

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**Percepciones y autopercepciones de los  
docentes de una universidad de música sobre el  
cambio organizacional a partir del mercado  
laboral musical**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en  
Educación con mención en Gestión de la Educación que  
presenta:

*Aarón Alfonso Alva Hurtado*

Asesora:

*Eugenia Natalia Cornejo Valdivia*

Lima, 2023


## Informe de Similitud

Yo, Eugenia Natalia Cornejo Valdivia, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada(o) Percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir del mercado laboral musical, de el autor Aarón Alfonso Alva Hurtado, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 7%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 2 de mayo del 2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 6 de mayo del 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Cornejo Valdivia, Eugenia Natalia	
DNI: 41998325	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-6420-0130">https://orcid.org/0000-0001-6420-0130</a>	

**Dedicatoria**

**A la música, aquella antimateria perfecta**



## RESUMEN

El presente trabajo buscó responder al problema de investigación ¿cuáles son las percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado laboral musical? El estudio se realizó desde un enfoque cualitativo y se empleó el método de estudio de caso. Se propuso como objetivo general analizar las percepciones y autopercepciones de los docentes sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado laboral musical, y tres objetivos específicos donde se describió el cambio en la universidad desde los factores del mercado y la capacidad de promoverlo. La información se recogió a través del análisis documental y la entrevista semiestructurada a tres docentes que también ejercieron cargos directivos. Las conclusiones destacan la evidencia de cambios significativos, principalmente impulsados por el proceso de licenciamiento universitario, el cual obliga a la institución a ajustarse a demandas externas, incluyendo las del mercado laboral musical; además se percibieron cambios relacionados a factores del mercado laboral, como la adecuación de nuevos cursos a la malla curricular, apertura hacia la música popular y tradicional, un estudio de mercado, innovaciones tecnológicas, mejoras en las prácticas pre profesionales, avances en la autogestión de los estudiantes y egresados, entre otros. Sin embargo, el mercado todavía es percibido como un sector complejo, al que la universidad busca adaptarse. A su vez, la cultura interna de la institución es dinámica y abierta al cambio. Se identificaron problemas de comunicación entre directivos y trabajadores, pero también notables capacidades de trabajo y organización de los docentes. El estudio se adhiere a la línea de investigación de Organizaciones Educativas de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la mención de Gestión de la Educación.

Palabras clave: cambio organizacional, mercado laboral musical, universidad de música.

## **ABSTRACT**

This study sought to answer the research problem: what are the perceptions and self-perceptions of teachers at a music university about Organizational Change in response to the demands of the music labor market? The investigation was conducted using a qualitative approach and the case study method was employed. The general objective was to analyze the perceptions and self-perceptions of teachers about Organizational Change based on the demands of the music labor market, and three specific objectives where the change in the university was described based on market factors and the capacity to promote it. The information was collected through documentary analysis and semi-structured interviews with three teachers who also held leading positions. The conclusions emphasize the evidence of significant changes, mainly driven by the university licensing process, which forces the institution to adjust to external demands, including those of the music labor market; furthermore, changes related to labor market factors were perceived, such as the adaptation of new courses to the curriculum, openness towards popular and traditional music, a market study, technological innovations, improvements in pre-professional practices, advances in the self-management of students and graduates, among others. However, the market is still perceived as a complex sector, to which the university seeks to adapt. At the same time, the internal culture of the institution is dynamic and open to change. Communication problems between management and staff were identified, but also remarkable work and organizational skills of the teaching staff. The study adheres to the research line of Educational Organizations of the Master's Degree in Education of the Pontificia Universidad Católica del Perú, in the mention of Educational Management.

Keywords: organizational change, music labor market, music university.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, IMPORTANCIA Y FACTORES.....</b>	<b>12</b>
1. <b>Cambio organizacional.....</b>	<b>13</b>
1.1 Etapas del cambio.....	14
1.2 La confrontación emocional y resistencia como parte del proceso de cambio.....	15
1.3 Sociedad y tecnología como factor externo de cambio organizacional.....	17
1.4 Cultura organizacional y cambio.....	18
1.5 Cambio organizacional a través del trabajo colaborativo.....	19
1.6 Liderazgo como elemento esencial para el cambios organizacional.....	21
1.7 Percepción y autopercepción como impulsores del cambio organizacional.....	22
1.7.1 Percepción.....	23
1.7.2 Autopercepción.....	25
<b>CAPÍTULO II: MERCADO LABORAL MUSICAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
1. <b>Músicos y mercado laboral.....</b>	<b>28</b>
1.1 Demandas del mercado laboral musical.....	31
1.1.1 Autogestión.....	31
1.1.2 Tecnología.....	33
1.2 Contexto musical peruano.....	37
1.2.1 Instituciones de formación musical profesional en el Perú.....	37
1.2.2 Campo laboral musical docente.....	39
1.2.3 Músicos que trabajan como ejecutantes e intérpretes.....	41

<b>SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
1. Enfoque metodológico.....	44
2. Método de investigación.....	45
3. Descripción del caso.....	45
4. Problema y objetivos de investigación.....	46
5. Objetivos.....	47
6. Categorías y subcategorías de estudio.....	48
7. Población del estudio.....	50
8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
9. Principios éticos.....	53
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>54</b>
1. Análisis documental.....	55
1.1 Sobre el mercado laboral musical.....	55
1.2 Sobre la responsabilidad y demandas sociales (categoría emergente).....	56
1.3 Sobre el factor tecnológico.....	58
1.4 Sobre la autogestión.....	59
1.5 Sobre el trabajo.....	59
2. Análisis de entrevistas.....	61
2.1 Cambio principal: licenciamiento universitario.....	61
2.2 Mercado musical como factor de cambio organizacional.....	62
2.2.1 Formación musical y mercado laboral.....	62
2.2.2 Impacto tecnológico en la universidad.....	65
2.2.3 Trabajo de los músicos: un análisis de concordancia...67	
2.2.4 Desafíos y mejoras en la autogestión.....	69
2.3 Capacidad de promover el cambio organizacional.....	71
2.3.1 Evolución cultural: nuevas miradas y desafíos.....	71
2.3.2 Cambio y liderazgo.....	73
2.3.3 Trabajo colaborativo para el cambio.....	75

2.3.4 Subcategorías emergentes.....	78
2.3.4.1 Malla curricular.....	78
2.3.4.2 Resistencia al cambio.....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>91</b>



## INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional es una práctica muy frecuente en las organizaciones de educación superior desde mitad del Siglo XX, y ha sido impulsado por diversos motivos, como la reconfiguración económica de una sociedad, cambios del modelo educativo, leyes de mercado laboral, tendencias culturales (Arancibia et al., 2022), entre otros, que las universidades deben atender en su intención de sobrevivir, al tiempo que evalúan y analizan su desarrollo interno (Quiroga, 2017). El Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2021) señala que todo ello genera políticas de cambio organizacional en las instituciones, las cuales deben ser atendidas por los líderes de forma holística, comunitaria e integradora, mediante una cultura de colaboración interna. Es recomendable analizar el cambio organizacional desde cada individuo como agente con voluntad dentro de la institución e interpretar y atender sus necesidades reales (Suárez et al., 2022). Por tanto, las percepciones cobran importancia en el cambio organizacional, debido a su conexión sensorial, el tratamiento y formación de concepciones socioculturales y las exigencias externas e internas. Del mismo modo, las autopercepciones revelan necesidades, metas y perspectivas de los individuos dentro de la organización.

Por su parte, el campo musical ha experimentado un considerable crecimiento desde inicios del siglo XXI, impulsado por la profesionalización del sector y el incremento de oportunidades laborales (Guadarrama, 2013). En consecuencia, el desarrollo de habilidades complementarias vinculadas a los negocios adquiere gran importancia en la actividad profesional musical (Ñopo, 2022).

Por tanto, para efectos de nuestro estudio, consideramos importante analizar el cambio organizacional que el mercado laboral musical ejerce sobre una universidad de música en particular. Luego de examinar repositorios académicos (principalmente en el de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, el de Universidad San Ignacio de Loyola, entre otras universidades nacionales) y revisar estudios de los diez últimos años acerca del cambio organizacional en instituciones de educación musical desde las demandas del mercado laboral, encontramos poca información al respecto en el ámbito académico peruano. Existe mucha investigación musical, generalmente ligada al terreno musicológico, antropológico y cultural, así como a algunos puntos de la industria musical. Sin embargo, se presta menos atención a los cambios en las organizaciones que son influenciados por el mercado laboral, pues este representa todavía un dominio amplio y complejo, al que las organizaciones están tratando de adaptarse. Todo ello motivó la realización del estudio, en el cual analizamos las percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música con el objetivo de comprender mejor el cambio organizacional desde el sector laboral.

El estudio buscó responder el siguiente problema de investigación: ¿cuáles son las percepciones y auto percepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado musical? En ese sentido, se trazó un objetivo general: analizar las percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado laboral musical; y tres objetivos específicos: 1) Identificar la atención a las demandas del mercado laboral musical en el estatuto de la universidad de música en estudio como factores de cambio organizacional, 2) describir las percepciones de los docentes sobre las demandas del mercado laboral musical como factor de cambio organizacional en una universidad de música, y 3) describir la autopercepción de los docentes sobre la capacidad de promover el cambio organizacional en una universidad de música desde las demandas del mercado musical. De acuerdo con ello, se observó que las percepciones y autopercepciones de los agentes de una organización son decisivas en todo proceso de cambio y renovación interna, pues ambos factores revelan puntos de vista personales y grupales respecto al proceso de cambio.

Por tal motivo, nuestro estudio adoptó un enfoque metodológico cualitativo con el fin de comprender el comportamiento y acciones de un grupo específico. Utilizamos el método de estudio de caso, el cual permite analizar fenómenos dentro de su propio contexto y comprender la complejidad intrínseca de cada suceso. La institución examinada fue una universidad pública de música con más de cien años de trayectoria, la primera y más antigua del Perú, la misma que ha evolucionado de conservatorio a universidad. Además, mantiene una arraigada tradición occidental, de acuerdo con los modelos de enseñanza consolidados en conservatorios, hechos que confieren características particulares a la institución. Al realizar el estudio se respetaron los principios éticos de beneficencia y no maleficencia: se garantizó el bienestar de los involucrados, y los resultados de la investigación se mantuvieron en estricta reserva hasta el momento de su publicación, cuyo fin es contribuir al desarrollo y optimización de la organización estudiada; justicia: se respetaron las limitaciones y opiniones personales, sin derivar en prácticas injustas; y confidencialidad: la información personal de los sujetos no fue revelada.

Nuestro estudio pertenece a la línea de investigación de Organizaciones Educativas de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la mención de Gestión de la Educación, y se sitúa en el eje Las organizaciones que aprenden, centrándose en el subtema de Cambio organizacional.

Por los motivos expuestos, la investigación busca aportar a la educación musical desde la óptica del cambio organizacional con especial atención a las exigencias del mercado laboral. La cooperación de los docentes permitió conocer sus fortalezas y debilidades respecto a la mejora institucional. Asimismo, se reconocieron las siguientes limitaciones: se contó con tres informantes, obteniéndose perspectivas restringidas y no globales de los trabajadores de la organización; se dispuso de aproximadamente siete meses para la investigación, es decir, un tiempo relativamente corto. Además, al ser un estudio de caso, la vigencia del resultado se limita a un periodo de tiempo breve, considerando el licenciamiento universitario como uno de los mayores cambios que experimenta la universidad, el cual lleva varios años en curso.

El informe se divide en dos grandes secciones, que contienen dos capítulos cada una. El primer capítulo corresponde a las definiciones del cambio organizacional,

sus características y etapas, su presencia en el campo educativo, así como a los elementos que determinan su práctica. El segundo capítulo examina la naturaleza del mercado musical, sus demandas y elementos de cambio, y el contexto laboral musical peruano. El tercer capítulo desarrolla el diseño metodológico, explicando el método aplicado, objetivos, población del estudio y las técnicas e instrumentos de recojo de información. El cuarto capítulo contiene los resultados de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, desde la información obtenida y analizada.



## **PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL**

### **CAPÍTULO 1: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, IMPORTANCIA Y FACTORES**

En el Perú y el mundo, las organizaciones educativas están sujetas a cambios de configuración interna. En la revista Educación Superior y Sociedad de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), Arancibia et al. (2022), a través de los autores Tinto (1975), Clark (1986) y Verger (2008), señala que el cambio organizacional en la educación superior se da con mayor frecuencia desde mediados del siglo XX, y que sus etapas responden a variantes del modelo tradicional académico, u elementos externos como la intervención de lógicas mercantiles.

En su necesidad de perdurar, las organizaciones educativas están prácticamente obligadas a analizar y evaluar sus procesos, desempeños y funciones, atendiendo factores externos, tales como la sociedad y sus necesidades (Quiroga, 2017). Por ello, Rivera (2010), entiende los cambios actuales y la globalización como grandes retos para aquellas, reflejados en el avance tecnológico y en el acceso de sus estudiantes al mercado laboral, lo que les exige un constante cambio organizacional. Además, el autor apunta a las demandas internas y externas que requieren nuevos perfiles en los agentes de la organización, así como el análisis de sus valores.

De acuerdo con la importancia y complejidad del cambio organizacional, presentamos algunos de sus conceptos y factores que intervienen en su ejecución.

## 1. Cambio organizacional

El cambio organizacional puede entenderse de manera sencilla: realizar nuevas y distintas labores dentro de la organización. Para Rincón y Gómez (2016), el cambio parte desde la influencia de un grupo de alteraciones externas que afectan y ponen en riesgo a las organizaciones, pero que a la vez brindan renovadas oportunidades. Ambos autores enfatizan la generación del cambio desde los elementos internos de la organización, con el fin de adecuarse a las demandas contextuales. Además, según Rozikin et al. (2021), el cambio organizacional debe ser atendido y ejecutado por cada miembro interno, y su objetivo es mejorar el desempeño anterior mediante la innovación y adopción de nuevas ideas y comportamientos.

