



Formar para transformar: el liderazgo en la dirección musical como motor de innovación en la educación artística superior¹

Educating for Transformation: Leadership in Musical Conducting as a Catalyst for Innovation in Higher Arts Education

MIGUEL ÁNGEL MATEO GIJÓN²

Ministerio de Defensa, España

mmatgij@gmail.com

EVA MARÍA ESPIÑEIRA BELLÓN

Universidade da Coruña, España

eva.espineira@udc.es

<https://orcid.org/0000-0001-7522-9406>

ROCÍO CHAO FERNÁNDEZ

Universidade da Coruña, España

rocio.chao@udc.es

Resumen:

El liderazgo constituye una competencia clave en la dirección musical contemporánea, al integrar dimensiones artísticas, comunicativas y relacionales que resultan determinantes en el trabajo con agrupaciones musicales. Este estudio tiene como objetivo analizar la percepción del liderazgo como competencia fundamental en la dirección musical, así como la valoración de la necesidad de formación específica en este ámbito. Para ello, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, de diseño

Abstract:

Leadership constitutes a key competence in contemporary musical conducting, as it integrates artistic, communicative, and relational dimensions that are decisive in working with musical ensembles. This study aims to analyze the perception of leadership as a fundamental competence in musical conducting, as well as to examine the perceived need for specific training in this area. To this end, a quantitative study with a non-experimental, cross-sectional design was conducted through the ad-

1 Como referenciar este artículo (How to reference this article): Mateo Gijón, M. Ángel, Espiñeira Bellón, E. M. y Chao Fernández, R. (2026). Formar para transformar: el liderazgo en la dirección musical como motor de innovación en la educación artística superior. *Educatio Siglo XXI*, 44(2), 81-104. <https://doi.org/10.6018/educatio.699251>

2 Autor de correspondencia: Miguel Ángel Mateo Gijón

no experimental y carácter transversal, mediante la aplicación de un cuestionario *ad hoc* a una muestra de 312 participantes (estudiantes, docentes y profesionales de la dirección musical) en el contexto español. El instrumento, estructurado en ítems con escala tipo Likert, mostró una adecuada consistencia interna ($\alpha = .893$). Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva e inferencial, utilizando pruebas no paramétricas. Los resultados evidencian un elevado grado de consenso en torno a la importancia del liderazgo como competencia esencial del director musical, con más del 99% de las respuestas situadas en niveles de acuerdo. Asimismo, se observa una valoración significativamente positiva de la formación en liderazgo, junto con diferencias puntuales en función de la experiencia profesional, que aportan una visión matizada del fenómeno. En conjunto, los hallazgos confirman la relevancia del liderazgo como competencia percibida como fundamental en la dirección musical y ponen de manifiesto la conveniencia de su incorporación sistemática en la formación superior, si bien los resultados deben interpretarse en el marco de un estudio basado en percepciones.

Palabras clave:

Liderazgo musical; educación superior artística; dirección musical; formación en liderazgo; competencias profesionales.

ministration of an *ad hoc* questionnaire to a sample of 312 participants (students, teachers, and musical conducting professionals) in the Spanish context. The instrument, structured with Likert-scale items, demonstrated adequate internal consistency ($\alpha = .893$). Data were analyzed using descriptive and inferential statistics, employing non-parametric tests. The results reveal a high level of consensus regarding the importance of leadership as an essential competence of the musical conductor, with more than 99% of responses falling within agreement levels. Furthermore, a significantly positive evaluation of leadership training is observed, along with specific differences according to professional experience, providing a nuanced understanding of the phenomenon. Overall, the findings confirm the relevance of leadership as a competence perceived as fundamental to musical conducting and highlight the value of its systematic incorporation into higher education, although the results should be interpreted within the context of a perception-based study.

Key words:

Musical leadership; higher arts education; musical conducting; leadership training; professional competences.

Résumé:

Le leadership constitue une compétence clé dans la direction musicale contemporaine, dans la mesure où il intègre des dimensions artistiques, communicationnelles et relationnelles déterminantes pour le travail avec des ensembles musicaux. La présente étude vise à analyser la perception du leadership en tant que compétence fondamentale dans la direction musicale, ainsi qu'à examiner la nécessité perçue d'une formation spécifique dans ce domaine. À cette fin, une étude quantitative, de type non expérimental et à caractère transversal, a été menée au moyen de l'administration d'un questionnaire *ad hoc* auprès d'un échantillon de 312 participants (étudiants, enseignants et professionnels de la direction musicale) dans le contexte espagnol. L'instrument, structuré en items à échelle de type Likert, a montré une consistance interne satisfaisante ($\alpha = .893$). Les données ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives et inférentielles, en recourant à des tests non paramétriques. Les résultats mettent en évidence un degré élevé de consensus quant à l'importance du leadership en tant que compétence essentielle du chef d'orchestre, avec plus de 99 % des réponses situées dans les niveaux d'accord. En outre, une évaluation significativement positive de la formation en leadership est observée, ainsi que des différences ponctuelles en fonction de l'expérience professionnelle, apportant

une vision nuancée du phénomène. Dans l'ensemble, les résultats confirment la pertinence du leadership comme compétence perçue comme fondamentale dans la direction musicale et soulignent l'intérêt de son intégration systématique dans l'enseignement supérieur, bien que les résultats doivent être interprétés dans le cadre d'une étude fondée sur des perceptions.

Mots clés:

Leadership musical; enseignement supérieur artistique; direction musicale; formation en leadership; compétences professionnelles.

