad, para tener como esa identificación con lo que se está haciendo”.*

El entrevistado N° 2 nos comentó por su parte: *“... visión de negocio, de alguna manera hay que decir que sí la tiene, no es un negocio como tal, pero sólo el hecho de tener la capacidad de conseguir los recursos necesarios para que esto se mantenga, sí tiene una visión clara de negocio”.*

- **Visión de la organización:**

Esta competencia, los autores la definen como la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

El entrevistado N° 1 comentó lo que el Fundador soñaba con que fuera en un futuro la Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar: *“él nos decía -esta orquesta va a ser reconocida en el mundo entero, va a ir a los escenarios más importantes de Europa a tocar- y nosotros decíamos: ¿de qué habla?, nosotros sonábamos horribles en ese entonces porque estábamos arrancando y él tenía una claridad de cómo iba a lograr la meta y de cómo se iba a trabajar en función de eso, siempre tenía una claridad en lo que son los objetivos de la institución”*.

Por otro lado, el entrevistado N° 7 comentó con un poco más de cercanía hacia el Director Fundador, cada una de las competencias de la dimensión de negocio, que a su juicio se conjugan en esta competencia:

“La orientación quizás no es al cliente sino a cada uno de los elementos que componen esa organización, las orquestas son un componente, es la razón social y la razón de ser de esta institución, pero que también va ligado a gestión de finanzas, entonces el tiene la visión integral y la orientación es integral para cada una de esas partes que conforman la organización”.

- **Orientación al cliente:**

Los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía definen esta competencia como la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

El entrevistado N° 1 resaltó mucho la importancia que el Fundador le da a cada caso en particular: *“él a cada caso le da importancia individualmente... le da tanta importancia e invierte el tiempo que haga falta para que el niño obtenga su arco o el presupuesto o la programación...”*.

El entrevistado N° 2 comentó lo siguiente: *“me atrevería a decir que quizá esta es su mayor virtud, él es de las personas de esos gerentes extremos que se sienta con el papá del niño y le responde cualquier duda que pueda tener. Él no escatima en tratar de apoyar a la persona que se le acerque”*.

- **Gestión de recursos:**

Cardona y García-Lombardía señalan que es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

El entrevistado N° 1 nos hizo referencia a las virtudes que, a su juicio tiene el Director Fundador, indicándonos lo siguiente: *“él es economista, maneja muy bien la parte de contabilidad, de administración, de presupuesto, todo lo que tiene que ver con la planificación, incluso con la programación, con todo lo que tiene que*

ver con ese hemisferio izquierdo del cerebro, que habla de la parte matemática, de la parte que planifica, de la parte que gestiona, que dirige, entonces bueno por ese lado tiene un equilibrio total”.

El entrevistado N° 2 nos comentó que el Fundador: *“sabe en qué momento preciso tiene que ir a reunirse con un ministro, o cuándo tiene que hablar con un alcalde, lo puede hacer él sin necesidad de meditarlo demasiado”*

- **Networking:**

Los autores definen esta competencia como la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

El entrevistado N° 3 indicó: *“eso tiene él, tenemos muchas relaciones con otros conservatorios de música sobre todo en el exterior, aquí tenemos jóvenes que salen a estudiar afuera y otros que vienen para acá”.*

El entrevistado N° 7 expresó que para el Fundador: *“es muy importante para él y hace mucho énfasis en eso, en que somos servidores públicos y estamos al servicio de las personas, por lo tanto para nosotros es una solicitud expresa de él y es una obligación nuestra atender a las personas, dar respuesta oportuna y convincente a todas las personas”.*

- **Comunicación:**

Esta competencia, los profesores la definen como la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

El entrevistado N° 1 señaló: *“Yo creo que la mayor virtud que él tiene es la de ser maestro, de ser profesor, él fue profesor universitario y esa vocación de enseñanza la ha tenido, yo creo que el jamás dejará de estarnos enseñando, siempre con su ejemplo, con sus palabras, con sus actos”*.

Por su parte el entrevistado N° 3 comentó: *“esta competencia, el Director la tiene muy bien, sobre todo lo que es la comunicación bidireccional”*.

- **Gestión de conflictos:**

Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía expresan que es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

El entrevistado N° 3 comentó que: *“en todas las empresas se generan conflictos y esta parte aquí el Director Fundador la maneja muy bien, buscarle solución a los problemas”*.

El entrevistado N° 7 dijo que el Fundador: *“... maneja los conflictos, con carisma, de la mejor manera, tiene un carisma impresionante que los demás nos cuesta pues llegar a eso”*.

- **Carisma:**

Los profesores señalan que es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

El entrevistado N° 3 opinó lo siguiente: *“yo pienso que el Fundador siempre soñó con que el Sistema fuera lo que es hoy en día, tuvo la visión de colaborar, de hacer algo por el país”*.

Por su parte el entrevistado N° 5 nos narró una anécdota en donde el Fundador con una frase los inspiró y los motivó al trabajo: *“paso en una gira en donde eran muchos traslados en autobuses, los muchachos le decían a él, -Director es que estamos cansados- y él les respondió: -mis queridos, para el descanso, el descanso eterno, aquí vinimos a trabajar-. Todo el mundo se quedo en silencio, y ese es él, así es él, -yo voy a descansar cuando me vaya, aquí no descanso-”*.

- **Delegación:**

Cardona y García-Lombardía definen esta competencia como la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

El entrevistado N° 7 comentó que el Fundador: *“Se maneja con un círculo cerrado al cual le puede delegar, sabe qué es lo que le va a delegar, cómo, en qué momento y a quién”*.

El mismo entrevistado también indicó que el Director Fundador: *“escucha muchísimo la opinión de las personas con respecto a cada una de las cosas, o sea qué opinas, qué te parece, qué crees que podríamos hacer, él da también su opinión al respecto para tomar decisiones conjuntas integrales”*.

- **Coaching:**

Los autores Cardona y García-Lombardía indican que es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

El entrevistado N° 2 nos comentó que el Fundador *“invita a la proactividad todo el tiempo, de alguna manera te empuja a que tengas iniciativas, no te lo exige. Él es una persona que trata de identificar tu mejor potencial”*.

Por su parte el entrevistado N° 3 dijo que: *“él es una persona que se fija en el talento de los muchachos y los ayuda a desarrollarse no sólo como músicos sino como personas”*.

El entrevistado N° 9 comentó: *“En el año 2005 tuve una reunión con el Director Fundador para hablar de mi futuro. Estábamos organizando un concierto de solista como violinista, y me preguntó: -y qué más te interesa?-, yo le dije: -bueno me llama la atención dirigir”-, y el tenía a su lado una partitura de la 5ta Sinfonía de Tchaikovsky, y me dijo: -toma, tienes tu primera clase mañana-”*.

- **Trabajo en equipo:**

Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía definen esta competencia como la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

El entrevistado N° 6 nos explicó desde un punto de vista más cercano cómo es un día de trabajo del Fundador y su interacción con su equipo de trabajo, señalando que: *“la gente que trabaja con él no tiene horario, llega a la oficina y está constantemente atendiendo llamadas, correspondencia, gente que viene a hablar con él, asiste a reuniones en los organismos públicos y privados que le corresponda y cuando él tiene que salir a una reunión, siempre deja algo pendiente aquí por hacer que nosotros tenemos que ir adelantando”*.

El entrevistado N° 7 integró las competencias de la dimensión interpersonal en esta competencia, señalando lo siguiente: *“Yo diría que él a propósito del trabajo en equipo integra todas estas, es muy importante para él la comunicación, como te digo la oportunidad y la respuesta y el estar al servicio de los otros que implica pues, manejar conflictos, además de manejarlos con carisma, de la mejor manera, tiene un carisma impresionante que los demás nos cuesta pues llegar a eso”*.

El Sistema permite a sus beneficiarios la participación activa en un proceso de transformación ciudadana, que fomenta el trabajo en equipo mediante la práctica instrumental individual y colectiva, promoviendo su crecimiento personal a través de la música, cultivando sus propios méritos e identidad como integrante de una orquesta, a la vez que procura convertirlo

en importante factor de desarrollo social para insertarlo positivamente como líder de su comunidad. (Fesnojiv, 2010).

- **Optimismo:**

Los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía definen esta competencia como la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

Podemos ver parte de esta definición en las palabras del entrevistado N° 3 que comentó que el Director Fundador es: *“una persona visionaria, porque yo pienso que él siempre soñó con que el Sistema fuera lo que es hoy en día, tuvo la visión de colaborar, de hacer algo por el país”*.

También se puede ver reflejado en los comentarios del entrevistado N° 7: *“la capacidad que tiene para separar las cosas personales, sociales e institucionales en cada uno de los casos. Él puede estar, por decirte un ejemplo, molesto en algún momento por una situación institucional y lo puedes ver cambiar exactamente al segundo a una actitud completamente distinta porque va a atender a un niño, entonces nunca mezcla, es capaz de separar emociones por complicaciones gerenciales”*.

- **Ambición:**

Esta competencia Cardona y García-Lombardía la definen como la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

El entrevistado N° 5 expresó del Fundador: *“Él tuvo una idea bien clara, la supo transmitir, logró que cada vez más gente se enamorara de la idea y creyera en eso, la hizo suya, o sea nosotros la hicimos suya, hicimos nuestra la idea que él tuvo. Hizo que nos comprometiésemos con esa idea, con ese proyecto de vida y a la vez nosotros transmitírselo a otras personas”*.

- **Gestión del tiempo:**

Los autores señalan que es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

El entrevistado N° 1 comentó lo siguiente: *“tu ves una agenda de un día de él y uno dice: -bueno necesito como cuatro días para hacer todo esto-, él lo hace en un día”*.

Por otra parte el entrevistado N° 4 indicó que el Director Fundador: *“no tiene horario, trabaja desde la mañana hasta la noche, sábado o domingo, 24 o 31 de diciembre”*.

El entrevistado N° 7 nos comentó particularidades como la agenda del Fundador: *“él siempre ha llevado su propia agenda, eso implica que él tiene bien claro lo que necesita en organización de tiempo y las respuestas que debe dar, no requiere que nadie le recuerde que es lo que tiene que hacer, porque él maneja su propia agenda, siempre lo ha hecho y eso no lo delega para nada”*.

El entrevistado N° 9 explicó de una manera más cercana cómo es el tiempo del Director Fundador en referencia a las clases que imparte a sus alumnos en relación a su disponibilidad en su agenda diaria:

“Él es una persona muy ocupada, por ejemplo cuando yo veo mis clases con él, no es que si el lunes a tal hora, es cuando él pueda, él me llama y me dice: -mira estoy en la oficina, estoy libre, ¿puedes venir ahorita?-. Por lo menos un domingo, casi siempre me tocaba un domingo, me llamaba a las 9 de la mañana y me decía -vente a las 11, a las 11 me llamaba: -vente a la 1-, a la 1 me llamaba: -vente a las dos y media-. Entonces iba y veía mi clase con él”.

- **Gestión de la información:**

Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía especifican que es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

El entrevistado N° 4 señaló que: *“te pregunta de todo y tú tienes que saber de todo, tienes que saber contestar lo que él te diga al momento”.*

El entrevistado N° 7 indicó que el Fundador: *“normalmente procura tener toda la información de cada una de los casos que se están manejando, ya sea desde una relación internacional hasta una solicitud de un niño”.*

Por su parte el entrevistado N° 9 explicó que: *“en el Sistema no pasa absolutamente nada sin que él lo sepa, o sea todo pasa por sus manos, claro él tiene sus delegados, pero siempre está pendiente de*

todo, si hay algo que no está correcto, algo que no va bien, él lo sabe y lo corrige. Todo pasa por sus manos”.

- **Aprendizaje:**

Esta competencia los profesores la definen como la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

El entrevistado N° 3 se refirió a esta cualidad de una manera muy coloquial: *“Eso ni hablarlo porque él es una persona que ha estudiado mucho, que lee mucho, es una persona sumamente inteligente”.*

Por su parte el entrevistado N° 7 señaló que a su juicio el Fundador: *“está en un proceso autocrítico permanente igual que de aprendizaje, el que realza a las personas, que todos tenemos algo que aprender de todos, pues incluyéndolo no es que él tenga cosas que aprender sino que, por eso la manera de llevar la gestión es consulta, esto es lo que yo opino, esto es lo que yo presento, ahora yo quiero las opiniones de todos y los aportes de todos para eso”.*

El entrevistado N° 9 señaló que el Director Fundador: *“habla mucho y tu aprendes muchísimo de todo lo que él habla, sabe tanto que a cada rato estás aprendiendo de él... Antes de crear el Sistema, dedico su vida a prepararse, a estudiar, luego de eso le ha dedicado su vida entera al Sistema y lo sigue haciendo. Él llega a su casa a leer, se puede leer 15 o 20 libros en un mes, es increíble”.*

- **Toma de decisiones:**

Los profesores Cardona y García-Lombardía indican que esta competencia es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

El entrevistado N° 3 expresó que esta competencia la tiene por ley: *“cuando tiene que tomar una decisión la toma y ya”*.

