

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. La escuela que aprende

Beatriz Carolina Carvajal*
Indira Melgarejo**

Resumen

En este artículo se presenta una disertación de cómo la cultura organizacional en el Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela se ha ido modelando desde una concepción sistémica de aprendizaje organizacional, con la puesta en práctica de la premisa de aprender tocando y aprender luchando. El supuesto básico es el aprendizaje "de" y "en" la organización, se crea un Sistema de Orquestas sustentado en el enfoque de la escuela que aprende. La metodología de investigación estuvo fundada en: a) la observación, la participación, la convivencia (una de las autoras de este artículo ha pertenecido al Sistema desde hace 12 años) y b) la interpretación de las entrevistas realizadas a los informantes clave del SNOJIV. Como consideraciones finales se tiene: a) con la propuesta de creación del SNOJIV se concreta un modo de hacer divergente, al crearse estructuras organizativas que se mueven en el flujo constante de la incertidumbre, del caos y el orden, b) el SNOJIV se ha ido conformando como una organización abierta al aprendizaje, c) en este sistema de orquestas se genera un aprendizaje desde la praxis de una organización inteligente, quien

Abstract

This paper discusses how the organizational culture has been adapted within the Venezuelan System of orchestras of juveniles and teenagers, by starting from the systematic concept of organizational learning, and with the application of the basic premises of: to learn while playing and to learn while dealing with everyday challenges. The basic idea is that learning about, and learning within the organization prompts the systemic structure of the orchestras, based on the concept that the school -metaphorically- is going to school when the whole system progresses. The methodology of this research project was based on: a) Observation, participation and coexistence (one of the authors has been an active member of the system during twelve years) and, b) The interpretation of a series of interviews that were held with key members of the System. The authors present the following concluding remarks: a) To acknowledge that the creation of the Venezuelan System of Orchestras of Juveniles and Teenagers has demonstrated that a divergent way of doing has been effective, while the structural organizations have been moving through uncertainty, chaos and or-

* Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

** Universidad Rafael Urdaneta / Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

aprende tocando, luchando y reinventándose a sí misma como escuela.

Palabras clave: cultura organizacional - SNOJIV - organización inteligente - aprender tocando.

der. b) The Venezuelan System of Orchestras of Juveniles and Teenagers has conformed itself as an opened organization to the learning process, c) The result of a learning process that stems from an intelligent organization's praxis is the highest achievement of this system of Orchestras: its members learn while they struggle and play; meanwhile the school re-invents itself everyday.

Keywords: organizational culture - SNOJIV - smart organization - learn playing

Presentación

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV) surge como una propuesta de reforma en la educación de la ejecución musical académica. Se crea una estructura sistémica, en tanto conjunto coherente, que genera interacciones para aprender a aprender, es decir, el sistema se ha ido modificando en la medida que sus integrantes fueron aprendiendo a aprender y construyeron un sistema, que no sólo es referencia en Latinoamérica, sino en Europa. No hubo una planificación normativa para crear una estructura inflexible, regida por normas inalterables, al contrario, la organización se fue creando en múltiples interacciones con el entorno, movida por una acción innovadora, basada en una estructura flexible compuesta por una red de Orquestas Infantiles y Juveniles en todo el territorio nacional.

En esa propuesta de creación y posterior funcionamiento del SNOJIV, se observa cómo el sistema se ha ido modelando en una dinámica de orden y caos, en interrelaciones que promueven un aprendizaje organizacional novedoso, e inédito en el contexto de la ejecución y enseñanza de la música académica venezolana. La interrogante que nos planteamos en este artículo es: ¿es ésta organización una escuela que aprende? ¿Cuál es la relación entre los preceptos teóricos de la visión sistémica organizacional y la conformación de la cultura organizacional en el Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles en Venezuela?

En la propuesta expuesta en la visión sistémica organizacional se entiende que las organizaciones están constituidas por seres humanos-históricos-sociales complejos que aprenden en equipo producto de múltiples interacciones y desórdenes. Cada miembro de la organización se interconecta con sus pares en todos sus niveles, complejizando las interrelaciones en el sistema, y esta diversidad se multiplica en las interacciones de la organización, como un todo, con el entorno.