Por tal razón, el cambio organizacional debe entenderse como algo sustancial para la organización, y atender de modo individual y grupal su energía activa y dinámica, ya que afectará gran parte del comportamiento interior (García y Forero, 2016). Puesto que el cambio es necesario frente a las demandas del entorno, “es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (*drivers*) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor” (Duque, 2014, p.165). Sin embargo, como apuntan Rozikin et al. (2021), muchas veces los cambios organizacionales ocurren por intereses de poder personal. El grupo de autores indica que el éxito del cambio requiere de la influencia de un agente o líder en los trabajadores, quien además brinde la información necesaria sobre las metas proyectadas. No obstante, es importante destacar las posibles variantes en la comprensión, interpretación y aplicación del término “cambio organizacional” en cada cultura y sociedad (Beycioglu y Kondakci, 2020).

El cambio organizacional posee características propias. Según Del Prado (2007, citado por Barbosa y Contreras, 2013), son tres las principales:

- Velocidad: el nivel de ansiedad de los agentes internos ante el cambio es variable, lo cual influenciará en su respuesta y aclimatación al nuevo modelo organizacional.

- Magnitud: constituida por tres elementos, a) volumen: cantidad de cambios; b) frecuencia: duración de un nuevo estado como efecto del cambio; y c) complejidad: nivel de variables relativas al cambio.
- Naturaleza: los agentes internos pueden percibir el cambio como un aspecto positivo o negativo; los individuos calificarán si el cambio es importante y, de acuerdo con ello, se precisará su propia capacidad de ejecutarlo.

Nuestra investigación entiende el cambio organizacional como todos y/o cada uno de los posibles cambios en la estructura, división, cultura y programa académico de las organizaciones. Puede efectuarse a raíz de factores internos o externos, y es fundamental considerar las percepciones y autopercepciones de los integrantes de la organización y así lograr unidad en el proceso. A continuación, desarrollaremos los factores asociados al concepto de cambio organizacional.

### **1.1 Etapas de cambio**

Lewin (1988), señala que, ocasionalmente, los cambios se dan sin mayor repercusión o asentamiento en la organización; es decir, luego de una breve etapa cambiante, la actividad interna retoma su ritmo y estructura anterior. En tal caso, el objetivo del cambio debe procurar la continuidad del nuevo modelo. El autor propone tres fases que generarían éxito en el proceso: a) descongelamiento: disminuir el poder que estanca el nivel actual de la organización; b) desplazamiento: encaminarse hacia un estado renovado, mediante estrategias, nuevos hábitos y comportamientos, y c) el nuevo nivel de congelamiento: la organización se estabiliza, producto de la renovada cultura interna y el comportamiento innovador (Lewin, 1988).

El trabajo de Lewin toma como base a la psicología social y bien puede emparentarse con nuestra investigación. Por ejemplo, el autor subraya que los tres niveles del proceso de cambio conllevan una especie de “campo de fuerza”. En ese sentido, el nuevo y permanente nivel establecido en la organización debe mostrarse seguro en comparación al previo. Por su lado, la etapa de “descongelamiento” es

sensible a diversos problemas y, en ocasiones, precisa experimentar una “catarsis”<sup>1</sup> anterior al cambio.

Posterior a Lewin, algunos autores tomaron su trabajo como punto de partida. Entre ellos tenemos a Judson (1991), Kotter (1995), Nadler (1998), Galpin (1996) y Armenakis et al. (1999), quienes concuerdan en la idea de un análisis, planificación y establecimiento de una necesidad de cambio, para luego crear y compartir “una visión generalmente aceptada, comunicación abierta relacionada al cambio en todos los niveles de la organización, así como su implementación, revisión e institucionalización” (citados por Akyel et al. 2013, p. 219).

Por ende, comprendemos la necesidad de reconocer las etapas del cambio, incluso cuando, a veces, se encuentren implícitas en los periodos de transformación. Durante el proceso, los directivos y encargados deben atender a las características y fortalezas de la organización para llevarlo a cabo favorablemente.

## **1.2 La confrontación emocional y resistencia como parte del proceso de cambio**

Continuando con lo propuesto por Lewin (1988), y como se dijo en el apartado anterior, la etapa de “descongelamiento”, puede, en ocasiones, generar una confrontación emocional en los agentes involucrados. No se trataría únicamente de un choque de emociones, sino también de sus ideas, valores, creencias y objetivos. Al respecto, Suárez et al. (2022) indican que la autopercepción de algunos docentes y estudiantes sobre sus propias capacidades y valores puede afectar el cambio, por lo que se recomienda analizarlo desde el individuo como sujeto con voluntad dentro de la organización e interpretar sus necesidades reales. Como veremos posteriormente, no pueden ignorarse las percepciones y autopercepciones de los sujetos durante el proceso de cambio organizacional, ya que forman parte importante del proceso, tanto organizativa como psicológicamente. De acuerdo con ello, los líderes y directivos pueden emplearse estrategias afines, como

---

<sup>1</sup> Según Freud (1899), en su libro “La interpretación de los sueños”, la catarsis es un proceso terapéutico en que el individuo libera sus emociones reprimidas a través de la expresión verbal de sus sentimientos.

planificación, innovación y la búsqueda del compromiso colectivo con miras al cambio (Orozco et al., 2019).

Reforzamos lo anterior con lo indicado por Cardona (2017), quien define al cambio organizacional como una etapa de complejidad dialéctica, donde las emociones intervienen en la dinámica progresiva e innovadora, además de considerarlo un proceso no lineal, con diversos significados para los agentes internos: mientras para algunos representa nuevas oportunidades, para otros es innecesario y engorroso, a causa de la adaptación casi obligada de nuevos comportamientos. Se exige la mejora continua de los trabajadores al tiempo que afrontan el cambio y su comprensión de la innovación como una actividad incesante que asegure la supervivencia, calidad y adaptabilidad de la organización al contexto. (Chiavenato, 2009).

Es necesario señalar que todo cambio organizacional genera resistencia. Chiavenato (2009) expone que los agentes reaccionarán al cambio positiva o negativamente; cuando ocurre lo segundo, la resistencia puede originarse por factores lógicos (como el tiempo y esfuerzo que el cambio tomaría), psicológicos (miedo a lo desconocido, desconfianza, temor a perder su empleo) y sociológicos (intereses del grupo, valoración social y política, creencias, etc.). La resistencia se manifiesta de modo individual y/o colectivo. Una persona es susceptible de experimentar resistencia de forma encubierta, al igual que toda la comunidad y su cultura organizacional. Precisamente, aquella cultura será esencial durante el cambio y demandará flexibilidad personal y grupal (Kovanci et al., 2020).

Para minimizar la resistencia, los líderes y administrativos deben considerar la inclusión y participación de sus subordinados desde el inicio del cambio, pues ello también mejorará su compromiso y satisfacción laboral (Gorospe y Edaniol, 2022). Por ejemplo, durante una reforma tecnológica capaz de generar resistencia, podría consultarse la opinión de docentes, estudiantes e incluso padres de familia de la organización educativa, y así comparar similitudes y diferencias, además de brindar capacitaciones para el uso y adecuación de la nueva tecnología (Yücel et al., 2022).

Entendemos que todo cambio organizacional origina confrontación entre los agentes internos y generar en ellos dudas sobre sus propias capacidades. Es un

proceso común que recae en los líderes, quienes deben apoyar e integrar a sus subordinados en los objetivos de la organización durante periodos de cambio. Este tipo de acciones reforzará su identidad e identificación con la organización.

### **1.3 Sociedad y tecnología como factor externo de cambios organizacional**

Las variantes del entorno que exigen o definen el cambio organizacional dependerán de la naturaleza de cada institución. No obstante, existen elementos globales adjudicables a toda transformación. En primer lugar, los cambios actuales y la globalización aceleran la necesidad de adaptación de las instituciones (Rivera, 2010). “La tecnología está modificando profundamente el trabajo en las organizaciones. Los sistemas de información están sustituyendo la supervisión directa y ello ha permitido recortar los niveles jerárquicos de las organizaciones y ampliar el margen de control de los administradores” (Chiavenato, 2009, p. 412).

Cabe resaltar que la tecnología no solo ha modificado el rol y desempeño de las instituciones, sino también de los individuos particulares. Desde los famosos “tutoriales” en portales de acceso masivo como Youtube, hasta la interacción en redes sociales, estos factores influyen en parte del cambio organizacional, sobre todo en instituciones educativas. Respecto al campo musical profesional, Ñopo (2022) destaca la importancia de desarrollar en los estudiantes habilidades de negocio y conocimientos transversales que favorecerán su futuro económico.

Otras demandas externas que influyen en el cambio organizacional se relacionan con el mercado laboral y el entorno cambiante. La reconfiguración económica de una sociedad, sumada a las tecnologías de información y comunicación, establecen nuevas exigencias a las organizaciones (Rodríguez y Herrera, 2021). Con el fin de prolongar su competitividad, muchas veces las organizaciones creen necesario imitar comportamientos de agentes externos, lo que se conoce como isomorfismo, derivando quizá en la homogenización de varias instituciones (Cardona et al. 2020). Recordemos que las organizaciones educativas son un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

Entonces, debido a la continua evolución social y a veloces variantes tecnológicas, el cambio organizacional en las instituciones educativas es prácticamente inevitable en su intento de adaptarse a los tiempos modernos.

#### **1.4 Cultura organizacional y cambio**

Para Shein (2004), la cultura organizacional surge de un proceso complejo de aprendizaje grupal, influenciado por el comportamiento del líder, quien tiene directa responsabilidad en la adaptación del grupo a nuevas etapas. El autor define a la cultura organizacional como la historia compartida por un grupo, la misma que no solo incluye a comportamientos, creencias, valores, rituales, tradiciones, entre otros, sino que también acoge elementos tales como estabilidad estructural, profundidad, amplitud e integración. Al respecto, enfatizamos la idea del autor sobre la “profundidad”, cuando aclara que la cultura es, por lo general, el factor más profundo, pero, casi siempre, inconsciente de un grupo. En síntesis, la cultura es la filosofía, ideología, valores, creencias, deseos, actitudes y normas del comportamiento interno de la organización (Lund, 2003 y Maslowski, 2001, citados por Zhu, 2014).

Zhu (2014) pondera la cultura organizacional como elemento innovador fundamental en las instituciones educativas. Entre los hallazgos de su estudio, aplicado a organizaciones educativas, el autor analizó las percepciones de docentes y estudiantes sobre la innovación, y señaló algunas dimensiones de la cultura organizacional presentes en el tema de la innovación: orientación a objetivos, orientación a la innovación, colaboración grupal y liderazgo. Además, apunta principalmente a la cultura, estructura, políticas y metas organizacionales como el responsable del éxito o fracaso de las innovaciones.

Por otro lado, de acuerdo con otro estudio de Caliskan y Zhu (2021), existen “barreras culturales” que pueden obstaculizar la innovación y el cambio organizacional, como son: factores institucionales, características de los miembros, recompensas y reconocimiento, estilo de liderazgo y mecanismos de apoyo. El motivo central es que la cultura organizacional influye no solo en las percepciones, comportamientos y actitudes de los trabajadores, sino primordialmente en la motivación (Aryani, 2020).

El proceso de cambio no puede darse de forma automática o mecánica, nace del comportamiento, conducta, principios, valores y creencias, es decir, de la cultura organizacional (Angulo, 2017). Incluso, desde una óptica empresarial, si la cultura organizacional es influenciada por un liderazgo adecuado, la organización estará en óptimas condiciones para responder a las demandas externas (Méndez et al., 2023). Los mismos autores apuntan al posicionamiento de la organización en el mercado laboral mediante la unificación cultural entre la organización y los trabajadores, pues ello repotenciará las capacidades y aptitudes de los empleados.

Para nosotros, la cultura organizacional no solo engloba lo expuesto, sino que influye en la toma de decisiones de los agentes a través de sus percepciones y conocimiento. Si la cultura de la organización pretende cambiar e innovar, se efectuarán mejoras para y desde los miembros, incluidos los estudiantes. En este proceso, se respetarán y tomarán en cuenta sus necesidades y requerimientos de manera favorable.

### **1.5 Cambio organizacional a través del trabajo colaborativo**

A pesar de su sencillo —y quizá obvio— significado, el trabajo colaborativo tiene acepciones vinculadas al campo educativo y al cambio organizacional.

El trabajo colaborativo es el pilar de funcionamiento de toda organización y un punto de parada obligatorio en el estudio del comportamiento organizacional. Los cambios contextuales, así como las exigencias del cliente, requieren soluciones veloces requeridas del trabajo en equipo, en búsqueda de resultados excelentes (Chiavenato, 2009).

Autores como Cascales-Martínez et al. (2016), Simó et al. (2016) y Revelo et al. (2018) comprenden el trabajo colaborativo como un proceso donde el individuo, mediante la interrelación con otros miembros de su colectividad, asimila conocimientos o nuevos puntos de vista o acción, a través del contraste grupal (citados por Espinoza, 2022). De igual modo, no puede simplemente considerársele una “técnica” de trabajo en grupo, sino más bien una filosofía recíproca de respeto y solidaridad entre aportes individuales y colectivos (Maldonado, 2007). Ante ello,

el éxito del cambio por medio del trabajo colaborativo, resultará de una especie de “ejército de voluntarios”, quienes deberán capacitarse en comunicación, generación de conciencia y respeto mutuo (Kotter 2014, citado por Kaufman et al., 2020).