Por su parte el entrevistado N° 5 relató que: *“cuando estamos montando la gira, estamos haciendo esto, estamos haciendo aquello, hay que tomar decisiones y da luz verde o no a determinados asuntos en relación a la gira. Él sí escucha sugerencias, en mi caso particular, porque voy a hablar por mí, me pregunta qué opinas tú, estás de acuerdo, no estás de acuerdo y yo le digo sí estoy o no de acuerdo. A veces sigue las sugerencias que yo le pueda dar, a veces no le parece y decide lo que él considere más apropiado, pero básicamente es eso”*.

- **Equilibrio emocional:**

Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación, señalan Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía.

El entrevistado N° 3 expresó que el Director Fundador es: *“una persona muy equilibrada, muy centrada en lo que está haciendo. Yo lo admiro, porque él siempre trabaja no importa que sea sábado o domingo, él es una persona muy serena, pero a la vez es una persona muy recta, cuando tiene que decir algo lo dice”*.

El entrevistado N° 7 comentó a través de su experiencia cómo es el humor del Director Fundador: *“él puede estar molesto por una situación y no estar de acuerdo y al momento de hacer la llamada él maneja comunicacional, carismático, de delegación de funciones, de exaltar los valores de la solución, de la situación que se está presentando es importantísimo, no es que no se molesta nunca ni regaña a nadie, pero es que yo creo que los regaños de él son tan asertivos, que uno no tiene la oportunidad en ningún momento de molestarlo sino de sentir vergüenza porque te da todo el análisis de qué paso en esa situación y por qué está molesto y de por qué mereces el regaño que te está dando”*.

- **Integridad:**

Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía expresan que esta es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación, presentando la verdad de forma amable.

El entrevistado N° 7 comentó que el Fundador es: *“un hombre íntegro en emoción, en razón, en pensamiento y eso lo hace internamente una persona muy equilibrada, íntegra y autocontrolada”*.

Los entrevistados coincidieron en una frase que el Director Fundador siempre dice y que define muy bien esta competencia de liderazgo.

El entrevistado N° 8 recordó una anécdota con esa frase: *“una vez en un ensayo uno de los muchachos de la orquesta dijo: -Director, estamos cansados-, entonces él se rió y le dijo: -para el descanso, el descanso eterno-, y eso siempre yo lo tengo presente, es una palabra*

muy sabia, mientras uno este aquí en la tierra uno tiene una misión, claro por supuesto que hay que descansar”.

Por su parte el entrevistado N° 9 recordó la frase de esta manera: *“una vez estábamos ensayando, teníamos como ocho horas en eso, estábamos cansados y él nos dijo: -para el descanso, el descanso eterno-. Eso fue como... sigan trabajando, aquí estamos para eso”.*

VIII. CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar que el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela es una organización que ayuda a la niñez y a la juventud y venezolana a desarrollar su personalidad, canalizando sus talentos y aptitudes.
2. Se conoció que, para las personas entrevistadas y que forman parte de la directiva, el Sistema es una forma de vida y la mejor manera de ayudar a la sociedad venezolana, ya que no sólo ayuda al niño sino al grupo familiar, incorporándoles valores éticos y culturales.
3. Se encontró que el Fundador del Sistema es un hombre trabajador, perseverante, con mucha sensibilidad humana, social y artística, dispuesto siempre a ayudar a la persona que se le acerque, sin distinción de raza, color o credo.
4. Se pudo conocer que las personas que trabajan muy cerca del Fundador del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela expresan que no tienen horario de trabajo, debido a que la dinámica del mismo exige un estricto e incansable seguimiento de cada detalle en lo que se hace.
5. Se pudo evidenciar que el Fundador del Sistema le gusta trabajar en equipo, acepta y escucha sugerencias, delega funciones a personas claves que trabajan junto a él, maneja también toda la información, y lo supervisa todo.

6. Se pudo conocer a través de las personas más allegadas al Fundador del Sistema, que trabajar con él es gratificante, satisfactorio y además una experiencia calificada como “escuela integral”.
7. También se pudo conocer que el Fundador del Sistema le da a cada caso un tratamiento individualizado y no descansa hasta conseguir el objetivo establecido para ese caso.
8. Se encontró que efectivamente el Fundador del Sistema es un líder. En primer lugar por la preparación profesional y el profundo conocimiento del mundo musical y orquestal que tiene, segundo porque cree en lo que hace, en su equipo directivo y en los muchachos de la orquesta y en tercer lugar porque tiene un excelente equilibrio emocional.
9. Otras características del liderazgo del Fundador del sistema encontradas son: el ejemplo que él da, su entrega total y absoluta al Sistema Nacional de Orquestas, y su clara e inequívoca vocación de servicio.
10. Se pudo conocer que el Fundador del Sistema tiene 19 de las 25 competencias de liderazgo del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía. Según este modelo y según cada una de las dimensiones tenemos: (a) en la dimensión de negocio propia del talento estratégico: visión de negocio, visión de la organización, orientación al cliente, gestión de recursos y *networking*; (b) en la dimensión interpersonal propia del talento ejecutivo: comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, *coaching* y trabajo en equipo; y (c) en la dimensión personal propia del talento de liderazgo:

optimismo, ambición, gestión del tiempo, gestión de la información, aprendizaje, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad.

11. Se encontraron hechos que el Fundador del Sistema va a dejar como legado, y que a juicio de los entrevistados son los siguientes: (a) el Sistema como una realidad palpable que está dándole la oportunidad a miles de niños y jóvenes de encaminar su vida a un futuro más seguro; (b) su ejemplo para trabajar en equipo por el bien común y con posibilidad de alcanzar el éxito; y (c) la enseñanza de ser un líder íntegro y dedicado que trabaja incansablemente para alcanzar sus metas.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARDONA, P., GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.
- GORROCHOTEGUI, A. (2007) *Aproximación a la enseñanza de competencias de liderazgo en el ámbito empresarial. Una experiencia con el modelo de 25 competencias de Cardona y García-Lombardía*. Educación y Educadores. Vol. 10, N° 2. pp. 87-102
- HERNÁNDEZ, R, FERNÁNDEZ COLLADO, C y BAPTISTA, L. (2006) *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
- PEREZ, J. (2000). *Fundamento de la Dirección de Empresas*. Madrid, Ediciones Rialp, S. A.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
- SPEARS, L. (2000). *El liderazgo servidor en la empresa*. Pamplona, Eunsa.
- STRAUSS, A, CORBIN, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa*. Colombia: Contus Editorial Universidad de Antioquía.
- Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela "FESNOJIV". [Dossier] Caracas: Fesnojiv.

- Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. (2009, Enero 19). Página Web en línea. Disponible: <http://www.fesnojiv.gob.ve/> Consulta: 2009, Enero 19.
- Gustavo Dudamel. (2009, Enero 19). Página Web en línea. Disponible: <http://www.gustavodudamel.com/> Consulta, Enero 19.
- Word Press. (2009) *Diversidad Corporativa*. Página Web en línea. Disponible: <http://diversidadcorporativa.wordpress.com/> [Consulta, enero 19].

X. ANEXOS

11.1. Entrevistado N° 1:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Yo nací en Valencia, me forme como músico en la Sinfónica Juvenil de Valencia, comencé en la orquesta de Valencia alrededor del año 76, en el 75 arrancó el Sistema, con la Orquesta Nacional Juvenil en sus inicios y luego entre el 75 y el 76 se comenzaron a crear las primeras orquestas a nivel regional y una de ellas fue la de Valencia. Yo comencé en Valencia y estuve ahí hasta el año 79-80. En el 80 me vine a Caracas, hice una audición y quede como miembro de la Bolívar en ese entonces. La Bolívar arrancó en el año 78 y yo comencé a finales del 80, como músico. Yo soy flautista, todos estos años he sido flautista de la orquesta y en el año 2000 el Director Fundador me propuso ser gerente de la orquesta. Yo lo acepté por tres meses de prueba, me dije: “yo creo que puedo ayudar tres meses” y bueno me fui quedando tres meses más y tres meses más, hasta que llegamos al 2009 y todavía sigo aquí.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

Yo creo que para mí el Sistema ha sido, primero una forma de vida, toda mi vida profesional, no sólo profesional porque también todo lo que tuvo que ver con mi vocación, yo quise ser músico desde pequeño, conseguí en el Sistema un lugar donde poder desarrollarme como músico, donde aprender, donde tener una práctica colectiva, porque como flautista mi sueño era ahí, precisamente tocar en una orquesta, y todo eso lo tuve gracias al Sistema,

de hecho cuando yo comencé a tocar en la Bolívar, yo decía: “guao, tengo apenas 18 años y estoy en una orquesta que esta trabajando de manera ya profesional”, ya hacía conciertos semanalmente, ensayos todos los días, y para mi era como un sueño, yo decía: “esto no lo puedo creer, que esto haya llegado a mi vida así, a esta edad”, yo decía: “cómo es posible esto” y bueno siempre trabajando con el Fundador, porque él era el director de la orquesta, y siempre tuvimos esa parte de lo que tenía que ver con el entrenamiento orquestal como con la musical, los estudios de los instrumentos, todo lo que tenía que ver con la formación musical, todas las materias, la profundización de lo que es aprender música. En el año 85 yo fui a Francia, concretamente a París, estudié, estuve estudiando durante 4 años, hice estudios de postgrado, después regresé y me incorporé desde el día que regrese, me incorporé de nuevo con la orquesta y como instrumentista y bueno después, el Fundador me dijo que lo acompañara en la gerencia de la orquesta.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Desde el 80 cuando vine a caracas, a hacer la audición y quedé como miembro de la Bolívar.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Tres palabras bueno liderazgo es la primera que me viene, sensibilidad es un hombre con una sensibilidad humana, social, artística... yo creo que es un hombre de una profunda sensibilidad, y la tercera es la fe, la convicción, la confianza que tiene. Yo creo que esas son las que lo definen.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Si, bueno el Director precisamente algo muy importante bueno es que, yo tendré que hablar un poquito de historia... Cuando la orquesta se creó y se creó la institución, primero fue una sociedad civil y luego paso a ser una fundación del Estado, yo recuerdo en esos años que el Director decía sobre el futuro de esta orquesta... “este proyecto va a ser de ustedes, este proyecto es de ustedes, es para ustedes...”, y siempre él nos pedía que fuésemos los músicos y que tenían que ser los músicos los que iban a llevar los destinos de la fundación y del Sistema. En aquel entonces cuando él lo planteaba, a mí me parecía un poco descabellado porque decía precisamente si somos músicos, es mejor que el contador sea un egresado en contabilidad, y el abogado sea un abogado que ejerza eso y el que trabaje planificación sea el que lo ejerza, pero con el tiempo nos dio la razón porque quién mejor que el músico para tener lo que es la sensibilidad, para tener como esa identificación con lo que se está haciendo, porque nosotros no estamos produciendo, nosotros no somos un banco para pedirle dinero, lo que fue nuestro éxito, nuestra ganancia. Entonces debemos tener en claro que nosotros estamos trabajando con niños, jóvenes, que estamos desarrollando un programa social, y eso él nos lo ha inculcado desde siempre, nosotros trabajamos por supuesto al mismo tiempo él supervisa, y él está muy claro en el norte que nosotros debemos seguir, como buen líder que es, y bueno para mi ha sido la mayor enseñanza acompañarlo, porque yo creo que la mayor virtud que él tiene es la de ser maestro, de ser profesor, él fue profesor universitario, y esa vocación de enseñanza la ha desarrollado, yo creo que el jamás dejará de estarnos enseñando, siempre con su ejemplo, con sus palabras, con sus actos. Mi admiración es... (sonrisas) yo creo que es de todos, además.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Siempre es muy intenso porque él trabaja sin descanso, él trabaja de lunes a lunes, desde la mañana hasta la noche, él no conoce horario, no conoce vacaciones y él siempre está muy centrado en los objetivos que hay que lograr, si este es el objetivo que se tiene que lograr, si el objetivo es un concierto, hay que trabajar, en pos del concierto, si el objetivo es una gira, es la gira, si el objetivo es lograr apoyar una orquesta, él está muy conciente, y él no descuida las cosas porque parezcan más o menos importantes. Yo una vez incluso no trabajando en la orquesta, hubo una muchacha de la orquesta que falleció en París, y el maestro delegó en mí, todo el trámite con la embajada, todo eso, él tenía mil cosas, y no por eso, me llamaba 5 veces al día, 6 veces al día, pendiente de que pasaba con la muchacha, el trámite, él a cada caso le da importancia individualmente, él le puede dar importancia a un niño que le falte un arco como a una gira, y le da tanta importancia e invierte el tiempo que haga falta para que obtenga su arco o el presupuesto o la programación, o con un director invitado, o un periodista internacional que venga a entrevistarle, o una gira, todo.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Sí lo es, por todo lo anteriormente dicho.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Bueno él tiene algo que conjuga excelentemente bien, porque hablan de que el cerebro tiene el hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo, él tiene toda

la parte artística, de creación, de interpretación, la claridad de cómo hacer música, cómo tocar música, cómo interpretar música, y cómo llevar esa música al grado más alto, en cuanto lo que es ensamble, la sonoridad. Eso él lo maneja perfectamente bien, porque él era director de orquesta, pianista, organista, y a parte él también maneja excelentemente bien toda la parte que tiene que ver... él es economista, maneja muy bien la parte de contabilidad, de administración, de presupuesto, todo lo que tiene que ver con la planificación, incluso con la programación, con todo lo que tiene que ver con ese todo hemisferio izquierdo del cerebro, que habla de la parte matemática, de la parte que planifica, de la parte que gestiona, que dirige, entonces bueno por ese lado tiene un equilibrio total. Te puedo decir tres, pero considero que las tiene todas. Pero las que considero que tiene más arraigadas son visión de negocio, visión de la organización como nadie, carisma, gestión del tiempo... tú ves una agenda de un día de él y uno dice: bueno necesito como cuatro días para hacer todo esto.