Esas organizaciones abiertas al aprendizaje, se configuran en organizaciones inteligentes que crean una visión compartida, y, al mismo tiempo un sentido de pertenencia y un compromiso colectivo. Desde esta propuesta de organizaciones inteligentes se abandona el sesgo de viejos paradigmas que no permiten la comprensión de los múltiples procesos que hacen imperativo la aplicación de un conocer más humano, el cual emerge como punto de inicio para interpretar, explicar y comprender la creciente complejidad del aprendizaje organizacional. Nada se niega, hay convergencia y divergencia, hay orden y caos, hay aprendizaje para la recreación del sistema.

Con la intención de dar respuestas a las interrogantes inicialmente formuladas en este artículo, se tiene como objetivo interpretar el enfoque sistémico organizacional, desde el constructo de la escuela que aprende (Senge), para mostrar que

el SNOJIV se constituye en una organización abierta al aprendizaje, una organización que aprende tocando.

Para el logro de ese propósito se considera que es la propia realidad la que nos señala cuáles son los métodos con los que podemos realizar la interpretación de la misma, en este sentido, se tuvo en cuenta que ya existía una experiencia de vida que provenía de una de las coautoras de la investigación que da origen a este artículo, entonces, aquí se habla de metódica de investigación “para significar una amplia y general apertura a toda posibilidad de método, circunstancial y transitorio, dictado por la realidad misma que se trata de apalabrar” (Moreno, 2002b: XXIII). A continuación se describe, brevemente, esa metódica:

- 1 La observación-participante, esta metódica se sustenta en la experiencia de vida desarrollada por una de las coautoras, quien durante doce años se fue formando como músico ejecutante del violonchelo en el SNOJIV, fue transitando por variados espacios de la orquesta-escuela: formó parte de una orquesta infantil, una juvenil, una orquesta semi-profesional y una orquesta profesional. Así mismo, y en correspondencia con la filosofía de aprendizaje del SNOJIV, transfirió conocimiento a los músicos en formación, tanto en edad infantil, como juvenil. Desde esta praxis pudo observar y participar en algunos espacios de aprendizaje en la vida orquestal, con interacciones pedagógicas en la transferencia de teoría y práctica instrumental para los niños y jóvenes.
- 2 La investigación en convivencia: la cual se da en el grupo, que se convierte en una familia secundaria ya que además de los ensayos generales diarios, se hacen seminarios intensivos por semanas internados en algún lugar completamente apartado de los núcleos familiares, lo que posibilita el estrechar lazos de amistad y compañerismo entre los músicos en formación y entre estos y sus profesores.
- 3 La interpretación, a la manera hermenéutica, de entrevistas a informantes clave, en la selección de estos informantes se consideraron los siguientes criterios: a) tiempo de permanencia en el sistema: más de 20 años; b) ser músicos activos en el Sistema de Orquestas; c) que hayan ejercido cargos directivos tanto artísticos (directores de orquesta) como gerenciales (presidente de la fundación de estado para el sistema nacional de orquestas juveniles e infantiles de Venezuela); o d) ser miembro fundador de algún núcleo orquestal.

Con esta metódica de trabajo se abordó una temática compleja y contemporánea, como lo es el aprendizaje organizacional, situándolo en la propia y original experiencia venezolana con la creación y consolidación del Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela como una escuela que aprende.

Enfoque Sistémico del Cambio Organizacional: Organizaciones que Aprenden

El proceso de recreación de nuevas formas organizativas, sustentado en un modelo cualitativo de organización (Vásquez, 2000), se ha venido consolidando en una rama conocida como dinámica de sistemas cualitativos, y cuya premisa fundamental, es el aprendizaje “de” y “en” la organización, con la intención de construir organizaciones inteligentes o abiertas al aprendizaje.

Esa propuesta teórica se distancia de la concepción mecanicista de la organización, la cual esta ligada a la burocracia y a criterios relacionales patriarcales, donde la diferencia y el disenso se asocia a la desobediencia. Mientras que en la visión mecanicista y cartesiana de la organización la divergencia de criterios es calificada de traición, en la visión sistémica se acepta la divergencia para promover el cambio a través del dialogo, la apertura y el saber escuchar desde un todo fluyente (Carvajal, 2002). En la propuesta del modelo cualitativo de organización tanto las divergencias como las complementariedades son fundamentales para el aprendizaje y el cambio organizacional. En tanto esas interacciones posibilitan el aprendizaje “de” y “en” la organización desde una perspectiva heterodoxa. Porque ya no se estaría en presencia de un ciclo de realimentación en donde la programación y la predicción guían las decisiones y la acción. Se estaría más bien, ante el reconocimiento de una organización que se mueve, semejando un espiral, en el devenir del caos y el orden, del cambio y la inestabilidad, como aspectos complementarios, no divergentes, de su aprendizaje organizacional (Ver diagrama 1).