La inclusión de términos como filosofía, respeto y asimilación de conocimientos en el trabajo colaborativo sugiere la posible existencia de conflictos entre los miembros con autoridad y aquellos que desean participar en el cambio, originados por las diversas percepciones y autopercepciones de cada individuo. Entonces, como veremos en el siguiente apartado, es fundamental un adecuado liderazgo para lidiar con situaciones similares. Un favorable trabajo en equipo no cultivará únicamente una labor funcional para el cambio, sino también el sentimiento y entendimiento entre sujetos distintos (Gurrutxaga, 2015); esto a razón de que la actualidad exige trabajar en equipo, pues la solidaridad y participación conjunta redoblan capacidades y competencias (Chiavenato, 2009).

El trabajo en equipo contiene las siguientes características: a) dos a más personas, b) objetivo en común, c) interacción social de los miembros, d) previa formación en trabajo colaborativo para cumplir los objetivos de la organización, e) roles, actividades y responsabilidades con alto grado de interdependencia y f) el equipo pertenece a un sistema organizacional conectado entre sí (Gurrutxaga, 2015). Según los principios propuestos por Palomares (2016) para el trabajo colaborativo favorable, debe existir una relación afectiva positiva entre los partícipes. Tal idea, puede, sin embargo, considerarse una recomendación más que un principio, pues lograr una positiva relación grupal no depende de solo decidirlo, si se cuenta con el choque natural de percepciones y autopercepciones.

Nuestra investigación considera al trabajo colaborativo como la unión de agentes dentro de una organización, cuyas capacidades, fortalezas y funciones internas se unirán en favor de los objetivos organizacionales. Por supuesto, los sujetos requerirán de un adecuado liderazgo que guíe las discrepancias naturales surgidas por distintas percepciones, creencias y formas de sentir.

Para Pomares (2015), el trabajo colaborativo puede influir en la reelaboración de programas y contenidos académicos y lograr así la integración en la propuesta educativa interna. Aunque esto represente un aparente cambio menor en organizaciones de enseñanza artística, cuyos contenidos académicos dependen en gran parte de factores culturales y tendencias externas, creemos que una acción similar podría contribuir a iniciar un cambio significativo.

En concordancia, la misma Pomares (2015) recalca la autonomía académica de las organizaciones educativas, las cuales están comprometidas a recurrir al trabajo colaborativo en busca de su identidad propia. Además, deben adaptar el currículo a las necesidades estudiantiles, considerando siempre el contexto cultural y social vigente. A modo de refuerzo, cada miembro de la institución educativa, sobre todo el cuerpo docente, puede ejercer un rol táctico de cambio, siempre que la organización impulse un régimen democrático y participativo, donde sea posible el trabajo colaborativo y los directivos vean en él una necesidad (Armoa, 2021). Por ende, autores como Orozco et al. (2019) introducen la idea del “líder” como guía u orientador en la identificación de las necesidades y capacidades percibidas y auto percibidas por los docentes.

### **1.6 Liderazgo como elemento esencial para el cambio organizacional**

Sobre los docentes —objetos de nuestro estudio—, citaremos que su liderazgo influye altamente en los alumnos durante la enseñanza y el aprendizaje (Bush, 2021, citado por Sánchez et al., 2022). Si trasladamos la analogía jerárquica entre docentes y estudiantes hacia directivos y docentes, tendremos la posibilidad de recoger percepciones de estos últimos respecto a la influencia del liderazgo de los directivos en periodos de cambio organizacional. Antes de citar algunos tipos de liderazgo, cabe aclarar que el contexto interno y externo, así como las particularidades de cada agente de la institución, pueden regular las decisiones y el tipo de liderazgo ejercido (Liu et al., 2016).

Sin embargo, como explica Pomares (2015) —idea que suscribimos—, todo liderazgo en favor del trabajo colaborativo debe ejercer una postura democrática. Con esta perspectiva, citamos brevemente el liderazgo distribuido, el cual viabiliza

una construcción organizacional y no solo considera las competencias del líder, sino también la inteligencia, organización y pensamiento de sus subordinados (co-líderes) (Ruiz et al., 2022). Mencionamos también caso el liderazgo transformacional, donde el líder motiva a los trabajadores a razonar y reflexionar de un modo distinto al habitual, sobre los nuevos desafíos y procesos de cambio, e instaura así una visión compartida y, sobre todo, un sentido de pertenencia (Savovic, 2017).

A dichos estilos de liderazgo se contraponen los planteados por Lewin en 1939: a) liderazgo autoritario, en que el líder se adjudica todo el poder y las decisiones, y b) el *laissez faire*<sup>2</sup>, donde el líder no cumple su adecuada ocupación, tampoco se responsabiliza del resto y los deja a su libre albedrío (Lewin, 1939, citado por Sánchez y Barraza, 2015).

Empero, aun suponiendo que aquellos estilos de liderazgo se apliquen con fines de cambio, ni la organización misma ni el grupo de cambio interno se liberan del contexto y, naturalmente, tampoco del tipo y perfil personal. Incluso, la aplicación del liderazgo distribuido y su postura democrática, dependerá casi por entero de la coyuntura actual (Spillane, 2005, citado por Liu et al. 2016).

Como se observa, el liderazgo es fundamental en todo proceso de cambio. De él dependerán las acciones, el compromiso y la coordinación grupal en interés del objetivo en común.

### **1.7 Percepción y autopercepción como impulsores del cambio organizacional**

Como hemos señalado, la autopercepción docente y estudiantil sobre sus capacidades y valores es un elemento crucial en pro del cambio organizacional. Según Suarez et al. (2022), es recomendable analizar el proceso cambiante desde el individuo como sujeto de voluntad dentro de la organización e interpretar sus necesidades reales. A continuación, brindaremos algunos conceptos de percepción y autopercepción.

---

<sup>2</sup> En español: dejar hacer.

### **1.7.1 Percepción**

La psicología fue el primer campo científico en estudiar la percepción. Uno de los primeros conceptos de percepción se atribuye a la corriente psicológica conocida como Gestalt. De acuerdo con Wertheimer, Koffka y Köhler, se trata de un proceso primordial de la mente humana que comprende actividades tan importantes como el aprendizaje, pensamiento, memoria y demás, mediante una adecuada organización perceptual; por ejemplo, de la luz, el sonido, el frío y las superficies táctiles, los agentes perceptuales extraen únicamente lo susceptible a su conciencia y generan una idea mental (Oviedo, 2004).

Por su lado, Vargas (1994), quien incluye también a la percepción dentro de la psicología, nos brinda el siguiente concepto:

Es el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (Vargas, 1994, p. 48)

El autor añade que no se trata de un procedimiento lineal, donde el estímulo y respuesta afectan al sujeto, sino que se experimenta una interacción continua entre aquel y la sociedad, cuyo resultado es la creación particular de percepciones sobre un determinado conjunto sociocultural. Dicha idea se consolida con lo siguiente:

Tanto los filósofos como los psicólogos han argumentado de manera convincente que nuestro conocimiento del mundo es y será siempre una construcción idiosincrásica que se ve afectada fundamentalmente por nuestras ideas preconcebidas y esquemas de percepción individuales. Esta forma idiosincrásica de percibir nuestro entorno tiene sus raíces en

experiencias previas durante el curso de la vida. Como estas experiencias difieren naturalmente entre las personas, sus percepciones del entorno también serán diferentes. (Fauth et al., 2020, p. 140)

Aquella correspondencia no es solo compleja, sino cambiante por naturaleza. Cada sociedad y su configuración simbólica se transforman por la marcha histórica y política de su tiempo, lo que generará una especie de confrontación entre dinamismo renovador y estructuras posiblemente autoritarias, regidas por parte de la sociedad y la conciencia individual (Peters, 2010). Por lo tanto, a través de la percepción se reúnen principios culturales e ideológicos que interpretan la realidad y dirigen el curso de la vida diaria conforme a su orden propio (Vargas, 1994).

Al hablar de percepciones socioculturales, no puede excluirse la palabra “símbolos”. Según encontramos en la página web de la Real Academia Española (RAE, s.f., definición 1), el símbolo es la “representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada”. Como se observa, el concepto incluye el vocablo “perceptible”. Sobre aquella base reforzaremos nuestro método y enfoque de investigación, el cual se adhiere a un paradigma interpretativo, y toma en cuenta el carácter subjetivo de la percepción, citado previamente por Vargas (1994). Asimismo, Delgado (2014) explica que, si se piensa que los conceptos de una realidad u objeto son establecidos por la conjunción entre percepción y realidad, es decir, la razón, podemos cometer un error. Para ello, Delgado se apoya en Leibniz, quien señala que la razón no es fundamental en la creación de símbolos.

Usemos un ejemplo común: un oficinista u empleado público con el cuerpo tatuado. Las percepciones sobre el tatuaje son mayormente favorables en jóvenes y no en gente adulta o adulta mayor, puesto que estos últimos consideran al tatuaje como símbolo de menor inteligencia, rebeldía y falta de honestidad (Dean, 2010, citado por Aldaz et al., 2021). Naturalmente, el mismo ejemplo puede aplicar al arte de la música, quizá el más presente e influyente —y también sectario— en la sociedad moderna.

Se observa, entonces, que la percepción es de por sí una actividad subjetiva, de acuerdo con creencias y costumbres de cada tiempo. No representa verdades irrefutables. En ese sentido, Maurice Merleau-Ponty (1945), afirma que es inútil buscar la percepción verdadera del mundo, sino que lo que percibimos de este, simplemente es; cada evidencia personal no constituye una verdad en sí, sino una experiencia de la verdad, pues la percepción es solo un tipo de aproximación hacia lo verdadero. Dicho de otro modo:

“El mundo no es lo que yo pienso, sino lo que yo vivo; estoy abierto al mundo, comunico indudablemente con él, pero no lo poseo; es inagotable. «Hay un mundo» o más bien «hay el mundo: jamás puedo dar enteramente razón de esta tesis constante de mi vida” (Merleau, 1945, p. 14).

En consecuencia, entendemos la percepción como una función natural del ser humano, cuyo punto de partida incluye el alcance de los sentidos y las concepciones y costumbres socioculturales de cada comunidad; a su vez, la percepción juega un papel capital en los procesos de cambio organizacional, al advertir las demandas externas e internas que conducen al cambio, y en la manera en cómo este es percibido por los sujetos.

### **1.7.2. Autopercepción**

La autopercepción es un concepto asociado al de percepción, pues, incluye algunas de sus características más importantes. Martínez (2009) apunta a la autopercepción como un sistema personal que explica al propio sujeto, de acuerdo con sus expectativas, ideas, conceptos, deseos y auto valoraciones, desde una realidad externa, pero con soberanía en sí mismo. Se contempla la relación entre el sujeto y su entorno para modelar la autopercepción. De igual manera, la autopercepción “se entiende como la percepción que se tiene de uno mismo en relación a un campo de acción predeterminado” (Aravena, 2012, p. 3). La autopercepción produce valoraciones del sujeto, tanto positivas como negativas, relacionadas a su trabajo, familia y amigos, las cuales muchas veces pueden permanecer inmutables si es

que la persona no accede a nuevas experiencias contextuales (Bolívar y Rojas, 2014).

Es importante acotar que, si bien puede entenderse a la percepción y autopercepción como un modo de apreciar una realidad, muchas veces el sujeto observador añade “intereses particulares” en su visión, los mismo que, a la hora de enfrentarse a una situación, aplicarán categorías y valores propios, inducidos por la cultura imperante en su contexto (Ahumada, 2005).

En conformidad con nuestro trabajo, brindaremos a continuación alcances sobre la autopercepción desde el punto de vista docente, pues tal concepto posee un gramaje distinto en cuanto a factor de cambio organizacional y convivencia entre docentes y el resto de sujetos en una organización educativa.

El perfil de cada docente es muy importante en periodos de cambio de su respectiva institución, porque a través de su comportamiento y desempeño se renovarían los modelos de aprendizaje y conocimiento, en vez de persistir en arquetipos obsoletos (Sánchez et al., 2022). Por supuesto, si se piensa al sujeto particular como motor de cambio, aquello dependerá de la autopercepción docente respecto a sus capacidades y necesidades (Suárez et al., 2022). Autores como Sánchez et al. (2022) centran su idea en que el perfil docente debe adaptarse a los cambios coyunturales y así proponer y accionar estrategias frescas dentro de la organización. Ergo, la autopercepción docente no abarca únicamente ideas sobre sí mismos, sino que posicionará su actitud frente a elementos variables como el mercado externo, la cultura y el arte. Una indagación similar esclarecería sus valores y definiría parte de la propuesta académica de la organización.

Además, aunque no es materia central de esta investigación, consideramos menester advertir lo referido por Medina et al. (2021): la preparación y aptitudes de los docentes para maniobrar el total o parte de un cambio están ligadas a sus competencias profesionales pedagógicas provenientes de su formación inicial como maestros. Se infiere, entonces, que la autopercepción docente y sus capacidades y aptitudes frente al cambio, poseen un componente subjetivo en la propia valoración de sus competencias profesionales. Por lo común, los menos

aptos y calificados sobrevaloran su labor debido a su escasa propensión a la reflexión, mientras que, del lado contrario, los mejor calificados subestiman su trabajo y capacidad, a raíz de la naturaleza sesgada de la autopercepción (Dunning et al. 2003, citado por Fauth et al., 2021).

Una diferencia similar ocurre, por ejemplo, entre la autopercepción de docentes y estudiantes. Según un estudio de Fauth et al. (2021), el recojo de autopercepciones entre ambos grupos sobre la calidad educativa en su institución, no permitió determinar cuál de las dos es más “objetiva” y exacta, aunque es posible que la información extraída a los estudiantes aclare probables desaciertos del personal docente.