7. ¿Cuál es su más clara cualidad o competencia como líder del Sistema?

Yo diría que él supo como llevar a cabo todo lo que él soñó, puso toda su energía en eso y cumplió todas las metas que se planteó, porque algo que él tenía que al principio nosotros no entendíamos, era que él nos hablaba, él decía: “esta orquesta va a ser reconocida en el mundo entero, esta orquesta va a ir a los escenarios más importantes de Europa a tocar”, y nosotros decíamos qué le pasa a este señor, de qué habla?, nosotros sonábamos horribles en ese entonces porque estábamos arrancando, y él tenía una claridad de cómo iba a lograr la meta y de cómo se iba a trabajar en función de eso, siempre tenía una claridad en lo que son los objetivos de la institución, pero total. Cuando uno se sale del carril uno dice: “recuerda que esta fundación es una fundación del Estado con un proyecto social” y

siempre, nunca lo pierde de vista, entonces yo no se cómo podría definir eso pero yo veo en eso una cualidad bueno que no hay manera de como salirse de lo que está planteado. De hecho por eso nunca se ha visto en otras cosas para lo que fue hecho.

8. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Bueno yo creo que el legado para la humanidad y para el arte primeramente creo que ha sido consolidar un proyecto que todos los niños y los jóvenes han tenido acceso al arte, a la formación musical, a la dignificación, de lo que es el niño, el joven, que muchas veces está en una situación de riesgo o en una situación precaria, perteneciente a una clase baja o una clase media con dificultades en el que él siempre quiso que esa formación que se le diera a ese niño a ese joven fuese de la mejor y de la más alta categoría. Que cada niño y cada joven se sintiera que fuese tratado como un futuro artista como un futuro solista y dónde nunca se escatimó, ni esfuerzo ni trabajo, ni dedicación, ni tiempo para lograr eso en cada uno. Para eso nosotros trabajamos y él nos ha enseñado para que todos estos niños puedan recibir la mejor formación, tanto musical como artística, como educativa, y que esos futuros profesionales, porque el sueño de nosotros no es lograr que un millón de niños sean un millón de músicos pero sí que hayan tenido la oportunidad de a través del Sistema, tener una esperanza para su vida, para la vida de su familia de ver cómo pueden tener una mejor calidad de vida, unos valores, la formación, un sentido de la responsabilidad, de la disciplina, de la motivación al logro que de otra manera tal vez no lo hubiesen podido conseguir, y entonces a parte de eso son niños y jóvenes que en el mañana siendo profesionales en otras áreas van a tener una sensibilidad hacia el arte, hacia la música que los va a hacer, yo creo que personas sociales y más humanas, yo creo que con valores que ayudan a la paz, a la convivencia, a la fraternidad, entonces yo creo que hacia eso ha apuntado el Sistema. La

cantidad de reconocimientos que ha recibido el Fundador es un reto para nosotros porque estar a la altura de todos esos reconocimientos, a la altura de lo que es musicalmente la Bolívar, por ejemplo, que es una orquesta a nivel mundial, que ya está reconocida en todos los países y uno dice bueno tenemos que estar a la altura de esto, porque esto es lo que está sonando, el que está detrás tiene que estar a la par.

11.2. Entrevistado N° 2:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del sistema?

Dentro del Sistema tengo desde el 83. Yo empecé como músico del Sistema en el 83 exactamente, y cómo músico en la Bolívar arranqué en el 88, mi instrumento es la Tuba. Estoy casi desde el inicio, no soy fundador pero comencé un tiempito después pero si tengo bastante.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

Bueno nada, el sistema para mí, es definitivamente un programa de atención, de atención social a la juventud, o sea por qué te lo digo, yo empecé cuando tenía 14 años en una etapa importante de la vida de cualquier ser humano que es la adolescencia en donde estás en riesgo constantemente, de caer en cualquier cantidad de circunstancias, de vicios, malos hábitos, todo esto es un tema netamente social que si no estás ocupado, si no estás realizando alguna actividad, siempre corres el riesgo, entiéndase, juntas, compañeros de la zona, incluso el colegio, eso es algo que no se escapa, que no se escapa de ningún lado. Te digo, para mí esa etapa fue absolutamente importante, lo puedo ver hoy en día con claridad, o sea de no haber tenido yo

estas actividades; esto fue algo de iniciativa propia de hecho mis padres no estaban muy de acuerdo con que estudiara música ni nada de eso, mucho menos después cuando decidí estudiar artes en la Universidad Central, tampoco. En aquella época no era muy bien visto o mejor dicho, no es que no era bien visto, no era una carrera seria. Y hoy día te puedo decir que el tiempo de alguna manera dio la razón, si hay una opción de trabajo, sí logré gracias a Dios herramientas fundamentales para el desarrollo de mi vida tanto profesional como personal, o sea disciplina, constancia, cualquier cantidad de valores que hoy día me permiten estar en otro estatus absolutamente distinto que si esto no hubiese pasado. Con esto no quiero decir que otras alternativas no valgan la pena, por supuesto eso lo puedes ver con todos aquellos muchachos que hacen deporte que tienen una actividad, claro qué pasa con la música, la música es una actividad distinta que no necesariamente todo el mundo tiene porqué gustarle jugar fútbol, jugar béisbol, o jugar básquet, esto simplemente es otra opción que de repente ha tenido un boom importante sobre todo en los últimos seis, siete años, es un poco el reconocimiento de un trabajo que tiene mucho tiempo gestándose y que se ha ido consolidando con el tiempo. O sea, de repente, lo que pasa es que, claro esto es algo bastante nuevo en relación a lo que tu puedes ver por ejemplo con el béisbol, el béisbol es muy representativo de la venezolanidad y es algo en donde tu puedes ver a estas grandes figuras que tenemos tanto a nivel nacional como internacional, es decir, tenemos una excelente representación de lo que es el deporte nacional, yo no veo que haya gran diferencia, lo que pasa es que claro, esto es algo absolutamente nuevo para nuestra sociedad. Qué pasa con el béisbol y cuál es la diferencia con la música, el béisbol se juega en ciertos países, tu puedes conseguir el béisbol en toda América, absolutamente, salvo en el sur de América, pero de resto tu consigues béisbol, en Canadá, en Estados Unidos, en Japón inclusive, más en Europa no es un deporte que se juega, en Europa los Ingleses que te juegan cricket que es algo parecido más no es la esencia,

quizá de ahí nace pero no es lo mismo, con la música, la música como fenómeno social, porque tenemos que estar claro que la música en algún momento fue una herramienta. Desde los principios de la historia la música siempre se ha utilizado como herramienta comunicativa, siempre ha tenido una función netamente social, participativa en algo, en algunos pueblos tu puedes identificar que la gente se comunicaba con silbidos, con ciertos tonos que permitían identificar a las personas de una sociedad específica, a una tribu específica, precisamente por eso el enfoque a mi modo de verlo, en la música es un fenómeno social de todas las sociedades, o sea aquí no hay exclusión de ningún tipo, en cualquier comunidad indígena tu te consigues manifestaciones musicales que si bien no se adaptan a lo que conocemos como música occidental, no dejan de ser fenómenos musicales, esto quizás es lo que ha permitido que esta expansión sea mucho más amplia por el hecho social propio de la música. Es quizás lo que ha permitido que se expanda.

3. ¿Cómo fue tu tránsito de la orquesta hasta esta gerencia? ¿Cómo llegaste a tener el cargo que tienes hoy en día?

Yo tengo muy poco tiempo de este lado, tengo tres años en la parte administrativa, más tengo 14 años aproximadamente dando clases en todo el país, precisamente por ser un instrumento, quizá el más complicado por sus dimensiones, porque es un instrumento caro, siempre va a ser un instrumento caro, es más caro comprar una tuba de estudiante la más mala que sea a comprar un violín, el más malo que sea, con lo que cuesta una tuba de estudiante la más barata, que está en un promedio de los 1.300 dólares, o sea lo más barato que tu puedes conseguir, con lo que tu puedes pagar una tuba, de 1.300 dólares te puedes comprar 13 violines, me entiendes, entonces claro eso es complicado los muchachos no tienden a estudiar tuba porque es complicado, la consecución del instrumento. Yo en

una época, hace unos 13 años aproximadamente me dediqué a dar clases por todo el país, en donde hacía falta, no son muchos los tubistas que habemos en el país, así que me dediqué a atender un poco a los muchachos que podía a los largo de todo el país, junto con otro compañero, tampoco es que es un trabajo que realice exclusivamente yo; nos dedicamos a instruir y a darle herramientas a todos estos muchachos en todo el país. Haciendo ese trabajo me pude percatar de las grandes necesidades que hay en cada estado, o sea yo trabaje mucho tiempo en Mérida, trabaje mucho tiempo en Cumana, estuve trabajando también en Bolívar, regado literalmente, tratando de darle a todos estos muchachos atención. Para mí, en la época en que yo me inicie estando en Caracas no era fácil mantenerse actualizado, estamos hablando que yo tenía un profesor semanalmente que me daba mis clases, que me atendía, que me podía guiar, no era un tema muy fácil para él de mantenerse actualizado, entonces yo me veía con los muchachos en el interior y decía si para mí que estoy en Caracas en donde todo pasa, me cuesta estar actualizado, no se, estos muchachos necesitan atención, entonces qué empecé a hacer, cada vez que podía salir de viaje con la orquesta, compraba discos, si había alguien que venía, le pedía que por favor me trajera discos, claro me dedique a escuchar muchísima música para mi instrumento, que era como el referente en ese momento, el referente exterior que me permitía a mi por lo menos identificar, si puedo tocar esto, estoy avanzando, sino no lo puedo tocar entonces tengo que sentarme, ese era un poco el referente hasta que pude empezar yo por mis propios medios a estudiar, a hacer cursos de verano fuera, de repente me conseguía con algún maestro y entonces empezaron a venir más maestros para acá. Te estoy hablando que eso empezó aproximadamente en el 87, fue la primera vez que vino un tubista, un ejecutante de tuba con un grupo de cámara que para nosotros eran ídolos, te hablo por mí, eran ídolos en ese momento, un grupo legendario como el *Canadian Brass*, que es la primera agrupación de metales, el primer grupo de cámara conformado que gracias a Dios los