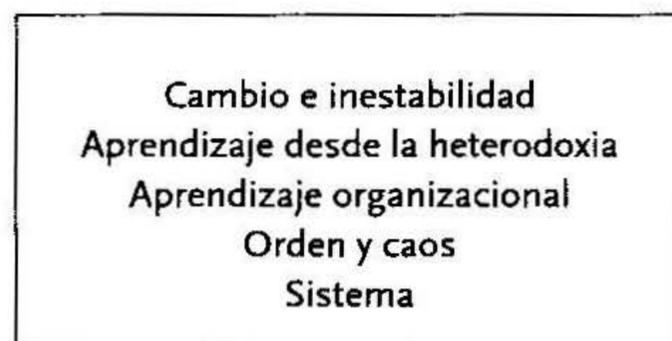


Diagrama 1.
Fuente: Carvajal-Melgarejo, 2008

La organización en este proceso de creación, de flujo y reflujo, estaría inmersa en un todo fluyente, porque como sistema dinámico, interactúa con el todo, cambiando mediante la referencia a sí mismo. Cualquiera sea su forma futura existirá en coherencia con su ya establecida identidad, con su historia personal. En este sentido los cambios no ocurrirán al azar, en cualquier dirección, aun cuando no

planificados, son visualizados por los agentes interactuantes en el sistema; por ello son consistentes con la historia e identidad del sistema, con su mundo de vida (Moreno, 2002a).

Esta identidad en las organizaciones está vinculada a los valores, tradiciones, aspiraciones, competencias y cultura que guían las operaciones. En este particular Senge propone el constructo de la visión compartida, es decir, “la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear” (1999:18). Esta premisa la utiliza Senge para promover el cambio hacia una organización inteligente fundada en el precepto “de aprender aprendiendo”. Se establece una visión compartida por gente de todo nivel a lo interno de la organización, dirigiendo la energía de todos y formándose puntos de coincidencias entre personas con criterios contrapuestos. “Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea un identidad común” (Senge, 1999: 265).

La visión compartida no deviene de un lugar específico, esta subyacente en el compromiso de la totalidad del sistema, está en el compromiso de todos los actores y manifestada en todas sus interacciones. Se podría decir, que cada una de las partes tiene autoría sobre lo que se quiere; es como un patrón holográfico de la visión (Bohm, 1998). Esta identidad común es lo que se denomina “sintonía”, es decir, se comparte la visión, porque se da un proceso de recreación de la imagen, y se crean estructuras indispensables para el logro de la misma.

La disciplina de visión compartida es un conjunto de métodos y técnicas para reunir todas estas aspiraciones dispares en torno a los que todos tienen en común: en este caso, su conexión con una escuela. Al crear una visión compartida un grupo de individuos crea un sentido de compromiso colectivo. Desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino. (Senge, 2002: 87).

Para ilustrar esta idea se toma como referencia el siguiente ejemplo: si se observa el inicio del primer movimiento de la quinta sinfonía de Mahler ejecutada por la Orquesta Sinfónica Juvenil “Simón Bolívar” de Venezuela, dirigida por el joven maestro, Gustavo Dudamel percibiremos la armonía entre las distintas ejecuciones instrumentales: el solo de la trompeta, la contestación del tutti orquestal, el diálogo que se da entre estos, el acompañamiento de la totalidad al solista inicial, para unirse luego al gran tutti. Esta compleja armonía influirá la memoria para crear imágenes que se asocian a los distintos instrumentos. Y ésta asociación será posible no solamente por la maestría del director y los músicos ejecutantes, sino por el vínculo invisible que integra a la orquesta como una totalidad orgánica. Esta fuerza invisible está implícita en la visión compartida de la propia organización.