Entonces, entendemos la percepción y autopercepción como elementos esenciales durante el proceso de cambio organizacional. Ambas contienen las necesidades y objetivos, tanto de docentes y estudiantes, a través del propio perfil y la mirada interna y externa sobre la organización; además, son factores ligados a la psicología muy presentes en la cultura organizacional y el trabajo colaborativo.

## **CAPÍTULO 2: MERCADO LABORAL MUSICAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo abordaremos el campo laboral musical y su relación con el cambio organizacional.

### **1. Músicos y mercado laboral**

Al igual que muchos mercados laborales, el musical es amplio y a la vez complejo, debido a sus variantes y categorías. Comercializar música va más allá de vender instrumentos, material audiovisual, brindar clases, u ofrecer al público un género musical en especial. Por ejemplo, la música salsa contiene patrones de venta, difusión y conciertos, muy distintos al mercado de la música eclesiástica. Lo mismo ocurre con el resto de géneros musicales. Por dicho motivo, si entendemos la demanda musical como la adquisición de un producto o servicio específico, es preciso reflexionar sobre las distintas ofertas de espectáculo, el tipo de institución o industria que la ofrece, la naturaleza de su mercado y el alcance del trabajo de los agentes involucrados (De Sancha, 2020).

Por otro lado, De Sancha (2020) anota que el factor económico de la música genera valor y contribuye de distintas maneras a una sociedad específica, y permite un estudio directo e indirecto de ambas, música y sociedad. Entonces, ¿cuál es la naturaleza del mercado musical? Consideramos que no existe una respuesta definitiva, pero que sí contamos con modos de abordarlo desde un punto de vista

laboral y académico. Sobre ello, Morales y Romero (2021) observan que las preferencias y tendencias actuales definen parte del mercado laboral musical, cuyos trabajadores requieren, en su mayoría, formación académica. La idea se complementa con un estudio de Brook y Fostaty (2019), quienes concluyeron que es importante para los músicos contar con estudios académicos musicales al momento de buscar empleo (citados por De Sancha, 2020).

Pero, ¿dónde y cómo trabajan los músicos? La respuesta dependerá de la naturaleza y perfil de cada músico en particular.

Una primera diferencia está entre quienes son músicos creadores (compositores) y músicos intérpretes de obras creadas por otros, distinción que influenciará en su vida laboral e identidad como músicos y artistas (Guadarrama, 2013). Asimismo, la misma autora identifica otra diferenciación: músicos profesionales y *amateurs*; el prestigio de los profesionales depende muchas veces de la reputación de su escuela de formación.

Contextualizaremos un poco de historia. Se sabe que antiguamente en Asia, los músicos trabajaban como empleados de los emperadores, hecho repetido en Europa desde el siglo XIV (Mendivil, 2020). Muchos grandes compositores de la música, vivían del mecenazgo, es decir, estaban al servicio de alguien, sea autoridad legal o persona particular. Por ejemplo, Joseph Haydn vivió gran parte de su vida como compositor empleado del príncipe austríaco Nikolaus I. Caso similar ocurrió con Luigi Boccherini y el mismo Wolfgang Amadeus Mozart. Actualmente ello ha variado, pues el mecenazgo ya no existe en su forma original, aunque todavía existen compositores cuyas obras, son encargadas en ocasiones por instituciones privadas o estatales, sin que ello impida que trabajen para sí mismos u otras organizaciones. Aun así, si bien el campo laboral musical ha experimentado un notable crecimiento desde inicios del siglo XXI a causa de la profesionalización de la música (Guadarrama 2013), consideramos que dicha actividad conlleva todavía grandes dificultades, sobre todo a raíz de prejuicios en un sector de la sociedad.

Aparte de músicos intérpretes y compositores, son varias las labores asociadas al campo laboral musical, como, por ejemplo, la docencia y la producción y/o dirección de proyectos (Casals, 2018). De todos modos, a pesar de ser labores que requieren base formativa, Casals (2018) subraya que la formación académica y profesional no es un requerimiento obligatorio al buscar empleo en el sector cultural y musical.

Entonces, ¿cómo se desenvuelven los músicos en el mercado laboral? Guzmán (2018) divide a los músicos trabajadores del siguiente modo: los independientes, quienes poseen total libertad de su trabajo y obra y fijan su propia tarifa y horario con el cliente; y los músicos que trabajan para una institución privada y/o para el estado. El autor expone que los músicos ligados a una empresa privada trabajan mediante un contrato y su función constituye solo una parte de una fase productiva más amplia; en ese rubro, los músicos no gozan de la independencia previamente citada, pues se rigen por horarios y fechas establecidas por sus empleadores; sin embargo, acceden a beneficios económicos e integran una planilla laboral. Las funciones más comunes de este grupo de músicos son, por ejemplo, la creación de melodías publicitarias (jingles), la grabación de música compuesta por otros, participar como instrumentistas, compositores o arreglistas para bandas y orquestas particulares y, por supuesto, docentes en escuelas y universidades privadas. De otra parte, los músicos que trabajan para el estado difieren en algunos puntos en comparación con los músicos del sector privado: pertenecen a un entorno burocrático y si trabajan en una orquesta estatal, esta no responde exclusivamente al director, sino a instancias superiores, como los ministerios de cultura o educación, entre otros.

Al mismo tiempo, aun con todas las dificultades que conlleva conseguir empleo en general, un músico independiente, con o sin estudios académicos profesionales, podría experimentar mayores desafíos al buscar trabajo, pues dependerá únicamente de su red de contactos, recursos propios, y de su capital social (Guzmán, 2018). Pensemos, por ejemplo, en los músicos callejeros. Brevemente, citaremos un caso de Buenos Aires, Argentina, donde, mediante la interpretación de un artículo legal, se pretendía censurar la labor de músicos de la calle. Ante esto, los músicos se defendieron aludiendo su derecho legitimado a desempeñar su profesión en lugares públicos y así obtener ingresos económicos diarios (Petit,

2022). Como ejemplo adicional, conocemos el caso de un músico callejero, quien comenta que en la calle establece “contactos” que ocasionalmente solicitan sus servicios para eventos privados.

Nuestro estudio entiende el mercado musical laboral como el ámbito de oferta y demanda de bienes y servicios musicales, donde el intercambio involucra diversos factores, como la formación profesional de un músico, la naturaleza del servicio o producto que define el intercambio, y el capital cultural y social del músico en beneficio de su carrera.

Como veremos más adelante, la investigación se enfocará en el campo laboral de músicos con formación profesional, dado que la investigación se centra en una institución que imparte dicha enseñanza. A continuación, observaremos algunos factores relevantes del campo laboral musical actual.

## **1.1 Demandas del mercado laboral musical**

Entre los diversos modos de desarrollar una carrera y responder a las demandas del mercado laboral musical, encontramos a la autogestión y a la tecnología. Ambas representan un procedimiento muy propio de la modernidad, donde el desarrollo propio de un músico cuenta, entre otras cosas, con herramientas tecnológicas y digitales que aumentan las posibilidades de difusión de su trabajo y de sí mismo. Notaremos también algunas cualidades de la tecnología en servicio del mercado laboral.

### **1.1.1 Autogestión**

El concepto de autogestión no es tan sencillo y estático como cabría suponer. De hecho, tiene implicancias culturales —y hasta filosóficas— complejas. Uno de los primeros en abordar la autogestión fue Burrhus Frederic Skinner. En su libro “Más allá de la libertad y la dignidad”, ubica al individuo autónomo (autogobernado y autogestionado), como un ser vulnerable, controlado irónicamente por su contexto, las leyes modos de acción que rigen alrededor y el resto de personas (Skinner, 1988). El autor sitúa el intento de autonomía del individuo como la entrada a un callejón sin salida. Añade, además, que cuando alguien modifica su conducta social

en busca de autosuficiencia, adquiere dos posturas: la del controlador y la del controlado, esto último como resultado de su cultura y sociedad.

Por su parte Ferreira da Costa y Kenen (2021) definen la autogestión como un suceso complejo e integrador de conductas de autocontrol, búsqueda de objetivos y todo el soporte personal requerido para tales acciones. De acuerdo con esto, relacionamos su concepto de autogestión al campo laboral, el cual se rige por normas, creencias, costumbres y valores de una sociedad a la que el individuo tendría que adaptarse.

En cuanto a la autogestión musical, el tema incorpora a su vez un recorrido histórico. Brevemente, mencionaremos a los juglares. El juglar fue un individuo encargado de divertir a la sociedad a través de la música y otras actividades, sobre todo en la edad media, cuyo trabajo era remunerado con dinero o alimentos, no siempre por un precio pre establecido, y que generalmente ambulaba entre un pueblo y otro (Algaba, 1942). Es decir, músicos independientes, autogestores de su profesión.

Entonces, ¿cómo ha evolucionado el concepto de autogestión musical? Ello dependerá del tipo de actividad realizada por cada músico. Recientes estudios sobre autogestión musical convergen en el uso e intromisión de la tecnología. El mercado laboral musical ha experimentado grandes variaciones en los últimos cien años, generándose incluso conflictos en las industrias musicales, donde la tecnología ha reconfigurado su naturaleza, además de posibilitar nuevas formas de difusión musical (Mendoza 2016). Por ejemplo, las redes sociales poseen gran variedad de música y aportan al proceso creativo de los músicos (Nwagwu y Akintoye, 2023). Entre las redes más conocidas para difundir música, tanto de músicos consagrados como emergentes, se encuentran Facebook, Youtube, Spotify, Instagram, Tik tok, Twitter, entre otras. Nwagwu y Akintoye (2023) agregan que el uso de redes sociales por parte de los músicos se asocia a la búsqueda del público objetivo a quien dirigirán su trabajo. Como complemento, ambos autores

indican que los participantes de su estudio empírico emplearon elementos psicográficos, los cuales caracterizaron a su público objetivo y potencial.<sup>3</sup>

Un estudio de Haynes y Marshall (2018) destaca que para un músico independiente (y añadimos, emergente), no es sencillo rentabilizar su actividad en redes sociales, debido a que el modo tradicional de lograr ingresos es todavía más favorable; ello porque las redes sociales gestionan mejor la audiencia ya establecida en lugar de construir rápidamente una nueva; aquellos que ya poseen un público seguidor disfrutan de mayores beneficios. El juicio de ambos autores se basa en la congestión y saturación de las propuestas musicales en toda Internet —cada uno compite contra millones y millones de usuarios en busca de audiencia—, lo que dificulta sobremanera el posicionarse y vender sus productos y servicios.

Pongamos un ejemplo: un músico emergente, estudiante de guitarra clásica de un conservatorio, decide potenciar su carrera usando redes sociales. ¿Qué contenido podría o debería compartir para atraer al público?, ¿cómo ofrecer sus servicios sin generar rechazo a causa de una posible sobre exposición?, ¿cómo saber dónde encontrar el público al que busca dirigirse?, y, finalmente, ¿qué lo diferenciaría del resto de músicos que ofrecen exactamente lo mismo que él?

Nuestra postura entiende la autogestión como una actividad compleja que no depende únicamente del sujeto, sino que incluye al individuo y al contexto socio cultural donde se desarrolla. La capacidad de autogestión del sujeto dependerá de sus capacidades y competencias, así como de su percepción del contexto y de su autopercepción en el campo laboral donde pretenda desenvolverse.

### **1.1.2 Tecnología**

Cuando en 1877 Thomas Edison inventó el fonógrafo<sup>4</sup> se inició una amplia gama de posibilidades músico tecnológicas. Las grabaciones sonoras permiten un estudio y análisis particular de la música, además de ampliar su geografía, pues ya

---

<sup>3</sup> A modo sencillo, la psicografía —psico por psicología; grafía por un símbolo sonoro o escrito— busca estudiar, comprender y analizar el perfil de los individuos como potenciales clientes de un producto, de acuerdo con su tipo de vida (Tintaya, 2018).

<sup>4</sup> El fonógrafo es un aparato que graba y reproduce sonidos mediante un cilindro o disco giratorio cubierto de una sustancia sensible a las vibraciones sonoras (Real Academia Española, s.f., definición 2)

no se depende únicamente de las interpretaciones y conciertos en vivo para disfrutar de ella (Chao-Fernández et al., 2020). Julio Mendívil (2020), musicólogo peruano, recuerda lo expresado por el alemán Friedrich Kittler, sobre el aporte musical de los medios análogos (tecnológicos), ya que la partitura (medio simbólico y, diremos, abstracto) se complementó con una dimensión “gráfica y espacial” (Mendívil, 2020, p. 126) de la música; ello permitió el acopio y manipulación de los sonidos, posibilitando a su vez nuevos constructos filosóficos y científicos. Entendemos, entonces, el rotundo cambio en la percepción musical producido por la tecnología, al introducir un nuevo “manejo” de ella. Al respecto, Guadarrama (2013) refiere que actualmente el campo musical no puede descartar el uso de nuevas tecnologías, tanto en la producción como en la difusión de nuevas obras; incluso, acota que existe un vínculo entre las academias artísticas y el mercado laboral, medido por la tecnología moderna.

El campo laboral musical es muy extenso; en interés de nuestra investigación, nos centraremos en el espectro musical educativo.