Fecha de recepción: 27-01-2026

Fecha de aceptación: 24-04-2026

1. Introducción

El liderazgo se ha consolidado en las últimas décadas como una competencia clave en contextos profesionales caracterizados por la complejidad organizativa, la interacción humana constante y la necesidad de alcanzar objetivos colectivos de alto nivel. Desde diferentes disciplinas, como la psicología organizacional, la educación o la gestión, se ha definido el liderazgo como un proceso de influencia social orientado a la consecución de metas compartidas, que implica la movilización de recursos humanos, emocionales y cognitivos en torno a una visión común (Robbins y Judge, 2009; Yukl, 2008). En este sentido, la literatura especializada coincide en señalar que el liderazgo no constituye únicamente un rasgo individual o carismático, sino una competencia relacional y contextual susceptible de desarrollo mediante procesos formativos intencionados (Bass y Bass, 2008; Goleman, 2014).

En el ámbito artístico, y particularmente en la música, esta competencia adquiere una relevancia singular. La creación e interpretación musical profesional se desarrollan, en la mayoría de los casos, en contextos colectivos que requieren altos niveles de coordinación, comunicación y cohesión grupal. En este marco, la figura del director musical, ya sea al frente de una orquesta, una banda o un coro, desempeña un papel central no solo en la toma de decisiones artísticas, sino también en la gestión de las dinámicas humanas que condicionan el rendimiento del conjunto (Durrant, 2009; Gustems y Calderón, 2014). La dirección musical contemporánea integra, por tanto, dimensiones artísticas, pedagógicas y relacionales que trascienden la mera transmisión técnica del discurso musical.

Diversos estudios en el ámbito de la educación musical y la investigación artística han puesto de manifiesto que la eficacia del director musical no depende exclusivamente de su competencia técnica o de su dominio estilístico, sino de su capacidad para ejercer un liderazgo que favorezca la motivación, la implicación y el compromiso de los intérpretes (Adenot, 2015; Oriola y Gustems, 2019). Desde esta perspectiva, el liderazgo se configura como una competencia profesional esencial del director musical, al incidir directamente en la calidad del proceso interpretativo, el clima emocional del grupo y la consecución de objetivos artísticos compartidos. No obstante, distintos trabajos han señalado que la formación superior en música ha tendido a priorizar el desarrollo de competencias técnicas y artísticas, relegando a un segundo plano aquellas vinculadas a la gestión de personas, la comunicación interpersonal o el liderazgo (Navarro-Corona, 2016; Pozner, 2008). Desde el ámbito de la investigación educativa se ha subrayado que la ausencia de formación específica en competencias transversales como el liderazgo puede dificultar la adaptación de los profesionales a contextos laborales complejos y cambiantes (Bolívar, 2010).

A pesar de la creciente atención teórica al liderazgo en la dirección musical, siguen siendo escasos los estudios de carácter cuantitativo que analicen de manera sistemática la percepción de esta competencia en el contexto español a partir de datos procedentes de muestras amplias y análisis estadísticos. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la percepción del liderazgo como competencia fundamental en la dirección musical a partir de los resultados de un estudio de carácter cuantitativo realizado con estudiantes, docentes y profesionales del ámbito de la dirección musical en España. De manera específica, se pretende: analizar el grado de consenso en torno a la importancia del liderazgo en la figura del director musical; examinar la valoración de la formación en liderazgo en el contexto de los estudios superiores; y explorar posibles diferencias en dicha percepción en función del perfil y la experiencia de los participantes.

Los resultados que se presentan buscan aportar evidencia empírica relevante para el debate académico y pedagógico sobre la formación de los directores musicales, contribuyendo a una reflexión fundamentada sobre la adecuación de los procesos formativos actuales desde la perspectiva de quienes participan directamente en ellos. Desde este enfoque, el estudio aspira a ofrecer elementos de análisis que permitan avanzar

hacia una concepción más integral del perfil profesional del director musical, apoyada en datos empíricos y en la percepción de los propios actores del ámbito musical.

2. Marco teórico

El estudio del liderazgo en la dirección musical exige un enfoque interdisciplinar que integre aportaciones de la psicología organizacional, la educación y la investigación en música. Desde esta perspectiva, el liderazgo se concibe como una competencia profesional compleja y contextual, vinculada a procesos de influencia social, gestión de personas y consecución de objetivos compartidos y susceptible de ser desarrollada mediante procesos formativos (Robbins y Judge, 2009; Yukl, 2008).

Los enfoques contemporáneos coinciden en señalar que el liderazgo trasciende una concepción basada en rasgos innatos o carismáticos para entenderse como una competencia relacional que integra dimensiones cognitivas, emocionales y sociales. En este sentido, el modelo de liderazgo transformacional ha tenido una especial relevancia al subrayar la capacidad del líder para inspirar, motivar y favorecer el desarrollo personal de los miembros del grupo, generando compromiso más allá del cumplimiento formal de las tareas (Bass, 1995; Bass y Bass, 2008; Bass y Steidlmeier, 1999). Desde una perspectiva complementaria, se ha destacado el papel de la inteligencia emocional, la empatía y la comunicación interpersonal como elementos centrales del liderazgo eficaz, así como su carácter socialmente construido (Goleman, 2014; Haslam et al., 2020).

En el ámbito educativo, la investigación ha puesto de manifiesto que el liderazgo constituye un factor clave para la mejora de los procesos formativos y organizativos, al incidir en el clima institucional, la motivación y la capacidad de las organizaciones para afrontar contextos complejos y cambiantes (Bolívar, 2010; Day et al., 2016). En esta línea, se ha subrayado la necesidad de integrar el liderazgo como una competencia formativa en la preparación inicial y continua de los profesionales, superando enfoques que lo vinculan exclusivamente a la experiencia o a posiciones jerárquicas (Harris y Jones, 2017). Estas aportaciones resaltan la dimensión ética, relacional e inclusiva del liderazgo como componente esencial del ejercicio profesional en contextos educativos contemporáneos.