Se crea una sensación de vínculo común, una atmósfera emotiva óptima, minimizando factores adversos como tensión, estrés, amenaza y ansiedad (Carvajal, 2002). La creación de este clima favorable para el cambio organizacional, implica un proceso de aprendizaje en el que se reconocen las divergencias y convergencias en las relaciones humanas expresadas desde las emociones y el lenguaje.

El reconocimiento del lenguaje en el cambio y aprendizaje organizacional ha sido explicado en la teoría de algunos autores, entre otros: Watzlawick (1995), Flores (1998), Austin (1998), Echeverría (2000). Es precisamente Echeverría quien propone el supuesto de las competencias conversacionales bajo la premisa de que: “toda palabra emitida nos conduce inevitablemente al dominio de la conversación, sea esta una conversación que busco mantener con otros o una conversación que mantengo conmigo mismo, en la que yo soy mi propio interlocutor; la palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro” (2000: 70).

Con esa redefinición del quehacer organizacional se propone el uso de nuestras competencias conversacionales para propiciar el cambio organizacional, desde la apertura al diálogo y la escucha activa. Seguidamente se analizan cómo en la cultura organizacional del Sistema de Orquestas Sinfónicas Juveniles e Infantiles de Venezuela se hacen evidentes los supuestos teóricos analizados.

FESNOJIV Organización que Aprende

Para que el SNOJIV se consolidara en un proyecto social en Venezuela, fue necesario crear la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV), así, a través de un decreto emanado por Ministerio de la Juventud (Borzacchini, 2004) nace el 20 de febrero de 1979 la FESNOJIV. De esta manera, se le da respaldo desde el gobierno central a una idea que venía fraguándose desde que José Antonio Abreu junto a otros jóvenes deciden, en 1974, crear y dirigir una orquesta juvenil con alumnos provenientes de las diversas escuelas caraqueñas de música (Zambrano, 2006). Este proyecto emergía con una innovadora propuesta de educación musical en Venezuela, fomentada por este grupo de jóvenes que ya se habían formado como instrumentistas en esa década de los setenta, pero a quienes les faltaba el espacio institucional para desarrollarse laboral y profesionalmente como músicos.

El maestro se inspiró en un acontecimiento que lo impactó: vio como un músico venezolano, quien estaba concursando para ingresar en la Orquesta Sinfónica Venezuela, fue desplazado por un músico europeo. El venezolano, ante ese rechazo, se fue al patio central del conservatorio y sin mediar palabra, hizo una hoguera con su instrumento, un Fagot. Ese hecho dejó huella en el

maestro quien se propuso realizar un proyecto que no discriminara a nadie (Torres, 2006).

Ese proyecto liderizado por el maestro Abreu contemplaba, entre otros objetivos, el lanzamiento, en el nivel latinoamericano y mundial, de un producto orquestal singular con: a) personalidad propia, b) un repertorio ecléctico a prueba de cualquier escenario y melómanos; y c) la conformación de una compleja red de orquestas juveniles e infantiles en Venezuela (Torres, 2006).

Abreu, junto con su equipo de colaboradores, diseña la estrategia para incorporar en el movimiento orquestal naciente a los más destacados y emprendedores jóvenes músicos de todas partes de Venezuela (Zambrano, 2006). Le confiere, con ello un carácter nacionalista, la misión era que el total de los integrantes de este movimiento orquestal fuese venezolano. Es Abreu quien lleva la dirección del movimiento, con niveles de exigencias que aseguraran un ritmo de ensayos permanente de obras primordiales de la música académica, logrando así comunicar la música al más alto nivel. Con esta forma de hacer se deja en el pasado una condición de minusvalía inmerecida de los músicos venezolanos.

Se da inicio, a una forma de organización en la que sus miembros se ven impregnados por una visión de cambio en cuanto al nuevo sentido del quehacer musical. En la nueva propuesta se comienza a utilizar lo que Maturana (1997) denomina cultura matrística, es decir, la convivencia asociada a la legitimidad del otro, a la responsabilidad compartida, al compromiso y competencia con el otro, que siendo otro es parte de un mismo sistema, de idéntica organización en la que todas las partes constituyentes son fundamentales.