Hablar de la modernidad es básicamente hablar de dispositivos electrónicos y digitales y, sobre todo, de Internet. Esta herramienta global propulsó el desarrollo de nuevas tecnologías, formatos, modos de grabación y transmisión musical, incrementando las propuestas y oferta de escucha en los usuarios, además de una constante e indetenible evolución en el mercado artístico y musical (Buil y Hormigos, 2016). Uno de sus principales paradigmas es la llamada WEB 2.0., cuya función esencial modificó la conducta del usuario de pasivo a activo y dinámico — ahora puede colaborar e interactuar— (Martos, 2015), y a su vez crear y/o modificar contenido. Un claro ejemplo es la famosa Wikipedia. En el caso de la “Música 2.0”, el cambio sustancial se dio en la distribución y producción. Desde entonces, la sonoridad disponible en la WEB no fue únicamente musical, sino diversa, brindando sonidos ambientales, audios de información, melodías para programas digitales, además del papel directo de los oyentes, hecho que coaccionó a los artistas a participar en la producción, difusión y acercamiento de su trabajo al público (Bailón y Roncorni, 2023).

Ambos autores comentan que con la aparición de la plataforma Napster el negocio musical se transformó y renovó. Allí se distribuía música en formato Mp3 de modo gratuito, y ello abrió camino a futuras plataformas digitales —Spotify, Apple Music, Youtube, Google Play, etc—, donde el oyente tiene a su disposición una incontable cantidad de música, y la posibilidad de almacenarla en su dispositivo personal. Este nuevo *modus operandi* alteró el accionar de grandes empresas musicales y el comportamiento de los músicos, además de facilitar la aparición de nuevos artistas. Recordemos, por ejemplo, al cantante Justin Bieber, quien llamó la atención del ejecutivo musical Scooter Braun, a causa de los videos “caseros” que la madre del entonces adolescente compartía en la plataforma Youtube.

Aquellas nuevas formas de promoción, creación y difusión tuvieron un fuerte impacto en las escuelas de música, y los educadores enfrentaron y enfrentan todavía demandas ligadas a la tecnología, factor que exige a sus estudiantes el desarrollo de habilidades tecnológicas para el ejercicio de su profesión (Barneva et al., 2021). Respecto a eso, Chao-Fernández et al. (2020) anotan que el uso de las TIC (Tecnología de la Información y la comunicación) no estropearía los métodos clásicos de enseñanza; por el contrario, complementan su alcance con el enorme contenido que ofrecen.

De lo anterior se infiere una posible resistencia de algunos docentes al uso de la tecnología. Naturalmente, ello dependerá de su percepción y autopercepción sobre sus capacidades tecnológicas. Por ejemplo, Gisbert (2018) propone usar grabadoras en la educación musical inicial, al interpretar o crear obras y una computadora o tableta electrónica con programas de entrenamiento en aquella disciplina. Es decir, elementos de alcance moderno en la población. La autora resume su idea en la necesidad de los docentes de revisar y actualizar sus métodos y técnicas de enseñanza.

En 2020, Barneva et al. estudió las percepciones de un grupo de estudiantes sobre las competencias y habilidades tecnológicas que consideraban adecuadas para su profesión. La investigación se realizó en una universidad de artes estadounidense, y el resultado, publicado en 2021, encontró las siguientes competencias:

- Desarrollo de sitios web
- Desarrollo de podcast o blog
- Optimización de motores de búsqueda
- Sistemas para identificar hash tags
- Edición de audio
- Edición de video
- Edición gráfica
- Sistemas de gestión de ventas
- Análisis de datos para recomendación musical
- Sistemas de gestión de eventos e instalaciones (Barneva et al. 2021, p. 7).

Teniendo en cuenta el resultado, los autores sugieren la apertura de cursos que engloben: “Marketing y publicidad; Grabación, Composición e Interpretación Musical; Análisis de datos, toma de decisiones y aprendizaje automático; y Gestión de eventos e instalaciones” (Barneva et al. 2021, p. 10). Ante ello, opinamos que la propuesta de cursos es aplicable a toda escuela y género musical.

Otro factor significativo de la tecnología musical es el acceso y disponibilidad de sus elementos. Por lo general, el costo de los productos y herramientas tecno musicales (sean de grabación, producción, educativos, etcétera) no está al alcance de todos los miembros de una sociedad, además de la naturaleza mutable de dichas herramientas, es decir, su constante actualización y renovación conlleva una nueva inversión monetaria (Morreale, 2022). El autor destaca que aquello no afecta solo a músicos particulares, emergentes y estudiantes de música, sino también a las organizaciones educativas, cuya oferta y atractivo depende a veces de lo que ofrezcan en cuanto a tecnología musical y de la renovación periódica de sus herramientas e infraestructura.

En síntesis, entendemos la relación entre tecnología y campo laboral musical como el despliegue de herramientas modernas, sean productos y electrónicos digitales o analógicos, softwares y/o aplicaciones, redes sociales, entre otros, cuyo alcance puede también cooperar con la educación y el desarrollo profesional de los músicos. Sin embargo, tal alcance no solo se condiciona por el uso de la tecnología

musical, sino por las posibilidades a su acceso, y por factores socioculturales y económicos que influirán directamente en su trascendencia.

## **1.2 Contexto musical peruano**

A continuación, comentamos algunas de las principales instituciones de formación musical peruana. Seguidamente, abordamos las dos ocupaciones con mayor frecuencia en los músicos nacionales: su labor docente y el trabajo como instrumentistas.

Ejercer una profesión significa contar con una formación profesional adquirida en un centro especializado en brindarla, durante un tiempo considerable (Carreño, 2015). Igualmente, hablar de formación profesional refiere a los procesos sociales que preparan a los sujetos y les ofrecen características específicas para su futura inserción en el campo laboral; ello es brindado por instituciones de formación superior, que educan en valores, conocimientos y actitudes, con el propósito de modelar un perfil profesional (Fernández, 2001). Sin embargo, como apunta Carreño (2015), existen varios diseños de formación musical profesional, entre ellos escuelas y clases particulares. La autora enfatiza lo siguiente: aunque aquellas modalidades faciliten ciertos conocimientos, e incluso a veces la rápida inserción al mercado laboral, ofrecen una formación parcial e incompleta, a diferencia de un músico con formación profesional universitaria, quien contará con una preparación integral y tendrá mayores posibilidades de competir en el circuito internacional.

### **1.2.1 Instituciones de formación musical profesional en el Perú**

Si bien la primera escuela de música en el Perú data de inicios del Siglo XX, fue en el Siglo XXI que la formación musical dio el salto cualitativo a las aulas universitarias, tanto públicas como privadas (Gómez, 2020). Sobre algunas instituciones privadas que no son universidades ni conservatorios, Flores (2010), destaca su amplia gama de opciones que, aun sin conceder títulos profesionales, ofrecen un nivel cercano al profesional. Estas instituciones se caracterizan por respetar las normativas y regulaciones legales pertinentes.

En cuanto a las instituciones de formación superior, el Conservatorio Nacional de Música fue la pionera en el año 1908, por iniciativa de José Bernardo Alcedo, y con

el nombre de Academia Nacional de Música (Gómez, 2020). En 2017 el pleno del Congreso de la República aprobó la Ley 30597, llamada Ley que denomina Universidad Nacional de Música al Conservatorio Nacional de Música, elevando su rango de escuela a universidad. También, como señala Gómez (2020), existen otras instituciones de formación musical profesional, como la Escuela de Folklore José María Arguedas, el Conservatorio Privado Josafat Pinedo, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad Nacional Daniel Alomía Robles (UNDAR), la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), la Universidad San Martín, y también universidades que cuentan con carreras de arte con mención en música, entre las que se encuentran la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) y la Universidad Nacional San Agustín (UNSA); finalmente, nombra a las universidades que ofrecen carreras de educación musical: la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle y la Universidad Peruana Unión (esta última cuenta incluso con talleres de instrumentos musicales).

Sin embargo, a pesar de que en el Perú se ofrece educación musical formal desde hace más de un siglo, estudiar este arte y ejercerlo profesionalmente no termina de consolidarse como algo “digno” y rentable para un sector social. Según Montes (2017), esto se debe a la imagen todavía negativa del músico y su profesión; la autora subraya ideas y prejuicios arraigados en la sociedad, por ejemplo, considerar al músico alguien “bohemio”, o pensar que la música no requiere estudios de carrera. Aquellas percepciones tienden a la creación de símbolos, que, en la dinámica social, proceden de la educación del sujeto, transmisión de valores y continuos cambios de cada cultura (Avilés, 2017). Un estudio realizado por Alva (2022), sobre los mitos de la educación musical, concluye que un segmento social conserva el mito de que enseñar música es fácil; existen organizaciones cuyos docentes enseñan música sin ser precisamente músicos de profesión. Dicho factor es susceptible de crear ideas erróneas en los estudiantes, quienes podrían considerar a la música una actividad elemental, y no una profesión. Nuestra deducción recomienda el refuerzo y formalización del campo laboral musical docente.

Además, según Yánac (2018), hasta hace poco tiempo, eran escasas las universidades dedicadas a la formación musical; UNSA y UNA, entre ellas, aparte de escuelas que ofrecían la carrera con licenciatura, recién desde 2008. No había universidades privadas de música. Además, las empresas y/o grandes productoras, abocadas por lo común a la música popular, no requerían músicos con estudios académicos; preferían seleccionar artistas autodidactas, formados por tradición musical familiar y cultural. Es decir, no era necesario estudiar música de manera formal y académica para obtener algunos puestos laborales. El mismo autor recalca que muchos egresados de la escuela de música donde realizó su investigación, no contaban con prácticas pre profesionales: en consecuencia, desconocían parte del campo laboral.

Es probable que, en sus inicios, escuelas como la Academia Nacional de Música, no contaran con recursos y suficientes elementos solventes. Flores (2020), cita que Luis Antonio Meza y César Arróspide de la Flor criticaron a la mencionada escuela, debido a su bajo rendimiento, alegando que formaba “aficionados” en lugar de músicos profesionales. El mismo Arróspide reprochaba el currículo de la Academia Nacional de Música y la falta de grados y credenciales que avalaran a sus estudiantes. Esto podría marcar un precedente en el interés del gobierno y la sociedad de entonces hacia aquella escuela de música —posterior Conservatorio Nacional de Música<sup>5</sup>—, y hacia la educación musical en general, hecho que claramente ha cambiado gracias a la formación profesional musical de la actualidad.

### **1.2.2 Campo laboral musical docente**

Un estudio de Yánac (2018), que cita la información recopilada por el Observatorio Laboral Pucp en el 2018 sobre los egresados de la carrera de música de la Pontificia Universidad Católica del Perú, explica las dos principales áreas laborales de los músicos: a) la ejecución musical; es decir, trabajar tocando un instrumento, independientemente del género musical, y b) la docencia, actividad ligada en mayor

---

<sup>5</sup> Recordemos que, hasta hace poco, el Conservatorio Nacional de Música era considerada la única institución académica de formación musical integral.

grado a la solvencia económica. Nosotros suscribimos aquellas divisiones basándonos en observación y experiencia propia.

Las instituciones mencionadas en el apartado anterior constituyen una parte significativa de los centros laborales docentes para músicos en la ciudad de Lima. De acuerdo con Montes (2017), la formación musical y un desenvolvimiento profesional adecuado son los requisitos principales para integrar aquellas instituciones.

A su vez, los colegios representan otra fuente de trabajo para los músicos. Por experiencia propia, sabemos que no siempre se requiere de formación musical superior para acceder a ellos. Muchas veces se enseña música en talleres extracurriculares, mientras que, en otras instituciones, el área musical comparte el mismo peso evaluativo que las asignaturas regulares, como matemática, lenguaje, etcétera. Cada colegio es diferente. Por ejemplo, algunos colegios trabajan con el método Suzuki, certificado por la Asociación Suzuki del Perú, lo que representa un caso especial. Dicha asociación imparte clases y capacitaciones para estudiantes y docentes, formando parte del currículo de ciertos colegios. No obstante, aunque un músico con formación académica profesional tendría mayor posibilidad de completar los grados y certificaciones ofrecidos por la Asociación Suzuki, no es requisito indispensable contar con estudios académicos para pertenecer a ella.

De igual modo, Montes (2017) menciona las academias de música como fuente de trabajo, las cuales cuentan con diversas modalidades curriculares, incluyendo, por ejemplo, la preparación para obras de teatro y musicales. Según la autora, para ocupar un puesto de trabajo en dichas academias se requiere como mínimo tener formación musical, siendo el modo más común de conseguir el cargo a través de contactos. Montes incluye también a los núcleos musicales: espacios de enseñanza y formación musical gratuita para niños y adolescentes, entre los que sobresalen Orquestando y Sinfonía por el Perú, que cuenta con núcleos en varios distritos de Lima.

Finalmente, tenemos las clases particulares. Esta modalidad de empleo es la más común entre los músicos. En principio, no se requiere ningún tipo de preparación

formal ni grado académico previo para trabajar en dicha modalidad. El docente pacta directamente con el estudiante y ambos establecen el precio y modo en que se brindará la clase. Esta puede ser a domicilio (el docente asiste a casa del estudiante o viceversa) o de forma virtual, mediante aplicaciones digitales (Zoom, Google Meets, Whatsapp, etcétera). Las clases particulares se consiguen a través de anuncios, contactos y recomendaciones.

### **1.2.3 Músicos que trabajan como ejecutantes e intérpretes**

Montes (2017) divide esta sección del campo laboral musical en: orquestas, bandas, musicales y teatros, y “chivos”.