conocí hace un mes, mes y medio, es el primer grupo de metales de cámara que se conforma, tiene 43 años aproximadamente, claro ellos eran nuestros ídolos, tu escuchabas la música que se tocaba originalmente para cuerdas, ellos agarraban, hacían sus arreglos, y se convirtió en un grupo muy famoso y eso revolucionó muchísimo el trabajo de los instrumentos de metal. Claro estamos hablando, insisto nuevamente, yo toco un instrumento que es mucho más contemporáneo, que la trompeta, o que el corno, incluso el trombón, o sea la tuba fue diseñada entre principios y mediados del siglo diecinueve, sin embargo nos conseguimos con antecesores de la trompeta del siglo catorce, entonces claro ahí hay una gran diferencia en cuanto a repertorio, en cuanto a muchas cosas, incluso en evolución técnica de los instrumentos, la tuba por ser un instrumento más nuevo ha tenido mucho menos escritura, tu te metes en cualquier biblioteca de música del mundo y tu te vas a conseguir paredes repletas de repertorio de violín, flauta, trompeta inclusive, y sin embargo cuando llegas a buscar la música de tuba la consigues en una cajita, entonces claro es importante eso y al yo darme cuenta de todas estas necesidades, estoy diciendo que yo ahí tenía aproximadamente unos 22 o 23 años cuando empecé a dar clases, me pude ir percatando de las necesidades que hay o que habían en el país en aquel momento, y dije: “bueno nada, lo menos que puedo hacer es apoyar a todos esos chamos” y nada, me dediqué a salir cada vez que podía, iba al interior, daba clases y todo esto y solo fue hasta hace diez años aproximadamente que yo tocaba en la Banda Marcial cuando la dirigía el Maestro Pérez Perazo, hicimos un concierto en un INAM que está en Los Chorros, un concierto para tocar en un INAM, como se puede tocar en un geriátrico o en cualquier otro sitio, que en aquella época se hacía frecuentemente, o sea el trabajo de la banda históricamente ha sido ese que si tocar en la Plaza Bolívar, que si tocar a los viejitos de un sitio, que si en el hospital, y sucedió que se organizó este concierto en este INAM de Los Chorros en donde yo ahí, por primera vez me di cuenta de lo importante que fue para mí la música

en el momento preciso en que inicie, porque claro, ahí me conseguí con cualquier cantidad de chamos con problemas serios de delictividad. Te estoy hablando que ahí habían niños de diez años que ya habían herido a alguien o sino habían asesinado a alguien, y yo sabía que la fundación tenía en proyecto iniciar un núcleo de la orquesta ahí. No se si son diez años, quizá es un poco más, no lo recuerdo con exactitud ahorita, porque ese concierto fue hace bastante tiempo, en el momento en que yo me senté, o sea, la necesidad de apoyar, la necesidad de apoyar a estos chamos de alguna manera en mí fue inminente, y yo dije: estos muchachos están aquí encerrados, o sea esto es una cárcel, literalmente era una cárcel y la única actividad que tienen es una cancha de basket, y bueno en aquel momento iban grupos de teatro, títeres y broma, pero no era una actividad tan participativa en todos ellos. Como dos años después se inicia la actividad esta del núcleo, yo me ofrecí como voluntario, y dije: mira yo voy para allá, doy clase como pueda, cuando pueda, a mi no me importa si me pagan, si no me pagan. En el momento en que yo empiezo a dar clases en ese núcleo, nada, me involucré absolutamente, tengo que decir que yo sentí aquella necesidad tan inminente de estar dando clases en ese núcleo y me involucré muchísimo al punto en que en un momento específico deciden nombrarme director del núcleo que funcionaba en el INAM de los Chorros. Al principio, no te puedo negar, sentí gran miedo porque jamás había sido director de un programa, y yo dije, bueno si estar acá de alguna manera me permite ayudar a estos muchachos, porque en ese momento, en ese claro momento, yo entendí que mi trabajo ahí dentro no era estrictamente un trabajo musical, lo musical era la excusa, la excusa perfecta para poder ayudar a esos muchachos, era la herramienta por la cual yo iba a tratar de darles una visión distinta a esos muchachos, entonces claro o sea yo también estaba absolutamente claro, en aquel momento yo manejaba 70 muchachos del centro, que eran bastantes, era quizá en aquel momento, el 40% del centro en general, el 40% de muchachos reclusos en aquel centro, y dije bueno

nada, si yo logro que uno sólo de estos muchachos cambie su visión del mundo, que pueda entender que hay oportunidades lo que hay es que buscarla, o sea ya hice mi trabajo. Es decir, si cambia uno yo ya hice mi trabajo, si pudiera cambiarlos a todos sería perfecto, pero bueno eso es como todo. Nada, ahí empecé a entender la necesidad inminente que uno ya luego de conocer, de estar metido dentro de la orquesta, de entender de qué se trata, lo que es la participación, tu como instrumentista de una orquesta, estas envuelto dentro de un discurso que si tu no manejas el mismo discurso, simplemente distorsionas. Son tonterías que están dentro del coexistir social habitualmente, o sea si tu te comes una luz, tu sabes que te estás comiendo una luz y tu puedes ocasionar un accidente, ese tipo de cosas en la orquesta son exactamente igual. Es decir, si tu no tocas la nota que te toca tocar en el momento preciso ya tu estás alterando el discurso y de alguna manera rompes con lo que se trata de decir, ahí fue cuando comencé a entenderlo, de verdad te estoy diciendo que eso tiene aproximadamente unos diez o doce años atrás, no fue algo que yo ví con claridad desde el principio, te digo hoy día tengo esa conciencia y estoy claro, porque es después que pasas por la experiencia que te das cuenta de qué se trata, y el tiempo que estuve en ese núcleo me permitió entender que, estando solamente en la orquesta, sí estoy haciendo un trabajo artístico importante, luchamos porque Venezuela se convirtiera en su momento en una potencia musical en aquel momento, hoy en día, gracias a Dios estamos muy bien vistos en todo el mundo, en aquel momento el panorama era distinto, pero estábamos caminando en pro de eso. Entendí que necesitaba apoyar a través de mi experiencia a otras personas que probablemente no lo entiendan, o sea te estoy diciendo que si yo lo entendí hace aproximadamente unos diez años atrás, el Director Fundador lo vio desde el principio, me entiendes. Entonces claro, hace unos cuatro o cinco años, yo después deje el Núcleo de Los Chorros porque necesitaba tocar más porque ya, es como esa persona que está acostumbrada a hacer ejercicio todos los días por un tema de sentirse

saludable, dejas de hacer ejercicio porque te ocupas en algo que te resta el tiempo, o sea pase unos cuantos años, no sin tocar pero si deje de hacer las rutinas regulares que un músico tiene que mantener para poder estar en óptimo estado. Se redujo mi cantidad de tiempo de estudio, deje de montar recitales, o sea simplemente tocaba en la orquesta y estudiaba lo necesario para mantenerme, entonces claro, deje El Núcleo, deje la dirección del Núcleo, se hizo cargo otra persona que bueno trabajó conmigo, que fue de la mano conmigo, él aprendió el proceso y él se quedó encargado del núcleo y yo me dediqué nuevamente a dar clases y a tocar en la orquesta. Simplemente daba clases, fui profesor de los metales en la Teresa Carreño, di clases bastante tiempo en Montalbán, también di clases en Sarría, ya ahí deje un poco de salir más al interior, y fue hasta hace unos cuatro años atrás que Eduardo Méndez me propuso venirme a trabajar acá, cosa que en el principio no quise, es decir porque yo dije ponerme a trabajar de este lado, si deje ya el núcleo porque me quitaba tiempo irme a trabajar de este lado también me va a quitar muchísimo tiempo y no sé, o sea no sé si lo voy a hacer o no, y estuve dándole largas al asunto, y al final dije: bueno mira yo tengo 37 años, perdón tenía ahí 38 años, yo tengo 38 años yo no aspiro estar tocando hasta los 60 ni hasta los 70 años, por lo menos no es mi posición, y dije aquí lo peor que puede pasar es que aprenda algo nuevo, déjame aceptar e ir involucrándome poco a poco en esta área y bueno, más adelante decidiré si lo tomo o lo dejo. Entonces me empecé a involucrar en esto, esto es una óptica radicalmente distinta a la que tu tienes en un núcleo, en un núcleo aprendes las necesidades, estando en un núcleo tu sabes cuáles son las necesidades del sitio, tu aprendes a tratar de solventar situaciones, estando solamente en la orquesta no te enteras de nada, no sabes qué implica producir un concierto, no tienes idea de nada, de cómo conseguir un presupuesto para poder, qué se yo, alquilar la sala, movilizar a la orquesta de un lado para el otro, mover los instrumentos, pagar las luces, o sea es un proceso, que el músico sentado en el escenario no se da cuenta jamás,

como tampoco se da cuenta el actor, como no se da cuenta el que juega en un equipo de fútbol, es el otro lado, es el backstage de lo que es estar en el sitio, todo lo que se mueve, todo lo que motoriza el evento como tal. Cuando empiezo a ver toda esta parte, me empieza a apasionar, me empiezo a apasionar muchísimo porque claro, esto es algo que tú no conoces estando sentado en la orquesta, dije: “necesito aprender esto, y necesito ayudar a que esto empiece a cuadrar, sobre todo en el interior del país”. En el interior del país muchas veces pasa, y no lo digo nada más en el interior del país, en cualquier cantidad de instituciones de índole artística, las cosas se quedan en la intención y por un tema de no tener una visión clara de a dónde voy, de qué es lo que quiero hacer, va perdiendo la energía y no logras los objetivos, entonces claro, yo dije, tampoco es que yo soy un estratega de la producción ni nada porque es mentira, todavía estoy aprendiendo. Yo dije, bueno si yo puedo ayudar a toda esta gente a que motoricen este tipo de cosas sobre todo a los directores, a los profesores, a toda la gente que esta en todos lados, en Caracas, en el interior a que sean más proactivos en este sentido, de alguna manera estamos formando gerentes también. Entonces dije, sí, lo fui tomando, lo fui tomando, y aunque hoy en día todavía toco en la orquesta cada día menos, cada día tengo mucho menos tiempo para estudiar, hago lo que puedo, tengo mi boquillita por acá, practico un ratito, si puedo en las noches estudio algo trato de adaptar para no dejar, porque en realidad no me interesa dejar mi instrumento, eso es como tratar de guardar un brazo en la casa y dejarlo. Entonces de esa forma me involucro de este lado de la orquesta.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Desde que empecé. Yo conocí al Director en el año 83. Después que él me escuchó fue que ingrese a la Bolívar. El cuento de cómo yo llegue al conservatorio es bien simpático. En el 83 se hicieron los panamericanos, y unos meses antes a finales del 82 se inició un proceso de captación de chamos en los colegios, para hacer una gran banda para los juegos panamericanos, era la banda de COPAN, no recuerdo ahora qué significaban las siglas, pero ellos se fueron a todos los colegios grandes de Caracas que tenían una banda, que si el San Ignacio, este que está aquí arriba: La Salle, habían muchos colegios, ahorita no recuerdo el nombre de todos, y entre esos estaba el colegio donde yo estudiaba que es uno que queda en las Acacias, Colegio Las Acacias. Ese colegio tenía una banda, nada cuando se empezó a captar chamos de las bandas a ver qué querían tocar, nada yo me acerqué, yo dije que quería audicionar, me hicieron una prueba de aptitud, quedo y me preguntan qué quiero tocar, yo les dije: “yo quiero tocar trompeta”, me responden: “mira trompeta no hay”, “bueno dame saxofón”, “no. tampoco hay”, “qué es lo que hay”, “pues mira hay bombo o tuba”, y yo dije: tuba, ¿qué es eso? Entonces nada cuando me muestran la tuba, me dicen “bueno este es el instrumento para ti, cuando lleguen los instrumentos te lo damos”. Yo no sabía qué era una tuba y tampoco me ocupé de investigar. Cuando llega el instrumento y me lo dan, no es la tuba que hoy en día yo toco en la orquesta, una tuba pequeña que me la monto en las piernas y eso, sino era ese bicho inmenso grande, que tu te metes por dentro, cuando yo veo eso, yo dije: qué! Yo no toco eso, no me da la gana, no me da la gana y no me da la gana. Agarre entonces y no fui nunca para eso, dije no quiero. Tres meses después de que yo me puse malcriado y dije que no iba a tocar, un día pase por el colegio y escuché el ensayo y me acerco y me

asomo hecho el tonto por una puerta y veo que todo el mundo está tocando y veo que el instrumento está sonando y digo: yo tengo que tocar. Agarre fui, busque el instrumento, lo desempolvo dije a ver cómo es esta cosa, y me dijeron: mira tu estas fuera, ya todos los demás tienen tres meses trabajando, fíjate como están tocando. Les dije: tranquilos que yo me ocupo. Agarre y hable con mi compañero del salón y le dije, mira yo necesito aprender a tocar tuba en una semana, yo necesito que tu me eches una mano, qué puedo hacer, él me respondió: vente para el Conservatorio de Música Simón Bolívar, ahí está un profesor de tuba que se llama Anselmo Fernández, habla con él y dile que tu quieres tocar tuba. Me fui, dije buenas: el profesor Anselmo Fernández? -Sí. -Cómo está? Mucho gusto, yo vengo porque necesito tocar tuba en una semana y necesito que me eche una mano, dígame qué tengo que hacer, me inscribo, qué es lo que hay que pagar, ya veré cómo hago. Claro, él se impresionó porque no es común que eso pase, eso es común que pase con una flauta, con una trompeta, con un violín, con piano, pero no con tuba. Él me dijo: aja y cómo haces tu, tu tienes cómo estudiar tuba? Yo dije: sí yo tengo mi tuba. Ahí se quedó más impresionado todavía, y entonces le explique: no bueno, resulta que yo tengo una tuba en el colegio. -Ah tú quieres estudiar, ok siéntate. Y ahí arranqué. Ese mismo día, él empezó a enseñarme y en quince días ya estaba tocando en la banda. Me lo propuse. Estuve tocando en la banda, después me mantuve en el conservatorio como para mejorar y para recuperar el tiempo perdido que tenía en relación con mis compañeros. ¿Qué pasó? Que mis compañeros sólo veían la clase del de música del instrumento los días que había esa actividad, que si mal no recuerdo era lunes, miércoles y viernes, y yo iba al conservatorio de lunes a sábado. Yo me iba todos los días, salía del colegio, me iba a mi casa, almorzaba, me iba al conservatorio, veía mi clase tuba, sino me iba para el Teresa Carreño me sentaba con el profesor, necesito que me explique, y él iba y me daba clase. Claro, llego un momento en el que yo me fajé tanto, que poco a poco no sólo me fui despegando no sólo de mis