Si buscaras un manual que te indicase, paso a paso, cómo formar Orquesta Infantiles y Juveniles en Venezuela, no lo encontrarías, porque es muy difícil hacerlo en un contexto como el nuestro que se está creando y recreando constantemente. Se están logrando resultados no imaginados, porque a los venezolanos nos dicen que no se puede, e insistimos; no tenemos limitaciones, siempre con el ideal de: sí podemos, vamos a lograrlo, y no hay paso atrás, lo vamos construyendo. Sí planificamos, pero nuestro lema es precisamente: tocar y luchar. ... No existe nada rígido y todo es susceptible de ser modificado, alterado, ampliado...cambiado, por todos y para todos. (Cova, 2006).

El sistema tiene apertura para aquellas personas que vienen con proyectos disímiles, pero al mismo tiempo complementario. Por ejemplo la incorporación de niños discapacitados en las filas de las orquestas, proyectos de musicoterapia, de lutería, y el más reciente, el coro de manos blancas, el cual incluye niños, niñas y jóvenes con síndrome de Down, autismo, y discapacidades motoras o funcionales (Peraza, 2006). El sistema como un todo se abre al aprendizaje, a esa manera de compartir

en donde el diálogo permanente facilita la comunicación entre sus miembros en búsqueda de una visión común. Esto significa que en esta organización como sistema se comienzan a observar las siguientes características: a) como estructura se mueve internamente con el cambio, es flexible y adaptable y tiende a favorecer el cambio en vez de bloquearlo, b) se concibe el desorden como factor de renovación, dando lugar a nuevas y más altas formas de autoorganización, c) se centra en las interrelaciones y en el dinamismo intrínseco de estas relaciones; y d) se asocia a un pensamiento de procesos, movimiento, cambio, orden y caos. (Capra, 1992)

Como estructura sistémica, la organización es observada como sistema vivo, no aislada que puede renegarse en niveles más altos de autoorganización, en respuestas a las demandas del medio en que actúa. Como red se compone de la orquesta pionera: la Sinfónica Nacional de la Juventud Venezolana "Simón Bolívar", con sede en Caracas en la que se entreteje una trama de orquestas infantiles y juveniles por todo el territorio nacional (Ver diagrama 2).

En esos núcleos orquestales se centralizan las actividades de la orquesta de cada comunidad, se da práctica orquestal, clases individuales de instrumentos, talleres y clases de lenguaje musical.



Diagrama 2.

Fuente: Carvajal-Melgarejo, 2008

La orquesta: aprender tocando

El sistema de Orquesta Juveniles e Infantiles en Venezuela (SNOJIV) nace como una propuesta de reforma en la educación musical venezolana, en el que se ensa-

yan acciones pedagógicas para re-aprender a aprender. El sistema se va modificando en la medida en que sus elementos están aprendiendo a aprender y construyen su historia e identidad propia mediante la referencia a sí mismo, es decir, se crea una modalidad de escuela, que como organización constituye en sí misma un sistema vivo, que formado por orquestas juveniles e infantiles ejecuta un espectro de actividades que impactan en la formación musical del joven venezolano, quien utilizará la música como factor de comunicación, disciplina, rehabilitación y autoestima (Burgos, 2006).

El maestro José Antonio Abreu propone la modalidad de la practica orquestal de niños y jóvenes, como actividad educativa innovadora, la premisa es: “aprender tocando”. Esta modalidad se distancia de la concepción europea que rigió la ejecución del ejercicio orquestal en Venezuela en los años anteriores al Sistema, en la que era necesario tener un comprobado conocimiento y talento del instrumento, y que además se requería de madurez musical (Peraza, 2006). Con la propuesta de Abreu se demostró que tanto niños y niñas, como jóvenes podían ejecutar piezas orquestales del repertorio universal de alto nivel. En este sentido, el sistema orquestal se va constituyendo en escuela de vida social, de convivencia, de búsqueda de la perfección y de excelencia, la cual está sustentada, al mismo tiempo, por una rigurosa disciplina de concentración, sincronía y armonía, consolidándose, paulatinamente, en un proyecto que se asemeja en la practica, por su cultura organizacional, en escuelas que aprenden (Ver diagrama 3)

Ese modelo de educación musical, en 1982 es aprobado por la Organización de Estados Americanos (OEA) para hacerlo extensivo a Colombia, Ecuador y Trinidad. Se evidencia, así, cómo el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles ha tenido un impacto socio-ideológico en su entorno inmediato, ya que facilita la inserción de niños, niñas y jóvenes a desarrollar sus habilidades musicales, y ha impactado en su entorno externo al servir como un modelo de trabajo en equipo, que, como modelo propicia el trabajo disciplinado, y la formación de un hombre más sensible, capaz de influir en la transformación y el bienestar de todo su entorno social.