Sobre las orquestas, señala que estas representan el principal espacio de trabajo en ejecución instrumental (performance), y se dividen en oficiales y de “música de difusión”. El primer grupo lo conforman la Orquesta Sinfónica Nacional y Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil, ambas en Lima, dependientes del Ministerio de Cultura en la categoría de elencos oficiales. Por lo general, estas orquestas interpretan música clásica. Por supuesto, acotamos que en el interior del país existen orquestas de naturaleza similar. En contraparte, las orquestas de “música de difusión” (Montes, 2017, p. 95), organizadas por empresarios e instituciones privadas, ofrecen sus servicios en eventos de distinta naturaleza y género (rock, cumbia, música clásica, etcétera). La autora indica que los músicos de las orquestas oficiales tienen un puesto fijo y su sueldo mensual va entre S/. 1200 a S/.3800 (al menos hasta el 2017). A esto agregamos que las bandas llamadas oficiales se caracterizan también por ser estables, y no solo existen las dependientes del MINCUL, pues el sector privado cuenta con agrupaciones también estables, como, por ejemplo, las diversas asociaciones y empresas relacionadas a musicales y teatro. Por el contrario, Montes (2017) señala que en las orquestas de música de difusión, el sueldo no es fijo ni el puesto estable, ya que el pago es casi siempre por cantidad de horas y los músicos son “intercambiables”, según el tipo de evento y/o género musical.

En cuanto a las bandas, estas se distinguen de las orquestas por su conformación instrumental; es decir, mientras las orquestas emplean muchos tipos de instrumentos, las bandas usan con mayor frecuencia instrumentos de metal

(trompetas, saxofones, trombones, entre otros) (Montes, 2017), así como instrumentos de viento y percusión. Del mismo modo, la autora aclara que las bandas se dividen también en oficiales y de difusión. Asimismo, el teatro y los musicales representan espacios laborales para los músicos (Montes, 2017). La autora explica que ambos espacios de trabajo pueden considerarse estables cuando las producciones tienen una duración mínima de dos meses, debido a los ensayos previos a las funciones, los cuales son también remunerados. Empresas y agrupaciones como la Asociación Preludio, Los Productores, Animatíssimo, Romanza, entre otras, ofrecen musicales y obras de teatro en Lima.

Como último punto, la autora menciona los llamados “chivos”. Podemos definir este tipo de empleo como una actividad que se realiza una sola vez; por ejemplo, cuando se requiere que uno o varios músicos toquen en una misa, matrimonio, bautizo, cumpleaños, aniversario, o cualquier evento particular. Por lo general, los “chivos” se obtienen casi únicamente a través de contactos y recomendaciones, sin ningún requisito específico, más que garantizar responsabilidad y buen desempeño (Montes, 2017). A esto añadimos la existencia de empresas, por lo general pequeñas, que ofrecen un servicio similar al de los “chivos”, especializadas en eventos afines a los expuestos por Montes.

Asimismo, como alguien que ha trabajado de músico ejecutante y docente, podemos coincidir con Montes y dar fe de lo siguiente: gran cantidad de puestos laborales (incluyendo clases particulares y chivos) se consiguen por contactos o recomendaciones. Pocas veces se realizan convocatorias abiertas o de difusión masiva para ocupar plazas en instituciones de enseñanza musical.

Por lo general, los sueldos ofrecidos en el sector musical son bajos. En un estudio de Haya de la Torre (2022) sobre música experimental y electrónica en Lima, Perú, el autor narra la experiencia de aquellos músicos, cuando la Fundación Telefónica y el Centro Cultural de España contrataron sus servicios a inicios del nuevo milenio; el autor transcribe la declaración de un músico con respecto al apoyo de tales instituciones: “Incluso te pagaban por tocar” (Haya de la Torre, 2022, p 109), y concluye que en este ámbito musical no era común recibir una remuneración económica por los servicios prestados.

A su vez, en abril de 2020, Alexandra Ojeda, periodista de diario El Comercio, publicó un artículo que da cuenta del golpe económico sufrido por el sector musical peruano durante la pandemia de Covid-19; a ello, la periodista añade que este sector es de por sí uno de los más vulnerables a causa de su informalidad y la falta de una adecuada representación y fiscalización; a pesar de la iniciativa de algunos colectivos de gestión, no se vela por el derecho laboral de los músicos en general.



## **SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **1. Enfoque metodológico**

Para el presente trabajo se aplicó un enfoque metodológico cualitativo, el cual busca revelar y descubrir el comportamiento y sentido de las acciones de una población en particular (Bozkurt y Öztürk, 2022), y se alinea con el paradigma interpretativo de investigación. A su vez, busca enriquecer la exploración del fenómeno estudiado, y genera conciencia social, pues analiza y explica la complejidad del objeto de estudio mediante la interacción entre participantes e investigador, produciendo así nuevo conocimiento (Iño, 2018); permite al investigador reflexionar y brindar una interpretación del problema, así como ofrecer recomendaciones (Creswell, 2013). De igual modo, con un enfoque cualitativo, las preguntas de investigación son seleccionadas de acuerdo a su nivel de importancia, y pueden formularse previamente, durante y/o después del recojo y análisis de datos, dinamizando el proceso (Hernández, 2014). La elección del enfoque responde al acercamiento que brinda respecto al problema y a los entrevistados, con el fin de entender e interpretar su comportamiento; además, quien realizó la investigación comparte la formación profesional de los entrevistados, lo que facilitó el entendimiento de los términos empleados y la descripción de la realidad del caso. La investigación fue de tipo empírica. Según Flick (2007), es primordial que los hallazgos y resultados se basen en componentes empíricos. En la misma línea, el autor señala que el enfoque cualitativo se desprende en diversas orientaciones, entre ellas el llamado interaccionismo simbólico, cuyo punto de partida empírico

reúne los significados subjetivos atribuidos por los sujetos de estudio a su propio entorno y labores.

## **2. Método de investigación**

Se eligió el método de estudio de caso, el cual es favorable cuando surgen en la exploración preguntas relacionadas al cómo y el por qué; cuando el investigador no “controla” el hecho en particular; y cuando la atención se centra en un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real (Yin, 2003); muchas veces la amplitud del fenómeno exige una mayor profundización por parte del investigador, cuyo objetivo es buscar la verdad del suceso estudiado (Jiménez y Comet, 2016). En síntesis, el estudio de caso busca comprender la complejidad de cada suceso en particular, debido a su interés intrínseco (Stake, 1999).

Además, se debe considerar que la selección de un caso es susceptible a la posibilidad de que este se repita en una institución de naturaleza similar a la estudiada (Budiyanto, 2019). Consideramos esto importante, pues existen pocas investigaciones sobre instituciones de educación musical profesional en nuestro país. Se prefirió el método de estudio de caso por la naturaleza única de la institución estudiada y por la comprensión del investigador sobre el fenómeno observado. Profundizar en el caso, como citan Jiménez y Comet (2016), fue accesible y, sobre todo, entendible durante la investigación.

## **3. Descripción del caso**

El caso estudiado fue una institución de formación pública profesional en música con más de cien años de funcionamiento, la primera y más antigua en el país. Su estructura y naturaleza institucional están en proceso de transición de conservatorio a universidad desde hace seis años. Este factor añadió un mayor interés en el primer acercamiento a la institución. La universidad brinda formación profesional, pero también dos programas previos divididos por edades: a) alumnos en etapa escolar y b) alumnos en etapa post escolar; además de Cursos de Extensión, accesibles al público en general. Ambos programas cumplen la función de enlace o puente hacia el programa de educación superior. Cuentan con contenido académico establecido, dividido en ciclos de un año completo o medio año, que se enlazan con la sección superior, similar a una escuela preuniversitaria. Los conservatorios son instituciones de formación musical de fuerte tradición occidental

con modelos de enseñanza muy arraigados. El caso es singular por ser el primero en el contexto peruano en que un conservatorio se convierte en universidad. Además, la universidad no cuenta aún con todas las autoridades y áreas descritas en el estatuto, sino que se encuentra en proceso de implementarlas. Existe una comisión organizadora interna designada por el MINEDU, encargada del proceso de licenciamiento.

Dado nuestro interés por el tema en el caso elegido, se investigó si se realizó un cambio organizacional desde las demandas del mercado laboral musical, ya que este mercado representa un importante factor externo de cambio.

#### **4. Problema y objetivos de investigación**

Como se explicó en el marco conceptual, el cambio organizacional en las organizaciones educativas es un asunto completo, que se produce con mayor frecuencia en la educación superior desde mediados del Siglo XX, y cuyas etapas y procesos son generadas por variantes en el modelo académico tradicional y la intromisión de lógicas del mercado (Arancibia et al., 2022). Ello compromete a las organizaciones a analizar y evaluar sus procesos y desempeños internos, sin descuidar factores externos, tales como la sociedad y sus individuos (Quiroga, 2017).

Por su parte, la globalización y la velocidad de los cambios representan grandes retos para las instituciones, incluyendo los tecnológicos, el acceso a los mercados, su propia configuración organizacional, demandando nuevos perfiles de los sujetos y requiriendo un análisis de los valores desarrollados durante su formación (Rivera, 2010). Por consiguiente, se originan diversas políticas de cambios en las organizaciones, como las acciones de los directivos para fortalecer el liderazgo pedagógico y así abordar y comprender el cambio desde una perspectiva holística, sistemática y comunitaria, mediante una cultura de colaboración interna (Minedu, 2021).

En cuanto al sector musical, se ha reportado un crecimiento de su campo laboral en el siglo XXI, impulsado por la profesionalización de la música (Guadarrama, 2013). Actualmente, los músicos requieren habilidades paralelas y transversales enfocadas también en los negocios ligados a su profesión (Ñopo, 2022). Muchos de ellos laboran en áreas diversas, como la industria del entretenimiento, el cine,

los videojuegos, etcétera (Gómez, 2020), por tanto, es cuestionable la postura de las organizaciones educativas respecto a ese sector ocupacional, ya que, en su mayoría, los egresados adquieren habilidades paralelas fuera de las aulas académicas. Este suceso otorgó relevancia a la investigación, pues la información obtenida evidenció la respuesta de la organización estudiada frente a los temas expuestos. La investigación buscó enriquecer el campo educativo musical desde la mirada del cambio organizacional, prestando especial atención a las demandas del mercado actual.

En consecuencia, el problema de investigación se expresa en la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son las percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado musical laboral?**

Desde esta pregunta se pretendió analizar al detalle las percepciones y autopercepciones de tres docentes de una universidad de música como un factor crucial en el cambio organizacional. Los docentes, como responsables de la enseñanza, supervisan el desarrollo del curso educativo en la institución y gestionan las influencias externas provenientes del mercado. De aquella importancia surgieron los siguientes objetivos.

## **5. Objetivos**

Objetivo general:

Analizar las percepciones y autopercepciones de los docentes de una universidad de música peruana sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado musical.

Objetivos específicos:

- Identificar la atención a las demandas del mercado laboral musical en el estatuto de la universidad de música en estudio como factores de cambio organizacional.
- Describir las percepciones de los docentes sobre las demandas del mercado musical como factor de cambio organizacional en una universidad de música.

- Describir la autopercepción de los docentes sobre la capacidad de promover el cambio organizacional en una universidad de música desde las demandas del mercado musical.

## 6. Categorías y subcategorías de estudio

Se definieron dos categorías que sirvieron de guía conceptual para el desarrollo de la investigación: el mercado musical como factor de cambio organizacional; y la capacidad de promover el cambio organizacional.

Asimismo, para estudiar el mercado musical fue necesario contextualizar también el campo musical peruano respecto a las instituciones que ofrecen la carrera de música, sean escuelas o universidades. Por supuesto, al elaborar el marco conceptual y durante el recojo de información, nos centramos en puntos cercanos a la naturaleza de la institución educativa estudiada.

Tabla 1: Categorías y subcategorías propuestas y emergentes

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Subcategorías emergentes</b>
1) Mercado musical como factor de cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado musical</li> <li>• Factor tecnológico</li> <li>• Trabajo: docentes e instrumentistas</li> <li>• Autogestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malla curricular</li> <li>• Responsabilidad y demandas sociales (estatuto)</li> </ul>
2) Capacidad de promover el cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Malla curricular</li> </ul>

Tabla original: Elaboración propia

Del mercado musical se desprendieron las subcategorías:

**a) Mercado musical:** importante factor externo de cambio organizacional en las instituciones educativas es el campo de oferta y demanda de bienes y servicios musicales. Su interacción incluye elementos diversos, abordando la capacitación

profesional de un músico, el tipo de producto o servicio ofrecido, e incluso el capital cultural y social<sup>6</sup> del músico en provecho de su carrera.

**b) El factor tecnológico:** en relación al mercado musical, es la implementación de herramientas actuales tecnológicas (dispositivos electrónicos, softwares o aplicaciones, redes sociales, entre otros), cuyo potencial puede contribuir a la formación musical. Esto dependerá del objetivo de su uso y significará para las organizaciones educativas una posibilidad de cambio o adaptación debido a su alcance.

**c) Trabajo (Docentes e instrumentistas):** gran parte de los músicos trabajan como instrumentistas y docentes, aunque esta última actividad no sea la especialidad de muchos de ellos. Sin embargo, es un aspecto muy presente en el mercado laboral, por lo cual desde la organización puede requerirse atención en la relación entre la propuesta educativa y el mercado laboral, generando quizá una propuesta de cambio o adaptación en la institución.

**d) Autogestión:** actividad compleja que no solo depende del sujeto, sino también de su contexto cultural. La autogestión del individuo dependerá a su vez de las capacidades y competencias desarrolladas durante su formación profesional, sujetas a un proceso de cambio constante en relación a las demandas del mercado.

**e) Responsabilidad y demandas sociales (subcategoría emergente):** representa la atención de la universidad a las necesidades y preferencias de la sociedad. Tales elementos son importantes en relación al cambio, ya que pueden influenciar en la institución, además de estar vinculados al mercado musical.

En cuanto a la capacidad de promover el cambio organizacional, su estudio nos condujo a la exploración de conceptos afines, dando lugar a las siguientes subcategorías:

**a) La cultura organizacional:** son las creencias, valores, costumbres y la filosofía de la institución. Estas juegan un rol crucial para el cambio.