En el campo específico de la música, diversos estudios han señalado que la eficacia del director musical no depende únicamente de su dominio técnico o artístico, sino de su capacidad para ejercer un liderazgo que favorezca la cohesión del grupo, la motivación de los intérpretes y la calidad del proceso interpretativo (Adenot, 2015; Oriola y Gustems, 2019). La investigación en dirección musical ha puesto el acento en la dimensión comunicativa del liderazgo, destacando la importancia de la comunicación expresiva y de la construcción de relaciones de confianza entre director e intérpretes (Durrant, 2009). Desde esta perspectiva, la dirección musical se concibe como una práctica profesional que ha evolucionado desde modelos de autoridad jerárquica hacia formas de liderazgo más colaborativas y negociadas (Adenot, 2015).

A pesar de esta evolución conceptual, distintos trabajos han advertido que la formación superior en música ha tendido a priorizar el desarrollo de competencias técnicas y artísticas, relegando a un segundo plano aquellas vinculadas a la gestión de personas, la comunicación interpersonal o el liderazgo (Navarro-Corona, 2016; Pozner, 2008). Desde el ámbito educativo, se ha señalado que esta carencia formativa puede dificultar la adaptación de los profesionales a contextos laborales caracterizados por la complejidad, la presión emocional y la necesidad de cooperación efectiva (Bolívar, 2010).

En este contexto, resulta pertinente analizar la percepción del liderazgo en la dirección musical y la valoración que los distintos agentes implicados (estudiantes, docentes y profesionales) otorgan a esta competencia, atendiendo a su experiencia y perfil formativo. Este enfoque permite avanzar hacia una comprensión más ajustada de las demandas reales del ejercicio profesional y de los posibles desajustes entre la formación recibida y las competencias requeridas en la práctica.

3. Marco empírico

3.1. Diseño de la investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo e inferencial, orientado a analizar la percepción del liderazgo como competencia fundamental en la dirección musical. Se optó por un diseño no experimental y transversal, dado que los datos se recogieron en un

único momento temporal y no se manipuló ninguna variable independiente.

Este enfoque resulta adecuado para explorar opiniones, valoraciones y percepciones de distintos colectivos implicados en la dirección musical, permitiendo identificar tendencias generales y posibles diferencias en función de variables sociodemográficas y formativas. El estudio se centra exclusivamente en los datos obtenidos a través de un cuestionario estructurado con el fin de garantizar la coherencia metodológica del trabajo.

3.2. Participantes

La muestra estuvo compuesta por estudiantes, docentes y profesionales vinculados al ámbito de la dirección musical en España. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, atendiendo a criterios de accesibilidad y pertinencia respecto al objeto de estudio.

Los participantes presentaban perfiles formativos y profesionales diversos, lo que permitió recoger una visión amplia sobre la percepción del liderazgo en la dirección musical desde distintas etapas del desarrollo académico y profesional. Entre las variables consideradas se incluyeron, entre otras, la vinculación con la dirección musical, la experiencia previa y el nivel de formación, con el objetivo de analizar posibles diferencias en las percepciones expresadas (ver Tabla 1).

Tabla 1

Características sociodemográficas y profesionales de la muestra

Variable	Categorías	n	%
Sexo	Hombre	226	72.4
	Mujer	82	26.3
	Prefiere no contestar	4	1.3
Edad	≤ 30 años	20	6.3
	31–40 años	73	23.4
	41–50 años	93	29.8
	> 50 años	126	40.5

Variable	Categorías	n	%
Nivel de estudios	Doctorado	27	8.7
	Máster	98	31.4
	Título Superior / Grado universitario	122	39.1
	Otros	65	20.8
Perfil principal	Estudiantes	96	30.8
	Docentes	54	17.3
	Profesionales de la dirección musical	162	51.9
Experiencia profesional	Nacional	265	84.9
	Internacional	137	43.9
	Sin experiencia	47	15.1

3.3. Instrumento

Para la recogida de datos se diseñó un cuestionario *ad hoc*, elaborado a partir de la revisión de la literatura sobre liderazgo, dirección musical y formación en competencias transversales. El instrumento estuvo compuesto por ítems estructurados en diferentes bloques temáticos, orientados a recoger información sobre:

- la percepción de la importancia del liderazgo en la dirección musical,
- las cualidades y habilidades asociadas al liderazgo del director musical,
- la valoración y percepción de la formación en liderazgo en el marco de los estudios superiores,
- y la percepción de necesidad de una formación específica en esta competencia.

Los ítems se formularon mediante escalas tipo Likert de cuatro valores (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), que permitieron medir el grado de acuerdo o valoración de los participantes respecto a las afirmaciones planteadas. Previamente a su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión para asegurar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems con los objetivos del estudio.

La consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Como se muestra en la Tabla 2, el valor obtenido ($\alpha = .893$) indica una elevada fiabilidad del cuestionario.

Tabla 2
Fiabilidad del cuestionario (Alfa de Cronbach)

Estadístico	Valor
Alfa de Cronbach	.893
Alfa de Cronbach basada en elementos tipificados	.899
Número de ítems	22

Asimismo, el Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados ($\alpha = .899$) confirma la homogeneidad de los ítems, validando la idoneidad del instrumento para medir la percepción del liderazgo en la dirección musical.

3.4. Procedimiento y análisis de datos

El cuestionario se administró de forma online, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, así como la participación voluntaria de los sujetos. Todos los participantes fueron informados previamente sobre los objetivos del estudio y el uso académico de los datos recogidos.

Una vez obtenidas las respuestas, los datos fueron codificados y analizados mediante el programa estadístico IBM SPSS. En una primera fase se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para caracterizar la muestra y describir las tendencias generales en las respuestas. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis inferencial con el fin de explorar posibles diferencias en la percepción del liderazgo en función de las variables consideradas.

Dado que los datos no cumplían los supuestos de normalidad, se recurrió a pruebas no paramétricas, tales como la U de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis, en función del número de grupos comparados. El nivel de significación estadística se estableció en $p < .05$.

4. Resultados

4.1. Percepción de la importancia del liderazgo en la dirección musical

El análisis de los resultados pone de manifiesto un elevado grado de consenso entre los participantes en relación con la importancia del liderazgo como competencia fundamental del director musical. En el ítem

“El director musical ha de ser un buen líder”, el 99.68% de la muestra se sitúa en las categorías de acuerdo o total acuerdo ($n = 311$), con un 80% en el nivel máximo de valoración.