compañeros del colegio, sino de todos los compañeros de la gran mega banda que se pensaba a formar. De hecho, yo no recuerdo haber tocado nunca en esos juegos panamericanos, sin embargo el conservatorio armó una orquesta de trombones que iba a tocar en esos juegos, yo sí llegue a tocar en esa orquesta pero no toque en los juegos porque al final no recuerdo qué fue lo que paso, yo estaba muy chamo y por supuesto los demás muchachos que estaban en esa banda, en esa orquesta de trombones tenían muchísimo más tiempo que yo tocando, o sea te estoy diciendo que son compañeros míos hoy en día de la orquesta, pero ya tenían tres años tocando y yo lo que tenía eran meses. Hoy día digo, ese detalle, es impulso, porque eso fue un impulso que yo tuve, de ir y sentarme y decir que yo quiero aprender tuba en una semana, gracias a Dios se mantuvo, y fue inconciente, lo confieso hoy en día que fue inconciente, yo dije: tengo que ser mejor, tengo que ser mejor, me lo metí entre ceja y ceja y bueno eso me ayudo a permanecer. Una vez que el Director me escucha en el conservatorio, me dice: “mañana te quiero en la Juvenil de Caracas”, y ese fue mi primer contacto con una orquesta.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

¿En tres palabras? Constancia, visión y efectividad. Hay más pero creo que estas son importantísimas.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Sí, de hecho eso es lo que hace normalmente, él delega. Para él no es fácil, bueno no, para él es fácil, él es una persona que tiene una capacidad, él es la persona que se sienta a leerse un libro de 800 páginas y se lo lee en dos horas. O sea te estoy diciendo que es un tipo impresionante. Él delega

muchísimo, todo su trabajo, le llega muchísima correspondencia cada día, te digo que los cerros de correspondencia son algo abismal. Es algo que él llega, los ojea y pasa, algunas cosas las delega. Él tiene personas claves, que son las que a su vez delegan sobre los demás. Está Eduardo Méndez que es su mano derecha, está Valdemar Rodríguez, Víctor Rojas, que son las personas que reciben la información primaria de él. O sea, necesito que se haga esto y ellos a su vez delegan al resto del equipo. Yo trabajo directamente con Eduardo, igual trabajo con Valdemar, igual trabajo con Víctor, al final nos entrelazamos entre todos. Porque tampoco es fácil manejar cualquier cantidad de cosas, te estoy diciendo que es manejar núcleos, conciertos de la Bolívar, manejar giras internacionales, que si la Teresa Carreño, son muchísimas cosas. Además de eso, las relaciones que tenemos con el Estado. Nosotros somos una fundación del Estado y nos debemos en un servicio con el Estado que es nuestra contraprestación. Además de eso, atendemos solicitudes privadas, particulares que tienen donaciones con nosotros, que son sponsors constantes, que nos apoyan en cualquier cantidad de cosas. En la organización de giras, en la donación de instrumentos; es bastante el trabajo que hay acá. Sin la delegación sería imposible.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Intenso, porque insisto él es una persona que tiene una capacidad monstruosa. Él sabe como atacar cada punto de inmediato, y te lo digo porque yo tengo menos tiempo en esta área. Por ejemplo, para Eduardo es su día a día desde hace 7 años, Valdemar tiene mucho más tiempo, Víctor también, ellos ya le saben el ritmo. A pesar de que yo tengo bastante tiempo conociéndolo también, de este lado del río como se dice, tengo muchísimo menos tiempo. Ellos ya lo intuyen, o sea, ya Eduardo lo intuye, Valdemar lo intuye, Víctor lo intuye. Ellos más o menos saben qué piensa, cuándo lo

piensa o por qué y hacia dónde va. Entonces ellos tienen la oportunidad de adelantarse a ciertas cosas, eso es algo que yo todavía estoy aprendiendo, hay cosas que aún yo no evidencio y además no trabajo directamente con él, bueno, trabajo directamente con él ciertas cosas, pero no es algo que me permite tener una óptica general de su proceder. Él sabe en qué momento preciso tiene que ir a reunirse con un ministro, o cuándo tiene que hablar con un alcalde, lo puede hacer él sin necesidad de meditarlo demasiado. Él sabe como sentarse y plantear el mismo punto desde ocho ángulos distintos, tiene una capacidad de visión muy próspera y eso es algo que todavía yo estoy aprendiendo a ver. Insisto, a pesar de que tengo tres años aquí, yo considero que es muy poco el tiempo, además esto aquí es rapidísimo, cada día el tiempo aquí pasa sumamente rápido.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Absolutamente.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Viendo al Sistema como una empresa: visión de negocio, de alguna manera hay que decir que sí, no es un negocio como tal, pero sólo el hecho de tener la capacidad de conseguir los recursos necesarios para que esto se mantenga, sí tiene una visión clara de negocio. Visión de la organización, también, delegación se maneja con un círculo cerrado al cual le puede delegar, sabe qué es lo que le va a delegar, cómo, en qué momento y a quién. Orientación al cliente, absolutamente. Me atrevería a decir que quizá esta es su mayor virtud, él es de las personas de esos gerentes extremos

que se sienta con el papá del niño y le responde cualquier duda que pueda tener. Él no escatima en tratar de apoyar a la persona que se le acerque, pero absolutamente. Gestión de recurso, bueno indudable. Negociación también y Networking quizás, es un tema de tiempos. Esto es algo mucho más moderno y aunque lo maneja, no te voy a decir que no, de alguna manera quizá no es su mayor fuerte. En lo interpersonal: gestión de conflicto, absoluto; Carisma, por supuesto, delegación, sí; *couching* fabuloso, trabajo en equipo también, Comunicación también, aunque mientras más cerca trabajes con él, mayor comunicación hay. En lo personal, el Director invita a la proactividad todo el tiempo, de alguna manera te empuja a que tengas iniciativas, no te lo exige. Él es una persona que trata de identificar tu mejor potencial, yo hago de todo un poco, y considero que es parte de mi entrenamiento, yo de alguna manera me veo a mi mismo, como una persona que se está entrenando para otra cosa, es poder identificar problemas de todo tipo y buscarle solución. Gestión personal, sí.

7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

El legado del Director es un gran sueño que yo creo que existe en todos los seres humanos. Tenemos dos ángulos como verlo, desde el artístico, él ha podido demostrar a cada joven de este país, o le ha podido abrir la ventana a cada joven de este país, de que si realmente tienes un sueño grande el cual estás dispuesto a seguir, lo más probable es que lo logres, y el ejemplo más evidente que tenemos ahorita se llama Gustavo Dudamel, pero hay otros muchachos, y cuando te digo esto te estoy hablando del director actual del Núcleo de los Chorros que fue un muchacho que estuvo recluido en ese centro cuando yo fui director que dio un vuelco de 720 grados, él se dio la vuelta a sí mismo, hoy en día es una persona exactamente opuesta a lo que pudo haber sido, claro hay multiplicidad de enfoques en todo esto, pero yo creo que el mayor legado es ese, el poder abrir una ventana para gran parte

de la juventud venezolana, y esa otra parte que no es tan joven que hoy día se lo reconoce todo el mundo, aquí no hay un tema religioso no hay un tema político, no hay un tema de otra índole que no sea un tema de gestión social y artística. Hoy día tanto personas de un extremo o de otro tienen una visión positiva de esto, y de eso se trata, se trata de construir un país a punta de trabajo, a punta de objetivos claros, y yo creo que ese quizás ese es el legado más importante que tiene. La historia musical de Venezuela ha pasado con muchos altibajos, te lo digo porque yo también tengo mucho tiempo estudiando la historia musical en el país, no como otras personas pero si jurungando un poco de qué ha sido la música desde la colonia hasta acá, y te puedes conseguir históricamente con movimientos que arrancaron y que murieron de inmediato. Estamos hablando de que el movimiento en este momento tiene 36 años casi, y ha tenido un impulso monstruoso sobre todo en los últimos 10 años, en los últimos 10 años ha sido una cosa monstruosa y cada día crece más rápido, esto de alguna manera nos permite ver la cantidad de gente que cree más en esta posibilidad, en esta opción más, así como lo es el béisbol, el fútbol, pero ésta es enfocada a la música, el tema de la participación, no es lo mismo estar toda la tarde o todo el día pegando carreras en un campo de fútbol que de repente sentarte, es una actividad distinta desde el punto de vista que la música de va más allá intelectualmente, no tienes el esfuerzo físico, a la larga te das cuenta que el esfuerzo es mayor. Creo que ese es el legado, lo más importante en cuanto a la visión no sólo de nuestro país, porque quizás en nuestro país aunque en este momento somos noticia para todo el país, afuera tenemos muchísima gente que conoce de este trabajo. De hecho aquí llega gente, todos los días del año por lo menos llega una persona tratando de conocer de qué se trata, de cómo se trabaja en Venezuela, qué es lo que se hace, todos los días, no te estoy exagerando, todos los días llega una persona de cualquier parte del mundo tratando de entender, tratando de conocer qué es lo que se hace en Venezuela de distinto que no se hace en Alemania, o que no se hace en

Inglaterra, en países de gran tradición musical históricamente. La diferencia entre lo que se hace en Venezuela y lo que se hace afuera es simple, realmente es una tontería. La única gran diferencia que hay entre la educación formal musical que se da en todas partes del mundo con lo que se hace en Venezuela es que el niño apenas agarra el instrumento que ya tiene una leve noción empieza a tocar en una orquesta, perdón incluso te lo estoy diciendo mal. En el momento que el niño arranca una actividad musical en cada núcleo del país empieza con una participación orquestal, cuando tu ves a los compoticas de Barquisimeto, estamos hablando de niños de 2 años, entre 2 y 4 años, que tu los ves en un salón que tienen una maraquita todos están cantando una canción, que eso ese hace en el colegio también, pero claro tu estas sensibilizando musicalmente al niño, y ese grupo va de 1 año al otro, y al otro se van conformando como una microsociedad y eso poco a poco se va impregnando en la sociedad. Cuando vino Yo Yo Ma hace dos meses atrás, que hubo el rollo de las entradas, que la gente hizo cola, eso no pasaba en Venezuela nunca, eso pasa en Alemania, en Italia, en Estados Unidos que la gente se mata por comprar una entrada para un concierto que va a ser el año que viene. Eso en Venezuela nunca había pasado, si pasaba era por Chayanne, que lanzaban la venta de las entradas dos meses antes por una estrategia de mercado. Cuando vino Yo Yo Ma, la gente que hizo un esfuerzo literalmente de hacer su cola desde las tres de la mañana en el Teresa Carreño, no compró una entradas para ver a Yo Yo Ma, compró una entrada para ver a Gustavo Dudamel y a la Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar. Esto mismo nos pasó recientemente en Canadá, en un stadium donde se tocó para 19 mil personas si mal no recuerdo, las entradas se vendieron de inmediato. Eso es algo que en Venezuela no solía suceder y eso ahora está pasando, porque han sido años de trabajo, aquí no es solo miembro de la orquesta el niño que toca en la orquesta sino su papá, su hermano, el tío. El primer público de un concierto de una orquesta de un núcleo son sus familiares. Hoy en día podemos decir que hemos formado a

un gran número de ciudadanos que saben, que conocen, aunque sea por carambola el proceso, y la prueba de esto es inminente.

11.3. Entrevistado N° 3:

Preguntas personales

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Dentro del sistema tengo 7 años, voy para 8 años, o sea trabajando en el sistema, porque antes yo estaba en la *Scholla Cantorum* de Barquisimeto, y me inscribí en el conservatorio, comencé allí, pero no pude continuar por razones de trabajo, el conservatorio me quedaba muy lejos de mi sitio de trabajo.

2. ¿Qué es para ti el sistema?