---

<sup>6</sup> Según Bourdieu (2001), el capital cultural es un elemento que evidencia las desigualdades de clase respecto a la apropiación cultural de cada persona. Junto al capital económico definen la posición social de cada quien. El capital social engloba los recursos ligados a pertenecer a una red duradera de relaciones, que van desde el conocimiento hasta el reconocimiento mutuo, con diferentes grados de institucionalización.

**b) El liderazgo:** actitud, dirección y comportamiento que influye y dirige el proceso de cambio a través de diversas variantes y estilos, y guía las percepciones y autopercepciones de un grupo humano, además de incidir en su capacidad, identificación y sentimiento de colaboración para con sus pares.

**c) El trabajo colaborativo:** es la unión de un grupo hacia un objetivo y un pilar importante para el aprendizaje colectivo de la organización durante una etapa de cambio.

**d) Resistencia al cambio (subcategoría emergente):** es la actitud de rechazo o incomodidad frente al proceso de cambio que pueden experimentar los agentes de la institución. Ello se debe a la incertidumbre y dudas sobre sus propias capacidades, el temor a ser despedidos, la confrontación de ideas, entre otros factores.

Asimismo, en ambas categorías surgió la subcategoría emergente **Malla curricular:** estructura organizada de cursos y materias que conforman la propuesta académica de la institución. Sus variantes reflejan y constituyen cambios tanto en la enseñanza como en la identidad de la institución.

## **7. Población del estudio**

Para recoger la información se entrevistó a tres docentes de ambos sexos, con edades entre cuarenta y setenta años, formados profesionalmente en música y con al menos quince años de servicio en la institución. Un criterio importante al elegir a los entrevistados fue su experiencia en cargos de gestión académica, de directores de área o coordinadores, a la par de su labor docente. Además, los seleccionados comparten un tipo de realidad que se explicita en el marco conceptual: en primer término, estudiaron para desempeñarse como ejecutantes de instrumentos, directores corales y orquestales y/o compositores, y no precisamente para ejercer la docencia. Esto responde a una realidad presente en la gran mayoría de músicos: la labor docente se suma, por añadidura, como una forma de trabajo.

Del mismo modo, tuvimos en cuenta su actual residencia en el Perú, donde desarrollan su carrera. Todos ellos realizaron estudios y/o viajes al extranjero con fines musicales, hecho que amplía su visión del mercado laboral musical a nivel internacional y del cambio que este ejerce en las instituciones de educación musical

debido a sus demandas contemporáneas. A continuación, presentamos una tabla con sus características y respectivos códigos:

Tabla 2: Información de los entrevistados

Entrevistados	Edad	Sexo	Cargos ejercidos	Especialidad	Tiempo de servicio
E1	69	Masculino	Docente. Director de Promoción y actividades musicales. Miembro de la Comisión de admisión.	Director orquestal y educador musical	31 años
E2	59	Masculino	Docente. Director académico. Vicepresidente académico de la Comisión Organizadora.	Compositor	24 años
E3	62	Femenino	Docente. Director de la sección Post escolar. Director de los Cursos libres de extensión.	Intérprete	29 años

Tabla original: Elaboración propia

Complementariamente, analizamos el estatuto de la universidad, documento que explicita los cargos, funciones e identidad de la institución. El estatuto fue aprobado en diciembre de 2021 y se encontraba vigente durante el tiempo del estudio.

## 8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información de los docentes, se utilizó la técnica de la entrevista, ya que permite localizar y analizar la voz de cada participante del estudio (Robinson, 2014). Se empleó su forma semi estructurada, por ser más flexible en comparación a la estructurada, y permitir adaptar las preguntas a los entrevistados (Díaz et al., 2013). Ello facilita una mayor apertura de los entrevistados en relación a la entrevista estándar o el cuestionario (Flick, 2007). Para la recolección de datos, se elaboró una guía de entrevista debido al orden y tiempo preciso que proporciona, evitando preguntas fuera de contexto (Arias, 2020). Los instrumentos de recolección de información fueron validados por dos expertos académicos, uno de ellos con conocimiento musical, y el otro con especialidad en educación y

psicología. Ambos nos brindaron sugerencias y correcciones respecto al instrumento, las cuales fueron aceptadas y adaptadas a nuestra propuesta.

Las entrevistas fueron realizadas por el autor del estudio, de manera virtual a través de la plataforma ZOOM y fueron grabadas con el permiso de los participantes, quienes previamente firmaron un consentimiento informado y fueron notificados sobre la naturaleza y fin de las entrevistas. Cada entrevista tuvo una duración que osciló entre cincuenta a setenta minutos. Posteriormente procedimos a transcribirlas mediante el programa “Dragon Naturally Speaking”. Luego se corroboró el audio y la respectiva transcripción, dado que la exactitud del programa al transcribir no fue total. Finalmente, se redactaron los resultados de las entrevistas, ordenados en categorías de estudio, y se analizó lo hallado con lo expuesto en el marco conceptual.

Estudiar el estatuto involucró el uso de la técnica del análisis documental. Según Frey (2018, citado por Paguio et al., 2021), el análisis documental es un tipo de investigación cuya metodología sistemática permite analizar evidencia documental y así responder al problema y pregunta de investigación específica. Se extrajo información concerniente a cada categoría y, tras organizar una matriz, se redactaron los resultados, comparándolos también con lo citado en el marco conceptual. Obtuvimos el estatuto en la página web de la universidad, luego de haberlo seleccionado entre otros documentos institucionales.

Como punto final, se trianguló la información obtenida en el análisis documental y el análisis de entrevistas.

La información obtenida se analizó a través del *Open Coding*, técnica con que examinar los fragmentos de los datos recolectados, identificando categorías emergentes y códigos que revelan significados de mayor profundidad, así como conceptos que sintetizan similitudes y desvelan abstracciones relacionadas con lo que está tomando forma como una categoría central (Monge, 2015).

En última instancia, se utilizó la triangulación para analizar la información obtenida en el análisis documental y el análisis de entrevistas. Como técnica de análisis de datos provenientes de diversas fuentes, distintas técnicas y momentos, la triangulación se subdivide en triangulación de fuentes, utilizada para validar la credibilidad de la información al contrastar datos de múltiples fuentes, y

triangulación de técnicas, empleada para verificar la credibilidad de los datos al aplicar diferentes métodos de análisis en una misma fuente (Zainuddin y Hardiansyah, 2023).

El *Open Coding* y la triangulación fueron eficaces para nuestro estudio, gracias a la estructura que proporcionan en el procesamiento de la información a analizar.

## **9. Principios éticos**

Se respetaron los siguientes principios éticos: 1) beneficencia y no maleficencia: se aseguró el bienestar de las personas involucradas y se tuvo precaución sobre los resultados y difusión de la investigación, la cual tiene como objetivo contribuir al desarrollo y optimización de la organización estudiada. 2) Principio de justicia: las limitaciones y el sesgo personal fueron tratados con cuidado, sin derivar en prácticas injustas. 3) Derecho de confidencialidad: la información personal de los sujetos no fue revelada sin su consentimiento y se solicitó el consentimiento informado a cada uno de ellos. Además, se explicó que, una vez terminada la investigación, se eliminarán los registros audiovisuales de los participantes. El trabajo final será compartido con la organización estudiada (Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f.).

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados del estudio contribuyeron a resolver nuestro problema de investigación: ¿cuáles son las percepciones y auto percepciones de los docentes de una universidad de música sobre el cambio organizacional a partir de las demandas del mercado musical? En consecuencia, analizamos el estatuto de la universidad, el cual estuvo vigente durante el proceso de indagación, y entrevistamos a tres docentes, cuyas trayectorias profesionales y funciones en cargos directivos fueron fundamentales.

Ambos procesos estuvieron guiados por las categorías planteadas: mercado musical como factor de cambio organizacional, y capacidad de promover el cambio organizacional, además de sus subcategorías correspondientes: mercado musical, factor tecnológico, trabajo, autogestión, cultura organizacional, liderazgo y trabajo colaborativo. Para la primera categoría fue preciso ahondar en la comprensión del mercado laboral musical por parte de cada docente. Sus percepciones sobre el mismo fueron variadas, lo cual otorgó una mayor dimensión y complejidad al estudio. Posteriormente, se indagó en cómo dicha comprensión, influenciada por visiones y vivencias distintas, actuó en relación al cambio organizacional. Asimismo, examinamos sus autopercepciones sobre la capacidad de promover el cambio mediante elementos tan importantes como el liderazgo y el trabajo colaborativo.

En el transcurso del análisis se originaron tres subcategorías emergentes: Malla curricular, responsabilidad y demandas sociales, y resistencia al cambio. En cuanto a la primera (malla curricular) su aparición abarcó tanto el estatuto como las

entrevistas, lo que permitió evaluar el grado de integración y aplicación entre las funciones de los docentes y lo expuesto en el documento. La subcategoría de responsabilidad y demandas sociales fue exclusiva al estatuto. En ella encontramos la postura de la institución frente al contexto educativo, musical y social. Finalmente, la resistencia al cambio (subcategoría exclusiva a los entrevistados) permitió estudiar algunos de los motivos y momentos que generaron dicha resistencia durante las etapas de cambio en la institución y qué tanto afectaron al proceso.

## 1. Análisis documental

Luego de elaborar una matriz de análisis documental y codificar los artículos e incisos del estatuto de la universidad de música, expondremos a continuación los resultados obtenidos en base al objetivo específico correspondiente. Para cada hallazgo usaremos la abreviatura “ES”, derivada de la palabra “estatuto”, la cual estará acompañada de un número que los diferencia. La universidad cuenta con diversos departamentos y funciones, algunos de ellos relacionados directamente a nuestro estudio. Cabe aclarar que, en varios casos, los textos no contienen de manera explícita palabras o citas relacionadas con el objetivo, y que el estatuto analizado continúa vigente hasta la fecha de este estudio y fue aprobado en diciembre de 2021. Algunos puntos del mismo pueden incluirse en más de una categoría propuesta en la investigación. Se encontró una categoría emergente: responsabilidad y demandas sociales.

### 1.1 Sobre el mercado laboral musical

Nuestra investigación concibe al mercado musical como el campo de intercambio de bienes y servicios musicales, el cual puede influir en un cambio organizacional en las universidades y escuelas de música. Los hallazgos en el documento respecto a esta categoría se relacionan indirectamente con el mercado musical, pues este no es citado de forma literal. Por tanto, presentamos algunos de los códigos a partir de los cuales se infiere y deduce el enfoque del estatuto de la universidad en relación a la presente categoría.

El ES2 menciona: “Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país. Respuesta a las necesidades y demandas del país, compromiso con el desarrollo y rescate de la múltiple herencia musical y cultural, **atendiendo al interés general de la**

**población**". Consideramos que, según el ES2, algunas de los objetivos de la universidad serían verificables mediante datos de mercado. Ello coincide con lo expuesto por De Sancha (2020), quien señala que el mercado musical percibe a la música desde su valor y contribución social. Es decir, aquellos datos evidencian las necesidades, demandas del país y el interés de la población. Por tanto, el ES2 explicita que una de las misiones de la universidad es responder a dichos factores.

El ES4 indica que la universidad busca adecuarse a las políticas educativas y a los desafíos del entorno cambiante, a través de un sistema académico flexible. Aquellos elementos revelan una característica del mercado: su constante cambio debido a las demandas y preferencias del público (Morales y Romero, 2021). Frente a esto, ambos autores resaltan la importancia de contar con estudios académicos musicales al buscar empleo en el mundo contemporáneo, lo cual aumentaría sus posibilidades de adaptación. Por su lado, en el ES7 se observa que los departamentos académicos tienen la finalidad de investigar y actualizar contenidos "a requerimiento de las Escuelas Profesionales". La investigación y actualización de contenidos responden en cierto modo a la oferta de la universidad a su público objetivo, un factor que podría resultar atractivo (o no) al considerar una futura adaptación al mercado laboral.

## **1.2 Sobre la responsabilidad y demandas sociales (subcategoría emergente)**

Las demandas y necesidades sociales sí figuran de forma explícita en el documento. Por dicha razón, estas generaron una subcategoría emergente. Como explicamos en el marco conceptual, la reconfiguración social y sus necesidades constituyen un factor externo de cambio organizacional que afecta a las universidades (Quiroga, 2017), y, justamente, el mercado laboral musical responde a las demandas sociales y comerciales de una población. Ante ello, el ES1 explicita que la identidad de comunidad académica de la universidad se especializa en la formación musical y es consciente de la realidad multicultural, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país en un contexto globalizado.

Las instituciones educativas deben comprender y adaptarse a la globalización, ya que representa un gran desafío para el acceso de los estudiantes al mercado laboral (Rivera, 2010). Precisamente, la universidad declara nutrirse de ambos

aspectos (multiculturalidad y contexto globalizado) al elaborar y dirigir sus contenidos.

La universidad cuenta con un área de “Dirección de Promoción y Actividades Musicales y Responsabilidad Social”, donde se organizan y promueven actividades consonantes a las demandas sociales. Entre sus objetivos se encuentra dar a conocer al público en general el desarrollo profesional musical que ofrece la institución.

El estatuto declara la atención de las demandas estudiantiles respecto a su propio proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto podría no emparentarse directamente con el mercado; sin embargo, según Suarez et al. (2022), cada sujeto (en este caso los estudiantes) es un agente de cambio y es necesario atender cómo auto perciben sus necesidades, idea reforzada por Sánchez et al. (2022), quienes destacan la adaptación del perfil docente a los cambios coyunturales, de acuerdo con las estrategias que ellos (docentes) puedan proponer.