Esta tendencia se mantiene de forma consistente en el conjunto de la muestra, independientemente del perfil de los participantes, lo que sugiere que el liderazgo es percibido como un elemento consustancial al rol del director musical, y no como una cualidad accesoria o secundaria. Los datos reflejan que los encuestados asocian de manera clara la figura del director con la capacidad de influir, coordinar y orientar al grupo hacia la consecución de objetivos artísticos compartidos.

Asimismo, los resultados obtenidos en los ítems relativos a la valoración del liderazgo refuerzan esta percepción. En particular, las afirmaciones relacionadas con la necesidad de valorar la actitud del director más allá de su capacidad técnica, así como con la importancia de la motivación individual y grupal como parte de su función, reciben igualmente niveles elevados de acuerdo. Estos resultados apuntan a una concepción del liderazgo en la dirección musical que integra dimensiones técnicas, actitudinales y relacionales.

Por último, el ítem final del cuestionario, en el que se solicita a los participantes que reconsideren su respuesta inicial tras haber reflexionado sobre las distintas dimensiones del liderazgo abordadas, muestra una notable estabilidad en las valoraciones expresadas. En la mayoría de los casos, la respuesta se mantiene o se refuerza en los niveles de acuerdo, lo que indica que la reflexión inducida por el propio cuestionario no genera un cuestionamiento del liderazgo como competencia esencial, sino que tiende a consolidar dicha percepción.

En este sentido, el análisis inferencial muestra la existencia de diferencias estadísticamente significativas en algunos ítems en función de variables como la experiencia o el perfil de los participantes ($p < .05$), lo que introduce matices en la percepción del liderazgo sin alterar la tendencia general de consenso.

En conjunto, estos resultados evidencian una percepción sólida y compartida del liderazgo como un componente central del desempeño del director musical, estrechamente vinculado tanto a la calidad artística como a la dinámica humana del grupo. Esta concepción constituye la base sobre la que se articulan las valoraciones posteriores relativas a las cualidades, habilidades y formación asociadas al liderazgo en la dirección musical.

Como se observa en la Tabla 3, la percepción del liderazgo como competencia fundamental del director musical presenta un elevado grado de consenso. Más del 99% de los participantes se sitúa en las categorías de acuerdo o total acuerdo con la afirmación planteada, lo que pone de manifiesto una valoración ampliamente positiva del liderazgo en la figura del director musical.

Tabla 3

Percepción del liderazgo como competencia fundamental del director musical

El director musical ha de ser un buen líder	n	% válido
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	.32
De acuerdo	61	19.68
Totalmente de acuerdo	250	80
Total	312	100.0

Las respuestas en desacuerdo o total desacuerdo son minoritarias, lo que refuerza la consideración del liderazgo como un elemento central del rol directivo.

4.2. Cualidades asociadas al liderazgo del director musical

Los resultados correspondientes al bloque de cualidades del liderazgo permiten profundizar en la concepción que los participantes tienen sobre los rasgos personales que debe reunir un director musical para ejercer eficazmente su función. De manera general, las respuestas muestran una valoración muy elevada de todas las cualidades analizadas, situándose mayoritariamente en los niveles superiores de la escala en la mayor parte de los ítems, lo que indica una percepción amplia y exigente del perfil personal asociado al liderazgo en la dirección musical.

Las cualidades relacionadas con la coherencia, la competencia profesional y el entusiasmo obtienen niveles especialmente altos de valoración. Los participantes consideran necesario que el director musical actúe de acuerdo con principios claros y coherentes, posea una sólida formación técnica y musical, y sea capaz de transmitir entusiasmo al grupo. Estas cualidades aparecen estrechamente vinculadas a la generación de confianza y respeto por parte de los intérpretes, elementos fundamentales para la legitimación del liderazgo.

Asimismo, rasgos como la confianza en uno mismo, la iniciativa y la constancia son valorados de forma muy positiva, lo que sugiere que el liderazgo del director musical se asocia a una actitud activa y propositiva, orientada a la transformación y mejora continua del conjunto. La capacidad para asumir retos, mantener una actitud perseverante y liderar procesos artísticos complejos se percibe como un componente esencial del rol directivo.

Por otro lado, las cualidades de integridad y responsabilidad reciben igualmente una valoración elevada. Los participantes destacan la importancia de que el director asuma su función con honestidad, rectitud y compromiso, tanto en los momentos de éxito como ante las dificultades o fracasos. Esta dimensión ética del liderazgo refuerza la idea de que el ejercicio de la dirección musical implica una responsabilidad que trasciende lo estrictamente técnico o artístico. En conjunto, los resultados muestran una concepción del liderazgo del director musical basada en un equilibrio entre competencia profesional, coherencia personal y compromiso ético. Las cualidades analizadas no se perciben de manera aislada, sino como un conjunto interrelacionado de rasgos que configuran un perfil de liderazgo sólido y legitimado ante el grupo. Esta visión amplia del liderazgo sienta las bases para analizar, en el apartado siguiente, las habilidades que complementan dichas cualidades en el ejercicio práctico de la dirección musical. Como se observa en la Tabla 4, todas las cualidades asociadas al liderazgo del director musical presentan medias elevadas, situadas por encima de 3.38 en todos los casos.

Tabla 4

Valoración de las cualidades asociadas al liderazgo del director musical

Cualidad	N	Media	Desv. típica
Coherencia	312	3.60	.598
Competencia	312	3.47	.615
Entusiasmo	312	3.75	.498
Confianza en sí mismo	312	3.69	.527
Valor	312	3.38	.624
Constancia	312	3.69	.502
Iniciativa	312	3.60	.553
Integridad	312	3.52	.594
Responsabilidad	312	3.66	.551

Destacan especialmente el entusiasmo ($M = 3.75$), la confianza en sí mismo ($M = 3.69$) y la constancia ($M = 3.69$), lo que indica una percepción altamente positiva de estos rasgos en el ejercicio de la dirección musical. Las desviaciones típicas relativamente bajas reflejan, además, un alto grado de consenso entre los participantes respecto a la relevancia de estas cualidades.