La orquesta: la escuela

Como se observa en el diagrama tres el SNOJIV representa una red de orquestas-escuela, que se nutre en interacciones recurrentes entre las varias orquestas que lo constituyen; apoyados por los diferentes conservatorios distribuidos a lo largo y ancho del país. En este sentido un niño puede ingresar al Sistema de Orquesta Infantiles desde los dos a cuatro años de edad, a través de los coros babys u orquestas pre-kinder; luego entre los cuatro y siete años sigue con la orquesta pre-infantil;

entre los 7 y 15 años continúa con la orquesta infantil; de allí pasa a las orquestas juveniles entre los 15 y 22 años y, finalmente, al nivel profesional, con su inserción en alguna de las orquestas sinfónicas que hay en cada región, a partir de los 22 años de edad o inclusive, antes. Un punto original en este sistema de educación, es que a diferencia de otros modelos educativos en la ejecución de musical orquestal es que desde el inicio de su formación los niños se encontrarán de cara con los instrumentos musicales, los cuales estarán adaptados a su talla y capacidades fisiológicas para enfrentarlos.

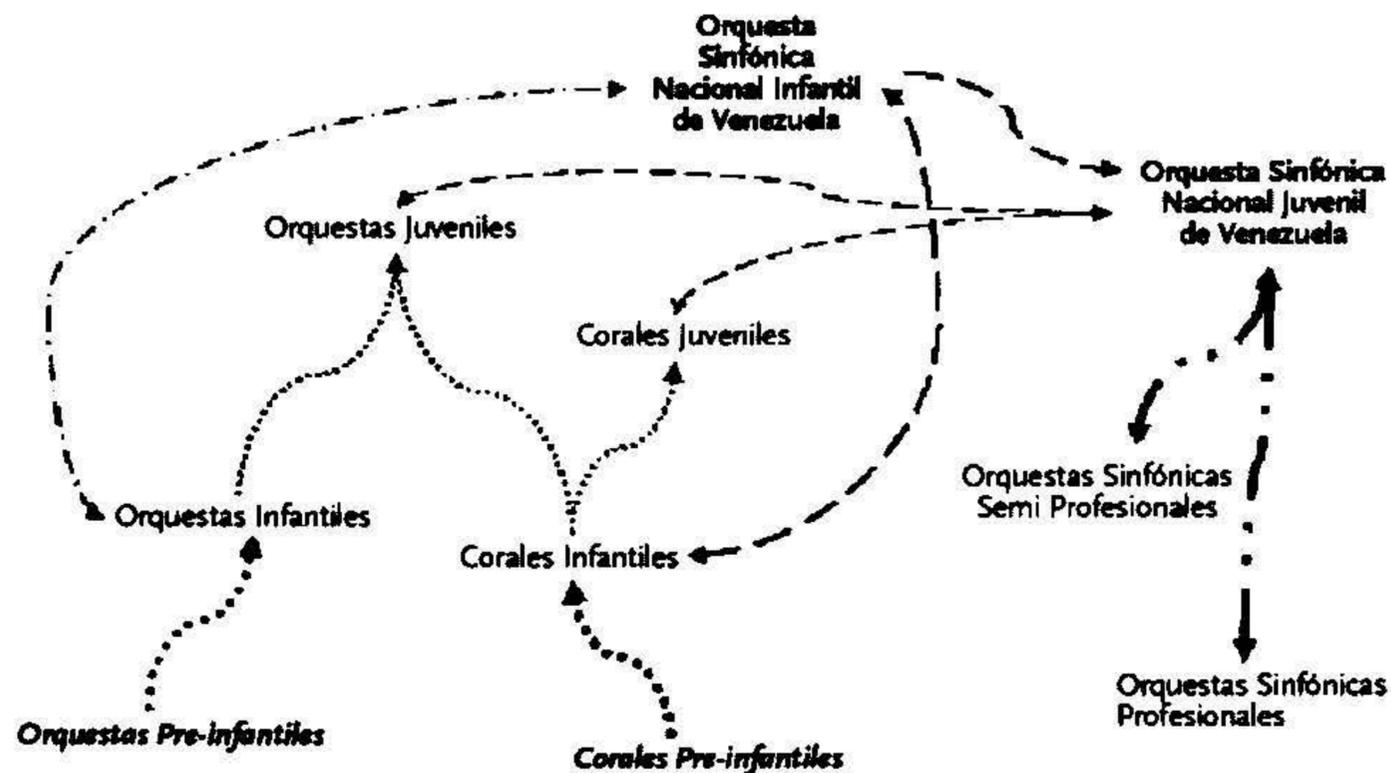


Diagrama 3. El SNOJIV red de orquestas-escuela.
Fuente: Carvajal-Melgarejo, 2008

Fundamentados en esa manera de organizarse y de aprender-tocando, se crea una modalidad de orquesta-escuela quien ejerce influencia en el entorno inmediato, en la medida que lo afecta, y moviliza en la familia venezolana, de cualquier estrato social, el deseo por participar en este proyecto. La historia de la ejecución de la música académica en Venezuela va cambiando y su referencia a sí misma se va modificando en la medida que el sistema ejerce mayor influencia en el entorno.

En las orquestas se va formando una escuela en la que sus integrantes son parte de un proyecto de impacto social; a través de la convivencia de jóvenes y niños en un mismo espacio, de la formación orquestal y en el conservatorio se genera un modelo educativo, que se sostiene y se va retroalimentando en el devenir del tiempo, con seres humanos que comparten valores como: responsabilidad, disciplina, superación, competitividad, y cooperación.

El niño en estas orquestas-escuela comienza por enfrentar arreglos y versiones de las grandes obras musicales, hasta llegar a tocar esas mismas obras en sus versiones originales. Las orquestas juveniles desarrollan un trabajo basado en los repertorios que regularmente acometen las orquestas sinfónicas, en un orden progresivo de dificultad. El trabajo en la orquesta sinfónica se hace a través de repertorios de gran complejidad, con la preparación de grupos de cámara para enfrentar repertorios especializados, también se estimula el desarrollo y la práctica de la dirección de orquestal, coral y la actividad de los músicos como solistas. Todo ello acompañado por una mística de trabajo en equipo, de disciplina compartida, de saber que se trabaja con el otro en compañía y creación.