Para mi el sistema es algo sumamente maravilloso, porque se trabaja mucho con la parte social, sobre todo el rescate de los jóvenes a la parte de los valores, la música le da a ellos mucha disciplina, cuando entran al Sistema, se compenentran al estudio, ya sea cuando estén en la orquesta, en sus clases formales. Aquí se implanta la educación musical por áreas temáticas, a parte de eso ellos cumplen con otras actividades como es estar en la Big Bang, tenemos la banda, tenemos la orquesta de cámara, cuartetos, quintetos, hay muchas actividades que hacen dentro del Sistema y los jóvenes siempre están ocupados, incluso los niños, porque hoy en día hay niños de 7 u 8 años que ya dan un concierto de gente grande, porque antes se estudiaba de más edad, hoy no, hoy los niños empiezan desde que tienen 2-4 años, antes no, antes tu podías empezar a estudiar música a los 20 años, era distinto, y hay una metodología que es distinta que los muchachos no es

que estudian tantos años teoría y solfeo, dependiendo del nivel que tenga el niño de estudio, ellos van superándose rápidamente, dependiendo de ellos mismos. Entonces por todo eso, para mí el Sistema es algo demasiado bello, demasiado hermoso, yo me siento muy comprometida y muy agradecida del sistema por dos razones: una porque mi hijo tiene esa parte innata que al llegar al Sistema se le desarrolla más, ese talento que él tenía, ese don que Dios le dio, y yo estoy muy agradecida por el Sistema, porque si no hubiese sido por el Sistema él no estaría donde está, y a parte de eso me siento comprometida también porque yo trabajo en el Sistema, y yo amo el Sistema, y es lo máximo. Estoy muy agradecida del Director Fundador, yo pienso que es una persona muy especial, él es como un ángel que vino a cumplir una misión acá, ayudando a todos estos jóvenes, sea quien sea, sin importarle la clase, si es pobre o si es rico, si es blanco o si es negro, lo importante es hacer el trabajo, hace la labor que él está haciendo y que es muy hermosa. Yo aspiro, que venga el tiempo que venga, el Sistema siempre esté ahí y que siga funcionando.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

De conocerlo de persona a persona tengo 8-9 años, porque tú sabes que mi hijo siempre ha estado en el Sistema, fue concertino, empezó como un músico, pero yo nunca había tenido ese tacto directo con el Director. A parte de eso, ya estoy trabajando acá y es más directa la comunicación con él, y me parece que es una persona maravillosa, especial, es una persona que cuando hablas con él es otra cosa, te transmite otra cosa, es decir es una persona que te atiende, aunque a veces muy ocupada te atiende aunque sea rapidito, pero uno lo entiende porque ese es su trabajo y tiene muchos compromisos, pero de verdad el Director es alguien muy especial y ahora

tengo más comunicación con él porque cuando en los conciertos está mi hijo, él está, y cuando mi hijo se va de viaje, el Director está ahí y uno comparte un ratito con él, y ahí hay una comunicación más directa.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Es un ángel, un ser especial, y maravilloso. Yo pienso que los muchachos lo adoran, todos los muchachos, él no tiene hijos, pero Dios le dio tres mil hijos, no se cuántos hay ya, porque cada día el sistema crece y crece en todo el país y fuera de este.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Sí, el Director delega funciones, de hecho cuando se hace un concierto ya él tiene sus pautas, cómo va a ser, aunque todo evento, como bien tu sabes está exento a cambios, o sea de repente hay un cambio pero muy breve; pero sí, el Director delega funciones, en cada estado por lo menos tiene sus directores, el personal que labora, sus gerentes, de repente él los llama y les dice algunas cosas, o ellos vienen y se reúnen con él, pero sí, él escucha sugerencias. El Director es un buen gerente, no te creas, el Sistema es un monstruo, no es fácil, cada día crece más, en cada estado hay no sé cuántos núcleos, y todo el tiempo está saliendo uno nuevo, entonces el Director es un súper gerente, tiene sus políticas de trabajo. No es fácil mantener una institución durante 35 años que tiene el Sistema.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Yo no trabajo directamente con él, pero sé que es una persona muy ocupada. A él no le importa que sea la hora que sea, él sigue trabajando, no

tiene horario. Él dice que por qué el joven duerme tanto, un joven tiene que trabajar, claro pero él ya está acostumbrado a trabajar. Si el tiene que ir a una reunión a las 10 de la mañana o a las 7 de la mañana él está ahí o si es a las 10 de la noche, ahí está el Maestro. Eso es lo que yo tengo en conocimiento.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Sí, totalmente. Porque tiene esa capacidad de llevar el Sistema con tanta gente de pensamientos distintos. Sí es líder y me parece que es un súper líder. Es un hombre muy preparado, con mucho conocimiento, es un gran profesional. Él te busca ayudar, te busca soluciones, alternativas, le gusta que las personas se sientan bien. Por lo menos él se preocupa mucho por los muchachos, la estabilidad de ellos, si alguno tiene un problema él lo ayuda, y de eso se trata un líder. El director es un buen líder.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de la organización, orientación al cliente, porque los muchachos son el producto del Sistema; gestión de recursos, sobre todo el talento humano; *networking*, eso tiene el Director, tenemos muchas relaciones con otros conservatorios sobre todo en el exterior, aquí tenemos jóvenes que salen a estudiar afuera y otros que vienen para acá; la comunicación el Director lo tiene muy bien, sobre todo lo que es la comunicación bidireccional; gestión de conflictos, sí porque en todas las empresas se generan conflictos, y esta parte aquí el Director la maneja muy bien, buscarle solución a los problemas; Carisma, esta competencia la tiene muy arraigada; la delegación, eso que

estábamos hablando que tiene que delegar porque él no puede estar en un solo Estado todo el tiempo, él delega funciones; *coaching* también la tiene, él es una persona que se fija en el talento de los muchachos y los ayuda a desarrollarse no sólo como músicos sino como personas; trabajo en equipo, aquí se trabaja en equipo, en toda empresa debe ser así; tiene iniciativa; optimismo, él es una persona visionaria, porque yo pienso que el Director siempre soñó con que el Sistema fuera lo que es hoy en día, tuvo la visión de colaborar, de hacer algo por el país. Equilibrio, él es una persona muy equilibrada, muy centrada en lo que está haciendo. Yo lo admiro, porque él siempre trabaja no importa que sea sábado o domingo, él es una persona muy serena, pero a la vez es una persona muy recta, cuando tiene que decir algo lo dice. Aprendizaje, eso ni hablarlo porque él es una persona que ha estudiado mucho, que lee mucho, es una persona sumamente inteligente. Toma de decisiones, esto lo tiene por ley, él cuando tiene que tomar una decisión la toma y ya. El Director es una persona muy espiritual, antes de comer hace sus oraciones,

7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Yo pienso que lo que él deja es el Sistema, ese es el legado, muchos jóvenes que seguirán saliendo del Sistema, grandes músicos, y a parte de eso, en el Sistema no sólo están los músicos, aquí hay jóvenes que estudian otras carreras como comunicación, y sin embargo ellos siguen manteniendo la línea musical porque es algo que a ellos los satisface, los llena. Entonces, el legado que va a dejar el Director, bueno ya está ese legado porque ya lo tenemos, y le pido a Dios que le siga dando mucha, mucha vida y mucha salud para que él siga viendo estos frutos, y siga viendo su legado, cómo va a seguir creciendo y creciendo, porque para mí, el Sistema es infinito, o sea esa también es mi visión, que va a seguir creciendo en el mundo, no sólo aquí en Venezuela, en nuestro país está creciendo cada día y en otros

países lo toman como ejemplo para ponerlo a funcionar. Lo más hermoso es que vienen aquí a investigar, y eso lo está dejando el Director, yo digo que tenemos porque él todavía tiene mucha vida y mucha salud para seguir disfrutando de ese trabajo que él empezó con las uñas, porque no fue fácil cuando se inició el sistema a como ha crecido actualmente. Entonces el legado del Director es ese, el tener la satisfacción de venir al mundo a hacer esta labor, igual que mi hijo, que yo digo que esa es una misión que Dios le dio en la vida, porque él, le ha dado un cambio radical a la música clásica, porque ahora hasta los niñitos quieren escuchar esa música que antes parecía aburrida, ahora la gente va a los conciertos, se han roto esos esquemas y paradigmas de otros años. El Director es un misionero, y espero que Dios lo siga iluminando y que siga disfrutando de todo esto que ha hecho hasta ahora, que es lo importante, disfrutar en vida.

11.4. Entrevistado N° 4:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Dentro del Sistema tengo 15 años.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

El Sistema es algo que no tiene ni descripción, para mi es algo maravilloso. Estar en el Sistema es estar en otra onda, a la edad mía estar en esta onda con los muchachos, con los músicos, con el personal que tiene muchísimos más años que yo acá, para mi es espectacular. Como éste, no hay otro. Para mi el Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela no tiene nombre, es algo espectacular.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Yo conozco al Director desde hace más de 20 años, somos hasta colegas, él es economista al igual que yo.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Es el mayor político que ha parido esta tierra, porque él trabaja con todo, es un hombre que no esta viendo de dónde eres ni de dónde vienes para trabajar. El político más grande de este país.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Sí, él delega y escucha sugerencias; aporta muchísimo, es un hombre que ha sembrado tantas semillas de diferente tipo, y que ha dado un fruto también diferente. En este caso te digo, los músicos, los ha proyectado interna y externamente. Yo digo que es lo máximo, la parte de cultura, la parte musical, la parte espiritual, él es un hombre muy espiritual.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Hay que trabajar, desde la mañana hasta la tarde, si estás trabajando al lado de él, tienes que trabajar, es algo muy circular y en movimiento todo el tiempo. Te pregunta de todo y tú tienes que saber de todo, tienes que saber contestar lo que él te diga al momento.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

No es un líder, es más que líder, por eso te lo dije anteriormente, el político más grande que ha parido Venezuela es él, porque la política no quiere decir partidos políticos y esas cosas, la política abarca muchos aspectos, y en la parte cultural esta él.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de la organización; gestión de recursos, él es el que gestiona todos los recursos del sistema; orientación al cliente, para nosotros son los músicos; comunicación; carisma; delegación; trabajo en equipo; iniciativa; optimista; ambición porque para tener este Sistema hay que tener ambición; gestión del tiempo, él no tiene horario, trabaja desde la mañana hasta la noche, sábado o domingo, 24 o 31 de diciembre; autoconocimiento, aprendizaje; toma de decisiones, autocontrol, integridad.

7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Seguir proyectando. Mientras más pasa el tiempo, él tiene nuevas proyecciones, y sigue dando a nivel tanto interno como externo, y en la parte social. El Director es un hombre muy sensible, espiritual y muy católico.

11.5. Entrevistado N° 5:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Directamente tengo desde el 2005, cumplo 5 años ahora en enero. Indirectamente desde al año 2000, porque estuve primero en el Instituto Universitario de Estudios Musicales (IUDEM) que fue creado por el Director Fundador, como coordinadora académica 4 años, y después 1 año en la Orquesta de Chacao, como gerente general y después me vine para acá.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

Para mi es mi forma de vida. Yo estoy casada con un músico de la Sinfónica Simón Bolívar, entonces yo estoy dentro del Sistema, si se quiere, desde que tengo 18 años. Yo diría eso, es una forma de vida porque tú haces todo aquí, tienes tu trabajo, tienes tus amigos, en mi caso, tienes tu pareja, tienes tus hijos y ya comienzan a formar parte del sistema, es el día a día de todo. Prácticamente mi vida gira alrededor de lo que es el Sistema.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Hace 18 años, desde que tenía 22 años. Lo conocí indirectamente a través de mi esposo, por los conciertos, como esposa de un músico de la Bolívar. Indirectamente trabajando con él desde que comencé a trabajar aquí, desde hace cinco años que comencé ayudando, viendo de Chacao cuando vino el