4.3. Habilidades asociadas al liderazgo del director musical

Los resultados relativos a las habilidades del liderazgo permiten complementar la visión ofrecida en el apartado anterior, centrado en las cualidades personales del director musical. Mientras que las cualidades remiten a rasgos de la personalidad, las habilidades hacen referencia a capacidades que pueden desarrollarse mediante la práctica y la experiencia. En este sentido, las respuestas de los participantes muestran una valoración muy elevada de todas las habilidades analizadas, lo que refuerza la idea del liderazgo en la dirección musical como una competencia compleja y multidimensional.

Entre las habilidades mejor valoradas se encuentran la comunicación y la motivación. Los participantes consideran especialmente necesario que el director musical sea capaz de establecer una comunicación clara, activa y bidireccional, así como de motivar tanto a nivel individual como grupal. Estas habilidades son percibidas como fundamentales para generar cohesión, implicación y compromiso en el conjunto, favoreciendo un clima de trabajo orientado a la excelencia artística.

Asimismo, la gestión del estrés y la gestión de conflictos reciben una valoración elevada, lo que pone de manifiesto la conciencia de los participantes sobre la dimensión emocional del trabajo musical colectivo. La capacidad del director para identificar las tensiones propias del proceso interpretativo, actuar de manera equilibrada y resolver conflictos de forma constructiva es considerada un elemento clave para el funcionamiento eficaz de la agrupación.

La toma de decisiones aparece también como una habilidad central del liderazgo del director musical. Los resultados indican que los participantes esperan que el director asuma con firmeza y criterio las decisiones técnicas y artísticas, especialmente en contextos de alta exigencia. Esta habilidad se relaciona estrechamente con la responsabilidad y la confianza previamente identificadas como cualidades esenciales del liderazgo.

Por último, el trabajo en equipo es valorado como una habilidad imprescindible en la dirección musical. Los participantes destacan la importancia de que el director fomente una dinámica colaborativa, en la que las individualidades se integren en un proyecto artístico común. Esta valoración refuerza una concepción del liderazgo alejada de modelos autoritarios, y más próxima a enfoques participativos y relacionales.

En conjunto, se evidencia que las habilidades asociadas al liderazgo del director musical son percibidas como elementos indispensables para el desempeño profesional, complementando las cualidades personales y contribuyendo de manera directa a la eficacia artística y humana de la dirección musical. Los resultados recogidos en la Tabla 5 muestran una valoración muy elevada de todas las habilidades asociadas al liderazgo del director musical, con medias comprendidas entre 3.48 y 3.73. Destacan especialmente la motivación ($M = 3.73$) y el trabajo en equipo ($M = 3.71$), lo que pone de manifiesto la importancia atribuida a la dimensión relacional y colectiva del liderazgo en la dirección musical.

Tabla 5

Valoración de las habilidades asociadas al liderazgo del director musical

Habilidad	N	Media	Desv. típica
Comunicación	312	3.68	.533
Motivación	312	3.73	.487
Gestión del estrés	312	3.55	.598
Gestión de conflictos	312	3.51	.621
Toma de decisiones	312	3.48	.583
Trabajo en equipo	312	3.71	.546

Las desviaciones típicas moderadas indican, asimismo, un alto grado de consenso entre los participantes respecto a la relevancia de estas habilidades.

4.4. Valoración de la formación en liderazgo como requisito del director musical

Los resultados correspondientes a la valoración de la formación en liderazgo como requisito del director musical ponen de manifiesto una percepción ampliamente compartida sobre la necesidad de que esta competencia forme parte del perfil profesional del director. En concreto, los

ítems referidos a la conveniencia de que el director musical cuente con formación reglada y no reglada relacionada con el liderazgo obtienen, de manera general, niveles elevados de acuerdo.

Las respuestas indican que los participantes consideran que el liderazgo no debe entenderse únicamente como una cualidad personal o una habilidad adquirida de forma informal, sino como una competencia que puede y debe ser objeto de formación específica. Esta valoración se manifiesta tanto en relación con la formación reglada, vinculada a contextos educativos formales, como con la formación no reglada, asociada a procesos de aprendizaje complementarios, experiencias profesionales o actividades formativas no institucionalizadas.

La coincidencia en la valoración positiva de ambos tipos de formación sugiere una concepción amplia y flexible del desarrollo del liderazgo en la dirección musical. Los participantes no establecen una dicotomía excluyente entre formación reglada y no reglada, sino que parecen reconocer el valor complementario de ambas vías para la adquisición y consolidación de competencias de liderazgo.

Asimismo, los resultados reflejan que la formación en liderazgo es percibida como un elemento que puede contribuir a mejorar el desempeño global del director musical, tanto en términos artísticos como en la gestión de las dinámicas humanas del grupo. Esta valoración refuerza la idea de que el liderazgo, lejos de ser un aspecto accesorio, se concibe como una dimensión profesional susceptible de aprendizaje y perfeccionamiento a lo largo de la trayectoria del director.

Como se observa en la Tabla 6, los participantes muestran una valoración claramente favorable de la formación en liderazgo como requisito del director musical, tanto en su modalidad reglada ($M = 3.41$) como no reglada ($M = 3.46$). Las medias obtenidas, situadas en ambos casos por encima del valor 3, reflejan un alto grado de acuerdo con la necesidad de formación específica en liderazgo, así como una percepción positiva del valor complementario de distintas vías formativas para el desarrollo de esta competencia.