Lo lindo de los músicos venezolanos es su energía y disposición al trabajo. La diferencia de mi orquesta con otras es que mis intérpretes no escatiman esfuerzos a la hora de hacer música. Siempre tocamos como si fuera la última función. No existe horario, lo que hay son ganas tremendas de divertirnos haciendo lo que mejor sabemos hacer: música. (Dudamel: en entrevista de Hidalgo, 2005: B10).

La disciplina en el modo de aprender de estos niños, niñas y jóvenes que pertenecen al Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela está ligada a una visión de sistema, lo cual permite una manera diferente de ver los retos, dificultades y metas, no son hechos aislados, son oportunidades para mostrar las competencias logradas como músicos y los valores personales internalizados en la convivencia. Se logran niveles de excelencia asumiendo un estilo de trabajo en equipo en el que se entiende la organización como sistema vivo, complejo, interconectado a todos sus niveles y que esta complejidad se multiplica en sus interacciones con su entorno y el impacto del mismo sobre la organización.

Consideraciones finales

En la intención de cerrar esta disertación de cómo la cultura organizacional del Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela se constituye en una organización que aprende, se presentan las siguientes consideraciones:

- 1 Con la propuesta de creación del SNOJIV se da un cambio de paradigma, una propuesta de reforma en la formación, de niños, jóvenes y adultos, para la ejecución musical académica. En efecto, se pone en práctica un modo de hacer divergente, donde no tiene cabida las prácticas mecanicistas organizacionales, en tanto el sistema, se abre al aprendizaje de crear un modelo educativo y organizacional que no tenía antecedentes en Venezuela, este es: “aprender tocando”.
- 2 En esa propuesta se crean estructuras de procesos, estructuras sistémicas, que

se mueven en el flujo constante de la incertidumbre, del caos y el orden. Por ello se habla del SNOJIV como organización abierta al aprendizaje, porque es una organización sin fronteras, con gerencias participativas, con equipos gerenciales autónomos, pero cuya autonomía está en sintonía con la totalidad de la organización. Responde a una trama relacional a una red de relaciones, que no tienen un patrón lineal en donde un gerente capataz ejerce el liderazgo, más bien funciona como un gerente-coach el cual ejerce un liderazgo de servicio, cooperación y coo-petencia.