Maestro Simon Rattle, trabajé con él, y desde ese entonces me quedé trabajando aquí. Desde ese momento ya conocía al Director.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Constancia, perseverancia e incansable.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Mi experiencia trabajando con él ha sido básicamente consultarle cuestiones que hay que decidir, primordialmente en relación a las giras internacionales de la Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, que es lo que yo manejo yo diría totalmente, directamente con él. Estamos montando la gira, estamos haciendo esto, estamos haciendo aquello, hay que tomar decisiones y da luz verde o no a determinados asuntos en relación a la gira. El Director sí escucha sugerencias, en mi caso particular, porque voy a hablar por mí, me pregunta qué opinas tú, estás de acuerdo, no estás de acuerdo, y yo le digo sí estoy o no de acuerdo. A veces sigue las sugerencias que yo le pueda dar, a veces no le parece, y decide lo que él considere más apropiado, pero básicamente es eso. Yo no tengo un trabajo con él diario de darle cosas para que someta a consideración, y que haya una respuesta, sino que es en casos específicos, como lo son las giras.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Bueno como te decía, si estamos montando una gira, él puede llamar a las 11 de la noche, a las 12 de la noche, mira hay que hacer esto, o mira mañana nos reunimos a las 9 de la mañana por esto, o puedo salir de su oficina, bueno Director nos vemos, y voy camino a mi casa, me llama y me

dice dónde estás? Respondo camino a mi casa... bueno devuélvete. Esto, porque hay una decisión urgente que tomar en ese momento, o hay algo que quiere discutir, o prepárame un presupuesto de la gira, porque tengo una reunión a las 10 de la mañana con un ministro. Si puedes definir en una palabra, un día de trabajo con él, se puede decir que es intenso, porque él es incansable. No es algo que tu puedes decir, no mira él en este momento está descansando y tu puedes descansar, no. Y como él es así, tampoco uno se da el permiso de decir bueno estoy cansada, porque si es una persona que puede ser tu papá, hablando en términos de edad, cómo uno va a decirle que no. Uno tiene que llevar su ritmo de él, aunque a veces ha pasado que estamos regresando de una gira, viniendo de Japón, 24 horas de viaje, y él llega a la oficina, y todos los demás llegamos a la casa a dormir a la casa hasta el día siguiente, y él llega a la oficina y te llama. Él no para.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Sí, porque guía. Él tuvo una idea bien clara, la supo transmitir, logró que cada vez más gente se enamorara de la idea y creyera en eso, la hizo suya, o sea nosotros la hicimos suya, hicimos nuestra la idea que él tuvo. Hizo que nos comprometiésemos con esa idea con ese proyecto de vida, y a la vez nosotros transmitírselo a otras personas. Eso es lo que es un líder, esa es una de las características de un líder, tengo una idea, la transmito y hago además que otras personas “compren” eso que yo estoy diciendo, y en el caso de él es una forma de pensar, ya es una ideología, va más allá de un proyecto. Es mucho más complejo, y haber logrado eso, que creyésemos en eso, que viviésemos para eso, y que amasemos este proyecto como lo amamos, eso solo lo puede hacer un líder.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de la organización, gestión de conflictos, *coaching*, él supervisa todo desde lo más sencillo hasta lo más complejo. Iniciativa, integridad.

7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Va dejar, o ya dejó, suena repetitivo pero una forma de vida, para muchos de nosotros. Algo en qué creer, algo por qué luchar, algo por qué soñar... Está dejando uno de los capítulos más bellos y significativos de lo que es Venezuela a nivel mundial. Incluso, hubo un momento en el que afuera se sabía lo que estaba pasando y aquí todavía no se sabía mucho, ya aquí la gente se está dando cuenta de lo que significa el sistema, pero se dieron cuenta antes en el exterior. Está dejando algo por lo cual los venezolanos nos podemos sentir orgullosos. Yo por lo menos lo vivo directamente cuando estamos de gira, cuando veo a los extranjeros peleándose por la chaqueta de Venezuela, eso es algo que representa lo que es el sistema en el mundo, pero lo que significa para uno como venezolano es bien satisfactorio, ver cómo fuera del país asocian a Venezuela con Dudamel, Venezuela el Sistema, y es algo bonito que se muestra al exterior, es algo que nos hace sentir orgullosos, a mí me hace sentir muy orgullosa. Si yo tuviera que pagar por hacer lo que hago, yo lo pagaría, y eso es algo que comentamos muchos aquí, y eso es algo que está dejando el Director, que la mayoría de los que trabajamos aquí, estemos en un sitio donde lejos de que nos paguen por trabajar estamos dispuestos a pagar por hacer esto, porque creemos en esto, y eso no se consigue en muchos sitios, ese sentimiento de pertenencia, identificación, esa es una de las cosas que yo siento que el maestro ha

dejado, ese amar lo que hacemos. Esa es una de las enseñanzas que el maestro me ha dado.

8. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?

“Para el descanso, el descanso eterno” paso en una gira en donde eran muchos traslados en autobuses, los muchachos le decían a él, maestro es que estamos cansados, y él les respondió: mis queridos, “para el descanso, el descanso eterno”, aquí vinimos a trabajar. Todo el mundo se quedo en silencio, y ese es él, así es él, yo voy a descansar cuando me vaya, aquí no descanso, y eso es algo que yo cumplo, puedo estar muy cansada y yo lo veo que él está de pie trabajando, y no puedo sentarme a descansar. Para él no hay horario.

11.6. Entrevistado N° 6:

Preguntas personales

1. ¿Cuántos años tienes dentro del sistema?

35 años, lo que tiene el sistema.

2. ¿Qué es para ti el sistema?

Un acto de fe.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Toda la vida.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Oye, es muy difícil pero creo que es incansable, es un hombre de una fe inquebrantable y trabajador, un trabajador incansable también.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Sí, él delega funciones, tiene un equipo de trabajado bastante preparado, y sí acepta sugerencias, escucha y discute. Muchas sugerencias las pone en práctica, otras se estudian, se amplían, se modifican. A él le gusta mucho el trabajo en equipo.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Muy fuerte, porque él comienza desde muy temprano por teléfono, nosotros no tenemos horario, la gente que trabaja con él no tiene horario, llega a la oficina y está constantemente atendiendo llamadas, correspondencia, gente que viene a hablar con él, asiste a reuniones en los organismos públicos y privados que le corresponda, y cuando él tiene que salir a una reunión, siempre deja algo pendiente aquí por hacer que nosotros tenemos que ir adelantando. Hace sus reuniones periódicas con los directores del sistema, con los directores de Fesnojiv, con los directores musicales, es un trabajo bastante fuerte, y es muy diverso además, cubre muchas cosas.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Sí, indudablemente, porque cree en lo que hace, cree fielmente en los muchachos y en los jóvenes, con absoluta certeza. Tiene la certeza absoluta de que ellos pueden lograr lo que se propongan, y él los impulsa a eso con su trabajo, con su tesón y su empeño diario en esto, es un líder, además lo respetan por eso, lo respetan porque él se ha entregado a esto 24 por 24, es su vida.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de la organización, gestión de recursos, carisma, optimismo, iniciativa, integridad. Esas son las que considero que tiene más arraigadas, y las más importantes.

7. ¿Cuál es su más clara cualidad o competencia como líder del sistema?

Su más clara cualidad es el ejemplo que él da, el ejemplo que él nos da a todos nosotros. De entrega, de vocación de servicio en primer lugar, de creer en los muchachos, de trabajar para ellos. Entrega total, esto es una entrega total.

8. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Bueno va a dejar a miles de niños y jóvenes en el país encaminados hacia un futuro cierto. Muchachos que aunque en un futuro no continúen en el mundo de la música ni del arte, ya son mejores personas por haber conocido la belleza del arte, haber aprendido a convivir, haber aprendido a trabajar en equipo por el bien común. Creo que ese es su legado más importante. Ese trabajo que hace la orquesta, de que para que la orquesta suene bien, todos tienen que tocar bien y todos tienen que apoyarse, bueno eso...es lo que él va a dejar en el corazón de esos muchachos.

9. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?

“Sí se puede”, esa es una frase en él permanente. A veces nos plantea un proyecto o algo, y alguien dice: cónchale Director..., y él responde: sí se puede.

11.7. Entrevistado N° 7:

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del sistema?

Desde el año 2000, voy a cumplir 10 años el 15 de febrero.

2. ¿Qué es para ti el sistema?

Para mí el sistema es la mejor muestra de lo que se puede hacer a nivel social con voluntad, con muchísima creatividad y bueno, con dedicación y

entrega. Es una muestra hermosa de lo que uno puede lograr como sociedad, además usando el modelo de lo que es una orquesta transferido a la sociedad. Armonía, el trabajo en equipo, el logro de objetivos conjuntos, de objetivos colectivos, además de individuales pero donde la meta principal es colectiva.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Conocerlo personalmente hace 15 años más o menos, yo trabajaba en el Ministerio de la Familia. En una de las oportunidades de adscripción del Sistema al gobierno nacional, estuvo adscrito al Ministerio de la Familia, y ese fue el primer acercamiento al sistema como sistema.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Genialidad, entrega y constante, perseverancia permanente.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Sí, él normalmente procura tener toda la información de cada una de los casos que se están manejando, ya sea desde una relación internacional hasta una solicitud de un niño. Él procura manejar toda la información. En el caso de él, la delegación de funciones y de responsabilidades va acompañado de una asignación de la responsabilidad y del criterio que él cree que debe manejarse en cada uno de los casos, sea ayuda, reuniones, sea respuesta. Es muy importante para él y hace mucho énfasis en eso, en que somos servidores públicos y estamos al servicio de las personas, por lo

tanto para nosotros es una solicitud expresa de él y es una obligación nuestra atender a las personas, dar respuesta oportuna y convincente, y que la gente se vaya convencida de que obtuvo una respuesta, y no que fue distribuido por ahí, o que fue diluida su solicitud y que tengan respuesta.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Un día al lado del Director es fuerte, porque además él descansa poco, hace seguimiento completo de cada una de las cosas, tiene una excelente memoria, además impresionante memoria, y pues él exige que todos estemos a nivel de esa capacidad de respuesta y atención que él quiere que se le de a todas las cosas, de verdad que los días al lado de él son muy intensos, muy arduos, además son muy satisfactorios, porque esa exigencia de respuesta te da la oportunidad de decir bueno ya cerramos este capítulo y vamos abriendo quinientos más, pero es eso, es intenso, yo lo definiría como intenso, pero muy gratificante. Uno puede quedar agotado, porque a la velocidad a la que él anda de pronto, oye a uno físicamente lo agota, pero es muy satisfactorio porque ves resultados. De pronto puede haber instituciones, pueden haber otras maneras de llevar otra institución que quizás suaviza en la intensidad pero los resultados los ves a largo plazo. Aquí tú siempre ves resultados de inmediato, entonces eso termina siendo muy gratificante y muy satisfactorio, además que bueno un día al lado de él o una hora al lado de él pues es una escuela integral para cada uno de los que tienen que trabajar con él. Porque su preocupación más allá de las soluciones del caso van ligadas a análisis de las situaciones completas, a recomendaciones de libros, a lecturas, o sea todos los manejos son muy integrales. Escucha muchísimo la opinión de las personas con respecto a cada una de las cosas, o sea qué opinas, qué te parece, qué crees que podríamos hacer, él da también su opinión al respecto para tomar decisiones conjuntas integrales.

5. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Absolutamente, yo creo que no solo es un líder sino que también es un genio por la capacidad de respuesta que tiene, y la capacidad de manejo de la gerencia, de la gestión, de la información, además el manejo humano que tiene de cada uno de los casos, la capacidad que tiene para separar las cosas personales, sociales e institucionales en cada uno de los casos. Él puede estar, por decirte un ejemplo, molesto en algún momento por una situación institucional, y lo puedes ver cambiar exactamente al segundo a una actitud completamente distinta porque va a atender a un niño, entonces nunca mezcla, es capaz de separar emociones por complicaciones gerenciales, de lo que se espera de él como persona, entonces eso es una escuela importantísima, y lo puedes ver furioso, y llega un niño, y el cambio de él es total, completo, radical, perfectamente su separación de eso que estaba pasando porque el niño no tiene ninguna responsabilidad con eso, puede ser un niño, puede ser un adulto que lo vaya a atender por otra situación y a mi eso me impresiona muchísimo porque quizá eso a uno le cueste muchísimo. O sea, estoy molesto y estoy enganchado en una cosa, él no se engancha en ninguna de las situaciones, él las separa y puede hacer el paréntesis perfecto de una situación a otra hasta anímicamente hablando, pareciera que fuese otro el que se sentó ahí.

6. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de la organización es absoluta, completa y compleja, y la orientación quizás no es al cliente sino a cada uno de los elementos que componen esa organización, las orquestas son un componente, es la razón social y la razón

de ser de esta institución, pero que también va ligado a gestión a finanzas, entonces el tiene la visión integral y la orientación es integral para cada una de esos a partes que conforman la organización. La gestión de recursos la maneja muy bien, como te digo en esta visión de organización yo creo que el resume tanto la gestión, como la negociación y hasta la propia visión de negocio en este integral de la organización. Yo resumiría en él, la visión de organización integra el resto, o sea las maneja todas. En la dimensión interpersonal, yo diría que él a propósito del trabajo en equipo integra todas estas, es muy importante para él la comunicación, como te digo la oportunidad y la respuesta y el estar al servicio de los otros que implica pues, manejar conflictos, además de manejarlos con carisma, de la mejor manera, tiene un carisma impresionante que los demás nos cuesta pues llegar a eso. Él puede estar molesto por una situación y no estoy de acuerdo, y al momento de hacer la llamada él manejo comunicacional, carismático, de delegación de funciones, de exaltar los valores de la solución, de la situación que se está presentando es importantísimo, no es que no se molesta nunca ni regaña a nadie, pero es que yo creo que los regaños de él son tan asertivos, que uno no tiene la oportunidad en ningún momento de molestarse sino de sentir vergüenza porque te da todo el análisis de qué paso en esa situación y por qué está molesto y de por qué mereces el regaño que te está dando. En la dimensión personal, es absolutamente proactivo, optimista al dos mil por ciento, en ese optimismo yo creo que integra pues la iniciativa, que es muy creativo en la búsqueda de soluciones, y el manejo de la ambición, va ligado a eso y a ese optimismo y a esa visión se futuro que tiene. Entonces yo creo que en esa proactividad lo más importante es el optimismo, él nunca acepta un no por respuesta, o sea nunca, si tu le dices no, él te va a desmontar todas las razones del porque no y te las va a convertir en una respuesta positiva. En la gestión personal, la gestión del tiempo de la información y del estrés, quizás el estrés lo sentimos nosotros. Su rutina de trabajo comienza muy temprano en la mañana y termina muy

tarde en la noche, y evidentemente exige mucho de nosotros esa entrega en el tiempo de hecho su gestión del tiempo es excelente, de hecho si bien pues somos todo un equipo que lo apoya, pero él siempre ha llevado su propia agenda, eso implica que él tiene bien claro lo que necesita en organización de tiempo, y las respuestas que debe dar, no requiere que nadie le recuerde que es lo que tiene que hacer, porque él maneja su propia agenda, siempre lo ha hecho, y eso no lo delega para nada. En lo interna, autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje, yo creo que él está en un proceso autocrítico permanente igual que de aprendizaje, el que realiza que las personas, que todos tenemos algo que aprender de todos, pues incluyéndolo no es que él tenga cosas que aprender sino que, por eso la manera de llevar la gestión es consulta, esto es lo que yo opino, esto es lo que yo presento, ahora yo quiero las opiniones de todos y los aportes de todos para eso. En el momento que necesita desmontar algo porque se esta desviando un poco, o él lo puede desviar, el objetivo al que queremos llegar, entonces ahí esta toda la explicación del porqué va a tener esa variación. Y en la interna, que tiene que ver con autogobierno, es muy autocontrolado, insisto esa capacidad de poder cambiar de una molestia a separarlo a una emoción completamente distinta, indica en él muchísimo autocontrol y pues eso, no se deja llevar por pasiones, por decisiones viscerales, que no es que no las tiene, pues porque como humano también están pero, normalmente todas esas decisiones son muy autocontrolados, muy analizadas, muy puestas a servicio, que aquí yo lo resumiría en integridad, él es un hombre íntegro en emoción, en razón, en pensamiento, y eso lo hace internamente una persona muy equilibrada, íntegra y autocontrolada.

7. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Además de el Sistema como un resultado, ya ni siquiera nacional sino mundial creo que va a dejar a todas las personas que lo conocen, esa

enseñanza de líder íntegro, dedicado y además tenaz, del logro de los objetivos paso a paso, y con metas muy claras para cada tiempo. Ese legado de gestión yo creo que hombres como él hay muy poquitos o quizás ya no queda ninguno, pero esa entrega al logro de objetivos y como líder creo que el sistema, intentando pensar en el momento en el que él no esté, definitivamente como líder es insustituible, la única manera de darle continuidad a su legado, es realmente tener equipos de personas que puedan tratar de sustituir a ese líder como equipos íntegros, pero así como un sucesor de él, eso no es cierto, eso no se repetirá.

11.8. Entrevistado N° 8:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Tengo 17 años dentro del Sistema. Entre a los 8 años.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

El Sistema para mi es mi segundo hogar, las orquestas son una familia. El Sistema un proyecto social que ayuda a jóvenes y a niños que no tienen recursos económicos, que han caído en la delincuencia o en las drogas, y dándoles la oportunidad para dejar eso, para crecer como personas, para aprender valores y aprender a convivir en una familia.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Yo conocí cuando tenía 12 o 13 años, pero conocerlo en persona desde el 2005. Yo tocaba en la Orquesta Nacional Infantil de Venezuela, y el Director

estaba en los ensayos, en ese entonces yo lo conocía de vista. Hoy en día, recibo clases con él de dirección orquestal.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Para mi es un genio, es un ángel, y es una bendición para todos los niños y jóvenes de este país.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Él te enseña, te dice las cosas que tienes que hacer, en mi caso que soy director, las cosas que tengo que hacer con la orquesta, lo que tengo que hacer en los ensayos, cómo abordar los ensayos, cómo tratar a los jóvenes, porque en una orquesta cada músico es diferente, tanto en el temperamento como en el nivel musical. Y bueno, las cosas malas que estas haciendo él te las dice de una manera tan sutil que cae bien. Él siempre me dice que hay que estar bien preparado al frente de la orquesta, y demostrarle a los músicos lo que tu sientes, disfrutar y tratar de que la orquesta se sienta feliz haciendo música, que no sufran sino que se sientan feliz, que no se quieran ir del ensayo, que tú le demuestres todo el amor y la pasión que sientes con la música a través de tus manos.

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Tu aprendes mucho, cualquier cosa mínima que él vea o que tú le preguntes el te saca un gran significado. El Director es una persona muy alegre que siempre está soñando, siempre está creando, estás con él y te dice: “quiero que hagas esto con la orquesta, este es mi sueño, quiero hacer esto”, él siempre está eléctrico, y tu siempre aprendes mucho estando a su lado.

5. Cuéntame un poco cómo fue el proceso para llegar a donde estás. Pasar de la fila de violines a dirigir a la orquesta.

Bueno eso fue en el 2006 que yo vine con la orquesta, de donde yo soy, vinimos a dar un concierto en la sala José Félix Ribas del Teatro Teresa Carreño. El Director nunca me había visto dirigiendo, pero después de ese concierto me dijo para recibir clases de dirección orquestal con él, esto fue un 24 de marzo de 2006, desde ese momento he recibido clases, me ha puesto a dirigir la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar, y bueno gracias a eso he podido llegar a dirigir en el exterior.

6. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Demasiado, porque si no fuera un líder no tuviese todo lo que ha logrado en estos años, si no fuera un líder la gente no le hiciera caso, no hubiesen creído en él, no hubiese ganado todos los premios que ha tenido, para mi él es un súper líder.

7. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Visión de negocio, visión de organización, gestión de recursos, comunicación, carisma, trabajo en equipo, delegación, iniciativa, optimismo, ambición... de una manera sana, de que el movimiento crezca y se de a conocer en todas partes. Gestión del tiempo, autocrítica, aprendizaje, toma de decisiones.

8. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?

Bueno hay una cosa que él siempre dice. Una vez uno de los muchachos de la orquesta dijo: “Director, estamos cansados”, entonces él se rió y dijo: “para el descanso, el descanso eterno”, y eso siempre yo lo tengo presente, es una palabra muy sabia, mientras uno este aquí en la tierra uno tiene una misión, claro por supuesto que hay que descansar.

9. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

“Tocar y luchar”, bueno ya ahora sería “Tocar, cantar y luchar”, porque también están los coros juveniles e infantiles.

11.9. Entrevistado N° 9:

1. ¿Cuántos años tienes dentro del Sistema?

Tengo 14 años dentro del Sistema, desde los 11 años y tengo 25 años.

2. ¿Qué es para ti el Sistema?

El Sistema es mi casa, es como mi segunda casa, porque siempre trabaje en el Sistema, empecé estudiando aquí, y aún sigo. A veces paso más tiempo trabajando dentro del Sistema que en mi casa.

Preguntas sobre el Director Fundador:

1. ¿Desde hace cuántos años conoces al Director Fundador?

Lo conozco desde que tenía 11 años.

2. ¿Puedes definirlo en tres palabras?

Eso es difícil... pero yo digo que responsabilidad, amor hacia lo que está haciendo, inteligencia, pasión, compromiso... todas esas.

3. ¿Cómo se trabaja con él? ¿Delega funciones, escucha sugerencias o desacuerdos?

Delega funciones, escucha sugerencias... puede ser que estés en tu casa descansando el domingo a las 11 de la mañana, y él te llama, o a veces no te llama por un mes, o a veces te llama todos los días, o sucede que te llama cada dos minutos: "haz esto, esto, esto...".

4. ¿Cómo es un día al lado del Director Fundador?

Él es una persona muy ocupada, por ejemplo cuando yo veo mis clases con él, no es que si el lunes a tal hora, es cuando él pueda, él me llama "mira estoy en la oficina, estoy libre, ¿puedes venir ahorita?". Por lo menos un domingo, casi siempre me tocaba un domingo, me llamaba a las 9 de la mañana y me decía "vente a las 11", a las 11 me llamaba: "vente a la 1", a la 1 me llamaba: "vente a las dos y media". Entonces iba, veíamos mi clase, después íbamos a Misa, a veces nos íbamos a comer algo por ahí, a algún restaurante, y mientras tanto conversábamos sobre la clase. Él habla mucho y tu aprendes muchísimo de todo lo que él habla, sabe tanto que a cada rato

estás aprendiendo de él. El Director es incansable, él trabaja de domingo a domingo, a toda hora, a cada rato. Antes de crear el Sistema, dedico su vida a prepararse, a estudiar, luego de eso le ha dedicado su vida entera al Sistema, y lo sigue haciendo. Él llega a su casa a leer, se puede leer 15 o 20 libros en un mes, es increíble.

5. Cuéntame un poco cómo fue el proceso para llegar a donde estás. Pasar de la fila de violines a dirigir a la orquesta.

Fue muy cómico porque tuve una reunión con el Director Fundador para hablar de mi futuro. Estábamos organizando un concierto de solista como violinista, y me preguntó: “y qué más te interesa”, yo le dije: “bueno me llama la atención dirigir”, y él tenía a su lado una partitura de la 5ta Sinfonía de Tchaikovsky, y me dijo: “toma, tienes tu primera clase mañana”. Estamos en el 2010, me acuerdo que eso fue en el 2004 o 2005, un día antes de comenzar la Semana Santa, y al día siguiente tuve la primera clase con él. Toda esa Semana Santa fue trabajando, trabajando y trabajando.

Cuando regreso de dirigir fuera del país, me voy enseguida a su oficina, le llevo los videos o el audio del concierto, ahí lo escuchamos, lo vemos. Cuando me sale alguna invitación para Israel, Estados Unidos, etc. siempre la consulto con él, le pregunto qué me conviene, qué no me conviene, pero él me apoya 100% en lo que es la carrera y todo eso. Creo que en el caso de nosotros, que viajamos afuera representando a Venezuela, nos hemos convertido en Embajadores del Sistema, nosotros llevamos el Sistema a todos lados, no es sólo que vamos a dirigir fuera del país y ya, nosotros vamos en representación de él, y como todo el mundo quiere copiar el Sistema, siempre llevamos la información, y hablamos con las personas que estén interesadas en copiar el Sistema.

6. ¿Crees que es un líder? ¿Por qué?

Por supuesto, porque tiene esa capacidad de organizar todo lo que implica el Sistema, porque el Sistema es como decir un Ministerio del Estado, y en el Sistema no pasa absolutamente nada sin que él lo sepa, o sea todo pasa por sus manos, claro él tiene sus delegados, pero siempre está pendiente de todo, si hay algo que no está correcto, algo que no va bien, él lo sabe y lo corrige. Todo pasa por sus manos.

7. ¿Qué habilidades o competencias de liderazgo crees tú que él posee según este listado de 25 competencias? ¿Puedes decirme por lo menos 3 competencias que consideres que tenga más arraigadas?

Bueno él es economista y sabe de negocio, visión de organización, visión de negocio, comunicación, trabajo en equipo, e iniciativa. Yo considero que las tiene toda, pero esas que te dije son las que creo más importantes.

8. ¿Puedes decirme alguna frase, consejo o enseñanza que el Director Fundador te haya dicho y que haya marcado tu vida?

Sí, una vez estábamos ensayando, teníamos como ocho horas en eso, estábamos cansados y él nos dijo: “para el descanso el descanso”. Eso fue como... sigan trabajando, aquí estamos para eso.

9. ¿Cuál es su legado? ¿Qué va a dejar tras de sí?

Bueno todo el Sistema, todo esto que él ha construido, y que él mismo ha creado. En su equipo de trabajo siempre hay líderes que coordinan todo. El Sistema es muy grande, está en todo el país, y cada estado tiene su líder, y

ese líder tiene otro equipo de trabajo. El Sistema es como una pirámide, está el Director Fundador, y luego todo empieza bajando, bajando, hasta que todo el mundo es parte del Sistema. Yo creo que hay que continuar con su legado, con todo esto que ha dejado, con todas sus enseñanzas, con todos los años que ha dedicado al Sistema.