Tabla 6

Valoración de la formación en liderazgo como requisito del director musical

Ítem	N	Media	Desv. típica
Formación reglada en liderazgo	312	3.41	.676
Formación no reglada en liderazgo	312	3.46	.658

4.5. Percepción sobre la incorporación del liderazgo en los estudios de dirección musical

Los resultados relativos a la incorporación del liderazgo en los estudios de dirección musical muestran una valoración claramente favorable por parte de los participantes. En los ítems referidos a la conveniencia de incluir materias relacionadas con el liderazgo, tanto de carácter obligatorio como optativo, se observa un elevado grado de acuerdo, lo que indica una percepción positiva respecto a la presencia explícita de esta competencia en el marco de la formación superior en dirección musical.

Las respuestas reflejan que los participantes consideran pertinente que el liderazgo sea abordado de manera específica dentro de los estudios de dirección, y no únicamente como un contenido implícito o transversal. La valoración favorable de la inclusión de materias obligatorias sugiere que una parte significativa de la muestra percibe el liderazgo como una competencia esencial que debería formar parte del núcleo formativo del director musical. Asimismo, la valoración positiva de las materias optativas relacionadas con el liderazgo pone de manifiesto una actitud abierta hacia modelos formativos flexibles, que permitan profundizar en esta competencia en función de los intereses y necesidades del alumnado. La coexistencia de ambas valoraciones indica que los participantes no conciben la incorporación del liderazgo en términos excluyentes, sino como un ámbito susceptible de ser integrado mediante diferentes fórmulas dentro de la formación en dirección musical.

En conjunto, estos resultados evidencian una percepción ampliamente compartida de que el liderazgo debe tener un espacio explícito en los estudios de dirección musical, ya sea a través de materias obligatorias, optativas o una combinación de ambas. Esta valoración refuerza la idea de que el liderazgo es concebido como una competencia relevante para la formación del director musical, coherente con la importancia previamente atribuida a esta dimensión en el ejercicio profesional.

Los resultados recogidos en la Tabla 7 muestran una valoración positiva de la incorporación explícita del liderazgo en los estudios de dirección musical, tanto a través de materias obligatorias ($M = 3.33$) como optativas ($M = 3.37$).

Tabla 7

Percepción sobre la incorporación del liderazgo en los estudios de dirección musical

Ítem	N	Media	Desv. típica
Incorporación de materias obligatorias sobre liderazgo	312	3.33	.706
Incorporación de materias optativas sobre liderazgo	312	3.37	.691

Las medias obtenidas indican un elevado grado de acuerdo con la necesidad de que el liderazgo tenga un espacio propio dentro de la formación en dirección, sin que se aprecien diferencias sustanciales entre ambas modalidades de integración curricular.

4.6. Diferencias en la percepción del liderazgo según variables del perfil

Con el fin de profundizar en la comprensión de los resultados descriptivos se llevó a cabo un análisis inferencial orientado a explorar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción del liderazgo en función de diversas variables del perfil de los participantes. Entre las variables consideradas se incluyeron el sexo, la edad, el nivel de estudios, la vinculación con la dirección musical y la experiencia profesional, tanto a nivel nacional como internacional. Dado el carácter ordinal de los datos y la ausencia de normalidad en su distribución, se recurrió a pruebas no paramétricas para la comparación entre grupos.

Los resultados del análisis muestran que, en términos generales, la valoración del liderazgo como competencia fundamental del director musical presenta un alto grado de homogeneidad entre los distintos perfiles de la muestra. No obstante, se identifican diferencias estadísticamente significativas en algunos ítems concretos, especialmente en aquellos relacionados con determinadas cualidades y habilidades del liderazgo, así como en la valoración de la formación en liderazgo como requisito del director musical. En particular, se observan diferencias en función de la experiencia profesional y de la vinculación directa con la dirección musical. Los participantes con mayor experiencia tienden a otorgar una valoración más elevada a las habilidades relacionadas con la gestión de grupos y la toma de decisiones, mientras que otros perfiles muestran una mayor sensibilidad hacia aspectos actitudinales y motivacionales del liderazgo. Estas diferencias, aunque no generalizadas a todas las dimensiones analizadas, ponen de relieve que la experiencia y el contexto

profesional influyen en la forma en que se conceptualiza y valora el liderazgo en la dirección musical.

Por el contrario, en algunas variables sociodemográficas no se detectan diferencias significativas, lo que refuerza la idea de un consenso amplio en torno a la importancia del liderazgo, independientemente del perfil de los participantes. Este equilibrio entre homogeneidad global y diferencias puntuales aporta una visión matizada del fenómeno estudiado, coherente con la complejidad del liderazgo como constructo profesional.

El análisis inferencial permitió identificar diferencias estadísticamente significativas en algunas dimensiones de la percepción del liderazgo en función del perfil y la experiencia de los participantes (ver Tabla 8).

Tabla 8

Diferencias estadísticamente significativas en la percepción del liderazgo según variables del perfil

Variable independiente	Ítem / Dimensión analizada	Prueba	Estadístico	p
Perfil (estudiante / docente / profesional)	Gestión de conflictos	Kruskal-Wallis	H=8.214	.016
Perfil (estudiante / docente / profesional)	Toma de decisiones	Kruskal-Wallis	H=9.087	.011
Experiencia profesional	Trabajo en equipo	U Mann-Whitney	U=8421.5	.023
Experiencia profesional	Formación reglada en liderazgo	U Mann-Whitney	U=8012.0	.031
Experiencia internacional	Motivación	U Mann-Whitney	U=7689.0	.019

Nota. Se muestran únicamente los contrastes con diferencias estadísticamente significativas ($p < .05$).

En particular, se observaron diferencias en la valoración de habilidades relacionadas con la gestión de conflictos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la motivación, así como en la valoración de la formación reglada en liderazgo. No obstante, estas diferencias fueron puntuales y no generalizadas a todas las dimensiones analizadas, lo que refuerza la existencia de un consenso amplio en torno a la importancia del liderazgo como competencia fundamental del director musical.

5. Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio ponen de manifiesto un elevado grado de consenso en torno a la importancia del liderazgo como competencia fundamental del director musical, lo que permite interpretar estos hallazgos en relación con la literatura existente. En coherencia con los objetivos del estudio, la discusión se centra en interpretar los principales hallazgos del cuestionario a la luz del marco teórico, evitando extrapolaciones no sustentadas por los datos.

5.1. El liderazgo como competencia central del director musical

Los resultados muestran un elevado grado de consenso en torno a la importancia del liderazgo como competencia esencial del director musical, independientemente del perfil o experiencia de los participantes. Esta percepción generalizada refuerza la idea de que el liderazgo constituye un elemento estructural del ejercicio profesional de la dirección musical, más allá de estilos personales o contextos específicos. En este sentido, los resultados obtenidos se sitúan en línea con investigaciones previas que destacan la dimensión relacional y comunicativa del liderazgo en contextos artísticos colectivos (Adenot, 2015; Durrant, 2009; Oriola y Gustems, 2019), si bien en este estudio dicha valoración se fundamenta en datos empíricos procedentes de la percepción de los participantes. Desde esta perspectiva, el liderazgo del director musical no se limita a la gestión técnica del repertorio, sino que implica la capacidad de generar un clima de trabajo favorable y de orientar al grupo hacia objetivos compartidos.

5.2. Perfil de liderazgo del director musical: cualidades y habilidades

En relación con las cualidades asociadas al liderazgo del director musical, los resultados ponen de manifiesto una clara preferencia por atributos vinculados a la comunicación, la empatía, la capacidad de motivación y la gestión de las relaciones interpersonales, frente a enfoques basados exclusivamente en la autoridad jerárquica. Esta valoración sugiere una concepción del liderazgo alineada con modelos contemporáneos que enfatizan su dimensión social, emocional y relacional (Goleman, 2014; Haslam et al., 2020). La importancia atribuida a estas cualidades coin-

cide con aportaciones procedentes tanto del ámbito educativo como del organizacional, que subrayan la necesidad de liderazgos capaces de integrar competencias socioemocionales y comunicativas en contextos profesionales complejos (Robbins y Judge, 2009; Yukl, 2008). En el ámbito musical, esta orientación resulta especialmente significativa, dado que la práctica interpretativa colectiva exige un alto grado de sensibilidad interpersonal y de adaptación a las dinámicas del grupo.

5.3. Liderazgo y formación: una competencia que debe ser aprendida

Aunque el cuestionario no permite analizar la formación efectivamente recibida por los participantes, los resultados sí evidencian una valoración clara y mayoritaria de la formación en liderazgo como requisito relevante para el ejercicio de la dirección musical. La coincidencia en la importancia atribuida tanto a la formación reglada como a la no reglada apunta a una concepción del liderazgo como una competencia formativa susceptible de ser desarrollada mediante procesos de aprendizaje progresivos a lo largo de la trayectoria profesional.

Esta interpretación se ve reforzada por investigaciones recientes en el ámbito educativo que destacan la necesidad de promover liderazgos con una sólida base ética e inclusiva desde la formación inicial y continua de los profesionales (Colorado-Ramírez y Gairín-Sallán, 2022). Asimismo, enfoques contemporáneos del liderazgo rechazan su carácter exclusivamente innato y subrayan la posibilidad de desarrollar competencias socioemocionales y comunicativas mediante procesos formativos específicos (Goleman, 2014; Haslam et al., 2020).

Desde el ámbito educativo, diversos estudios han subrayado la relevancia del liderazgo como competencia formativa clave para afrontar contextos profesionales complejos y cambiantes (León-Guerrero, 2012; Ritacco-Real, 2019). En esta misma línea, investigaciones recientes han profundizado en enfoques del liderazgo que enfatizan su dimensión inclusiva, ética y organizacional, destacando su papel como motor de cambio institucional y de mejora de la cohesión en las organizaciones educativas (Crisol-Moya y Romero-López, 2020).

La valoración positiva de la incorporación de materias relacionadas con el liderazgo en los estudios de dirección musical refuerza esta perspectiva y apunta a una demanda explícita, por parte de los propios agentes del ámbito musical, de una atención más sistemática a esta

competencia dentro de los procesos formativos. Se trata, por tanto, de una percepción emergente desde la práctica y la experiencia profesional, más que de una reivindicación externa al propio campo musical.

5.4. Diferencias según perfil y experiencia: una visión matizada del liderazgo

El análisis inferencial aporta una visión matizada del liderazgo en la dirección musical, al evidenciar la coexistencia de un consenso generalizado con diferencias puntuales en función del perfil y la experiencia de los participantes. El hecho de que los profesionales con mayor experiencia otorguen una mayor relevancia a determinadas habilidades de gestión y toma de decisiones resulta coherente con la progresiva complejidad de las responsabilidades asumidas a lo largo de la trayectoria profesional. Estas diferencias no cuestionan la importancia global del liderazgo, sino que enriquecen su comprensión, mostrando cómo la experiencia influye en la forma de conceptualizar y priorizar determinadas dimensiones del liderazgo. Este resultado coincide con estudios que señalan que el liderazgo se construye de manera situada, en función del contexto y de las demandas específicas del entorno profesional (Day et al., 2016). No obstante, estos resultados deben interpretarse en el marco de un estudio basado en percepciones, lo que limita su generalización a otros contextos.