- 3 En cuanto a la concepción de aprendizaje en esta organización, se plantea el aprendizaje de una organización inteligente, se aprende tocando, luchando y reinventándose a sí misma como escuela. Se concreta en la totalidad del sistema conexiones entre “aprendizaje personal, aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuos y organización y el espíritu especial de una organización constituida por gente capaz de aprender” (Senge, 1999: 17).
- 4 Con la apertura de otros proyectos dentro del mismo sistema, como el coro de manos blancas, por ejemplo, se ha ido intuyendo que cada cual aprende de manera distinta y expresa mejor su conocimiento según sus características individuales.
- 5 Para estimular y gestionar los diversos procesos que comprenden este cambio de paradigma en el Sistema de Orquesta Juveniles e Infantiles de Venezuela se requirió de un liderazgo caracterizado por el respeto al otro como legítimo otro, un liderazgo compartido, de inclusión y de apertura a nuevos proyectos. Se valora a cada uno de los colaboradores, integrándolos en el proceso de recreación organizacional a través del nosotros y no de la imposición. Se creó vínculo común que impregna la organización, un sentido de pertenencia que brinda coherencia e integración al trabajo de las diferentes orquestas pertenecientes al sistema.

Bibliografía

- AUSTIN, John (1998), *Cómo hacer cosas con palabras* Barcelona: Paidós.
- BOHM, David (1998), *La Totalidad y el Orden Implicado*. Barcelona: Kairos.
- BORZACCHINI, Chefi (2004), *Venezuela sembrada de Orquestas*. Caracas: Banco del Caribe.
- CARVAJAL, Beatriz (2002), “Aprendizaje organizacional: su relación con el paradigma holográfico”. *Revista Heterotopía*, VIII: 49-88. Venezuela.
- CAPRA, Fritjof (1992), *El tao de la física*. Barcelona: Humanitas.
- ECHEVERRÍA, Rafael (2000), *La empresa emergente*. Argentina: Granica.
- FLORES, Fernando (1989), *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Pedagógicas Chilenas.
- HIDALGO, Valentina (2005, 16 de octubre), Dudamel: “La respuesta del público alemán fue una locura”. *El Nacional*, B-10.

- MATURANA, Humberto (1997), *La Objetividad. Un Argumento para Obligar*. Santiago de Chile: Dolmen.
- MORENO, Alejandro (2002.a), "Historias de Vida" e investigación. Colección Convivium minor Caracas: Centro de Investigaciones Populares.
- (2002.b), *Buscando Padre. Historia de vida de Pedro Luis Luna*. Caracas: Centro de Investigaciones Populares y Universidad de Carabobo.
- SENGE, Peter (1999). *La Quinta Disciplina el Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Granica.
- (2000), *La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Colombia: Norma.
- (2002), *Escuelas que Aprenden*; Bogotá: Norma.
- VÁSQUEZ, Alfonso (2000), *La Imaginación estratégica*. España: Granica.
- WATZLAWICK, Paul (1995), *El Sensentido del Sentido*. España: Herder.

Entrevistas realizadas

- BURGOS, Ender (2006). Director de la Orquesta Sinfónica Juvenil Maracaibo-centro. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil Maracaibo-centro: Maracaibo.
- COVA, Rubén (2006). Director de la Orquesta Sinfónica Regional del Zulia. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica Regional Infantil y Juvenil del Zulia: Maracaibo
- PERAZA, Javier (2006). Jefe de la fila de violonchelo de la Orquesta Sinfónica del Estado Lara y miembro fundador de la Orquesta Juvenil de Lara. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica de Lara: Barquisimeto.
- TORRES, Octavio (2006). Director de la Orquesta Juvenil e Infantil de Barinas y miembro fundador de la Orquesta Sinfónica de los Llanos. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil Barinas: Estado Barinas.
- ZAMBRANO, Henry (2006). Director de la orquesta sinfónica de los Llanos y miembro fundador de varias orquestas juveniles en el país. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica de Los Llanos, Guanare: Estado Portuguesa.