6. Conclusiones

El presente estudio ha permitido analizar, desde una perspectiva cuantitativa, la percepción del liderazgo como competencia fundamental en la dirección musical a partir de las valoraciones de estudiantes, docentes y profesionales vinculados a este ámbito. Los resultados obtenidos revelan un amplio consenso en torno a la importancia del liderazgo en el ejercicio de la dirección musical, con más del 99% de los participantes situándose en niveles de acuerdo o total acuerdo en el ítem principal analizado. Este resultado confirma la consideración del liderazgo como un elemento central del desempeño profesional del director, estrechamente vinculado tanto a la calidad artística como a la dinámica humana de las agrupaciones musicales. De manera específica, los participantes valoran

el liderazgo como una competencia que integra un conjunto equilibrado de cualidades personales y habilidades interpersonales. Rasgos como la coherencia, la competencia profesional, la responsabilidad y la integridad, junto con habilidades como la comunicación, la motivación, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo, configuran un perfil de liderazgo complejo y exigente, que trasciende la concepción tradicional del director musical centrada exclusivamente en el dominio técnico y estilístico. Esta visión refuerza la consideración del director como un agente de influencia social y artística dentro del grupo.

Asimismo, los resultados evidencian una valoración claramente favorable de la formación en liderazgo como parte del perfil profesional del director musical. Los participantes manifiestan un alto grado de acuerdo con la conveniencia de que el liderazgo sea objeto de formación, tanto reglada como no reglada, y con su incorporación explícita en los estudios de dirección musical, ya sea mediante materias obligatorias, optativas o fórmulas combinadas. Estas valoraciones, expresadas de forma consistente en la muestra, refuerzan la idea de que el liderazgo forma parte de un proceso de construcción profesional continua, susceptible de ser desarrollado y perfeccionado a lo largo de la carrera del director musical.

El análisis inferencial aporta, además, una visión matizada del fenómeno estudiado, al mostrar que, junto a un consenso generalizado sobre la importancia del liderazgo, existen diferencias puntuales en función del perfil y la experiencia de los participantes. Estas diferencias no cuestionan la centralidad del liderazgo, sino que ponen de relieve cómo la experiencia profesional influye en la priorización de determinadas dimensiones del liderazgo en la dirección musical.

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye a la investigación en educación musical y liderazgo aportando evidencia empírica cuantitativa sobre una cuestión escasamente abordada de forma sistemática en el contexto español. La utilización de un cuestionario específico permite recoger la percepción de distintos agentes del ámbito musical y ofrece una base sólida para futuras investigaciones que profundicen en este campo.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas. En segundo lugar, el uso de un muestreo no probabilístico limita la generalización de los resulta-

dos a la totalidad del colectivo de directores musicales. Asimismo, el instrumento empleado recoge percepciones y valoraciones subjetivas, sin permitir analizar de manera directa la formación efectivamente recibida por los participantes ni la estructura curricular de los estudios cursados. A partir de estas limitaciones, se abren diversas líneas de investigación futura. Resultaría de interés complementar los resultados cuantitativos con estudios cualitativos que permitan profundizar en la experiencia formativa y profesional de los directores musicales, así como desarrollar investigaciones comparativas que analicen la presencia del liderazgo en distintos contextos formativos y culturales. Del mismo modo, futuros trabajos podrían explorar la relación entre liderazgo y resultados artísticos, bienestar de los músicos o clima organizativo en las agrupaciones musicales.

En definitiva, los hallazgos de este estudio permiten dar respuesta a los objetivos planteados, confirmando la relevancia del liderazgo como competencia fundamental en la dirección musical, así como la valoración positiva de su incorporación en los procesos formativos. Estos resultados refuerzan la necesidad de seguir investigando y reflexionando sobre el papel del liderazgo en la formación y el ejercicio profesional del director musical, desde una perspectiva integradora que atienda tanto a la dimensión artística como a la humana de la práctica musical colectiva.

7. Referencias

- Adenot, P. (2015). El director de orquesta. De la figura de autoridad al orden negociado en una profesión vocacional. Transposición. *Música y Ciencias Sociales*, 5. <https://doi.org/10.4000/transposition.1296>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 2010, 1-20. <https://acortar.link/6C56XV>
- Colorado-Ramírez, S. y Gairín-Sallán, J. (2022). Dirección escolar y desarrollo Ético Or-

Mateo Gijón, M. Ángel, Espiñeira Bellón, E. M. y Chao Fernández, R. (2026). Formar para transformar: el liderazgo en la dirección musical como motor de innovación en la educación artística superior. *Educatio Siglo XXI*, 44(2), 81-104.

- ganizacional en escuelas de Catalunya. *Educatio Siglo XXI*, 40(3), 107–132. <https://doi.org/10.6018/educatio.490601>
- Crisol-Moya, E. y Romero-López, M. A. (2020). El liderazgo inclusivo como estrategia para evitar el abandono escolar: opinión de las familias. *Educatio Siglo XXI*, 38(2 Jul-Oct), 45–66. <https://doi.org/10.6018/educatio.414871>
- Day, C., Gu, Q. y Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Durrant, C. (2009). Communicating and accentuating the aesthetic and expressive dimension in choral conducting. *International Journal of Music Education*, 27(4), 326–340. <https://doi.org/10.1177/0255761409345449>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de Bolsillo.
- Gustems, J. y Calderón, C. (2014). Empatía y estrategias de afrontamiento como predictores del bienestar en estudiantes universitarios españoles. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12(1), 129-146. <https://doi.org/10.14204/ejrep.32.13117>
- Harris, A. y Jones, M. (2017). Leading in context: Putting international comparisons into perspective. *School Leadership y Management*, 37(5), 431–433. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1368864>
- Haslam, S. A., Reicher, S. y Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership. Identity, influence and power*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>
- León-Guerrero, M. J. (2012). El liderazgo para y en la escuela inclusiva. *Educatio Siglo XXI*, 30(1), 133–160. <https://revistas.um.es/educatio/article/view/149181>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53–66. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Oriola, S. y Gustems, J. (2019). La dirección musical de agrupaciones juveniles: un referente de liderazgo y competencias socioemocionales. *Revista Internacional de Educación Musical*, 7, 69-79. <https://doi.org/10.1177/2307484119878639>
- Pozner, P. (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique Grupo Editor.
- Ritacco-Real, M. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. Un estudio cualitativo. *Educatio Siglo XXI*, 37(1), 147–164. <https://doi.org/10.6018/educatio.363441>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Prentice Hall.