El ES9 cita la investigación y el régimen de estudios, los cuales deben armonizar con la sociedad y sus necesidades: “(...) Vincula a la universidad con la sociedad al responder a las necesidades de esta a través de la generación de nuevo conocimiento, así como del desarrollo y transferencia de tecnologías musicales.”; y el ES10 apunta: “El régimen de estudios responde a las necesidades nacionales y a las demandas del desarrollo cultural.”

Junto a dichos puntos, se aborda la responsabilidad y demandas sociales en los ES15, ES17, ES18, ES19, ES20, ES23 y ES26, donde se menciona la integración de la universidad a la sociedad civil, las redes de intercambio con instituciones nacionales internacionales, la aplicación de la tecnología para satisfacer las necesidades de las comunidades musicales, la contribución social como uno de sus fines, así como la promoción de gestión cultural y empresarial en beneficio del desarrollo social.

En síntesis, los códigos de esta categoría evidencian el interés de la universidad por responder a las demandas sociales y el contexto globalizado, destacando la importancia de la adaptación a los cambios socioeconómicos, a las necesidades de los estudiantes y al mercado. Para ello, los códigos en este apartado citan áreas

que promueven actividades acordes a aquellas demandas y necesidades, además de la gestión cultural y empresarial en beneficio del desarrollo social.

### **1.3 Sobre el factor tecnológico**

En la definición de la universidad según su estatuto, se destaca la importancia del factor tecnológico en su plan y naturaleza académica. Además, como veremos en los resultados de las entrevistas, este factor está muy presente y vigente en la organización. El ES1 describe a la universidad como una comunidad académica basada, entre otras cosas, en la investigación científica y tecnológica, no solo de manera independiente, sino también a través de convenios con universidades extranjeras. La investigación tecnológica es indispensable en las universidades, pues, según Barneva et al. (2021), los educadores enfrentan desafíos y demandas tecnológicas y por ello precisan desarrollar en sus estudiantes habilidades y competencias respectivas para su futura adaptación laboral.

Como aparece en el ES16, la tecnología también se relaciona con el emprendimiento y la innovación, mediante la gestión de la transferencia tecnológica en el ámbito del conocimiento musical. En el ES18 se nombra al área de Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, la cual promueve, dirige, supervisa, desarrolla y monitorea “la utilización de los desarrollos de la tecnología musical en las funciones de investigación, educación y responsabilidad social.” Dicha área es dirigida por el Vicerrectorado de investigación. Esto se une a lo expuesto por Guadarrama (2013) quien explica que el campo musical no puede desatender las nuevas tecnologías, y resalta el vínculo entre academias musicales y mercado laboral, ambos conectados en gran medida por la tecnología.

En resumen, la tecnología como factor de cambio e innovación está presente en el estatuto desde la investigación y la transferencia tecnológica. De este modo, la universidad busca estar a la vanguardia en tecnologías musicales, además de acercar su conocimiento a la sociedad civil.

#### **1.4 Sobre la autogestión**

La autogestión aparece implícita en el estatuto. El ES19 y ES20 mencionan la capacitación de los estudiantes para emprender, crear e innovar en proyectos generadores de ingresos. Por tanto, la universidad brinda a sus alumnos herramientas y habilidades que podrían fomentar y guiar su autogestión, tanto en el ámbito musical profesional como laboral. En varios puntos se explicita la creación de pequeñas y microempresas de los alumnos, pues se implementará un área de Dirección de Incubadora de empresas, a cargo del Vicerrectorado de Investigación, que, según señala el ES21, promoverá la iniciativa de crear pequeñas y microempresas por parte de los estudiantes. Para ello, se les brinda asesoría en el uso de las instalaciones y equipos de la institución. Incluso, quienes establezcan microempresas recibirán de los profesores orientación técnica o empresarial y tendrán acceso a los recursos tecnológicos.

Aunque nuestro marco conceptual vincula la autogestión con las herramientas de difusión musical, como las redes sociales, no se han encontrado coincidencias al respecto en el estatuto. Ello podría significar una falta en el uso y aprendizaje de herramientas muy útiles para los músicos en la actualidad.

#### **1.5 Sobre el trabajo**

En el estatuto se identificaron objetivos institucionales vinculados directamente al trabajo de los egresados y la comunidad universitaria. El ES23 declara “Vincular, activa y dinámicamente, a la comunidad universitaria con el Estado, la sociedad civil y la empresa privada.” Existe una bolsa de trabajo (ES24) supervisada por el Rectorado. Por su parte, la Dirección de Bienestar Universitario, descrita en el ES25, facilita a los estudiantes actividades culturales, deportivas, entre otras, además de gestionar la bolsa de trabajo y prácticas preprofesionales, siendo estas últimas de gran importancia para el conocimiento y adecuada correlación con el campo laboral. Esto cobra relevancia, dado que un estudio de Yánac (2018) reveló que los egresados de música de una universidad particular no contaban con prácticas pre profesionales, lo que derivaba en un desconocimiento del mercado laboral.

Asimismo, la universidad promueve proyectos innovadores a fin de que los estudiantes adquieran experiencia laboral en el ámbito artístico, cultural,

pedagógico e investigativo. El ES27 añade que los programas de pregrado buscan desarrollar destrezas y aptitudes profesionales.

Finalmente, en el ES28 del Título “Graduados”, se expresa que la universidad debe atender la calidad profesional de sus titulados y egresados, así como promover y supervisar el buen desempeño de su profesión. En ese sentido, el correcto desempeño brindará prestigio para el músico y la universidad, siendo este, según Guadarrama (2013), un elemento diferenciador entre profesionales y *amateurs*.

Como se observa, el análisis del estatuto revela coincidencias y hallazgos importantes sobre nuestro objetivo específico, los cuales serán comparados posteriormente con los resultados de las entrevistas. De igual forma, los hallazgos evidencian la intención de cambio organizacional e innovación en la institución, al considerar factores externos y responder ante ellos. Entre estos factores se encuentran las demandas y necesidades sociales, el contexto de globalización, la tecnología, flexibilidad de contenidos, innovación y creación de pequeñas y micro empresas de los estudiantes; es decir, componentes que, como comprobaremos en las entrevistas, no existían hasta hace un tiempo y han generado un cambio real en la visión y comportamiento interno. Sin embargo, es importante señalar la reciente transformación de conservatorio a universidad como el cambio más significativo experimentado por la universidad. Ello la llevó a modificar su nombre según el Artículo 1 de la Ley N° 30597 y a adecuar el estatuto y los órganos de gobierno a la actual Ley Universitaria. Este cambio implica importantes reformas que demandan un tiempo considerable, como la adecuación de grados académicos, la malla curricular, la infraestructura, entre otras, que están en proceso, pues no todo lo que señala el estatuto ha sido implementado al momento de realizar nuestro estudio.

En síntesis, el estatuto regula la estructura y funciones de la universidad e incorpora nuevas miradas, sobre todo de atención a las demandas del mercado en los puntos mencionados; refleja la nueva identidad de la institución, además de una renovada estructura acorde a la ley universitaria, pero sin perder su naturaleza artística. Es decir, exhibe parte de la magnitud del cambio, la cual, según Del Prado (2007), incluye el alcance y su nivel de complejidad. De acuerdo con las etapas y los procesos de cambio organizacional según Lewin (1988), actualmente la institución

se encuentra en la fase denominada “desplazamiento” hacia un nuevo estado y naturaleza. No obstante, diversos factores dificultan el cambio, el cual, hasta el momento de la redacción del presente estudio, aún no ha culminado y lleva aproximadamente seis años de transición. En los siguientes puntos detallaremos estas circunstancias.

## **2. Análisis de entrevistas**

Para entrevistar a los docentes aplicamos la forma de entrevista semiestructurada, la misma que posibilitó una mejor accesibilidad a los entrevistados al poder adaptar las preguntas emergentes de acuerdo con sus respuestas previas. A fin de diferenciar a los entrevistados usamos los códigos “E1”, “E2” y “E3”, los cuales corresponden a su orden de participación. Al igual que en el análisis documental, la subcategoría emergente de malla curricular apareció en las entrevistas. Además, surgió también la subcategoría de resistencia al cambio, exclusiva a esta sección del recojo de información.

### **2.1 Cambio principal: el licenciamiento universitario**

El principal cambio descrito por los tres entrevistados fue la transformación de la institución, de conservatorio a universidad. Básicamente, para que esto suceda se debe pasar por un proceso de licenciamiento, el cual es fiscalizado por un órgano del Ministerio de Educación, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). En la universidad de nuestro estudio el proceso lleva varios años vigente y es liderado por una Comisión Organizadora, formada por docentes y directivos de la universidad. Uno de los principales ajustes del proceso fue adecuar las reglas, normas y estatuto académico a los requerimientos actuales de la Ley Universitaria. Sin embargo, surgieron algunas dificultades durante el desarrollo, debido a la naturaleza única de la institución.

Según los entrevistados E1 y E3, la principal dificultad radica en que la Ley Universitaria no está diseñada para las instituciones artísticas. Esto se debería a que las autoridades fiscalizadoras no comprenden del todo la naturaleza de la enseñanza musical. Veamos lo siguiente: el curso de especialidad de cada estudiante, que es el más importante del programa académico, tiene una duración de dos horas semanales y menos créditos en comparación con otros cursos del

mismo programa. Según el E3, las autoridades fiscalizadoras encuentran inusual e incomprensible que un profesor a tiempo completo tenga solo 10 alumnos como máximo, mientras que en otras carreras universitarias los cursos cuentan con 30 a 60 alumnos por salón.

Además, el E3 indicó que algunos títulos obtenidos en escuelas del extranjero no son reconocidos por las entidades rectoras peruanas. Por su parte, el E2 y los directivos de entonces, intentaron crear una escuela de posgrado en la institución, pero esto solo será posible al completar el licenciamiento de la universidad. Al respecto, un paso importante fue el cambio legal del nombre de la institución en 2018, incluyendo la denominación de universidad.

Desde la perspectiva del cambio organizacional, el proceso enfrenta retrasos y dificultades, sobre todo de origen externo, como lo relacionado al MINEDU y la SUNEDU y la falta de comprensión de la enseñanza musical por parte de las entidades rectoras, entre otros; pero, también se evidencian procesos internos lentos en la institución. La velocidad del cambio, que incluye el nivel de ansiedad de los miembros al elaborar un nuevo modelo organizacional (Del Prado, 2007), ha sufrido demoras a causa de adecuaciones todavía en curso, las cuales serán descritas en los apartados siguientes.

A continuación, compartimos los resultados obtenidos desde las categorías propuestas, con la generación de dos subcategorías emergentes: Malla curricular y Resistencia al cambio.

## **2.2 Mercado musical como factor de cambio organizacional**

### **2.2.1 Formación musical y mercado laboral**

Sobre las demandas actuales del mercado musical, impulsoras de cambios en la universidad, las respuestas reflejan un campo laboral aún indefinido al que la institución busca adaptarse. Según el E1, el motivo radica en la discordancia entre el mercado laboral y la propuesta académica de la universidad, ya que muchos músicos realizan trabajos para los cuales no fueron formados. Al no existir un sector laboral consolidado para los instrumentistas solistas, la mayoría de ello se dedican a la docencia por defecto (E1). Según el E1, la universidad no ha llevado a cabo un adecuado estudio de mercado, y precisamente realizar dicho representaría una

mejora significativa. Como indica De Sancha (2020), es crucial comprender la naturaleza y las distintas ofertas y demandas del mercado, así como entender a la institución que las brinda y el alcance de ellas, lo que en sí mismo revela un sector de gran magnitud. No obstante, la problemática citada es parte de una mayor, donde no siempre es “obligatorio” contar con estudios profesionales para trabajar en el sector cultural (Casals, 2018), incrementándose la informalidad del mercado laboral musical.

Sin embargo, como señala el E2, actualmente la universidad sí considera el perfil del egresado para el campo laboral, aunque esto podría no ocurrir en todas las especialidades:

*“(…), por ejemplo, hablando específicamente de mi especialidad, de composición, cuando diseñamos el perfil ya como universidad, definitivamente hemos considerado en qué podría trabajar un compositor que egresa de la institución en análisis. Me imagino, porque no te puedo dar fe por las otras especialidades, que todas las otras especialidades han tenido esa misma perspectiva.”*

Ello se asocia a lo expuesto por Guadarrama (2013) quien distingue entre músicos creadores (compositores) y músicos ejecutantes (instrumentistas), de modo que cada labor varía dentro del mismo campo laboral.

Por otra parte, el E3 apunta que la música clásica (término con que se hace referencia a la música enseñada en la universidad) ha mantenido su posición en el mercado, a diferencia de otros géneros, sin haber impulsado cambios en la institución. Si bien ahora existen cursos de música por computadora dictados por el departamento de electroacústica, no se observa mayor cambio respecto a las demandas (E3). Sin embargo, los cursos de extensión que ofrece la universidad sí han implementado la tradición popular, como los cursos de charango, cajón, entre otros (E3); es decir, materias acordes a las demandas del mercado musical actual, el cual se define en parte por las preferencias y tendencias actuales (Morales y Romero, 2021).

De igual modo, según el E1 y E2, el aumento de carreras de música en otras universidades tiene algún impacto en la evolución de la institución. En primer lugar, dichas universidades ya habían estudiado previamente el mercado, mientras que la universidad en cuestión recién está implementando aquel proceso:

*“(…) lo interesante de ellos es que hacen un estudio de mercado y proponen especialidades afines a ese estudio de mercado. Entonces, eso necesariamente va a llegar a la universidad, ya se hace ahora. Ahora hay toda una propuesta estudiar el mercado. Tenemos un área de responsabilidad social universitaria, para que a través de ella se pueda hacer un trabajo de servicio al país, a la comunidad. Pero estos servicios con el tiempo van a constituirse un mercado ocupacional.” (E1).*

La música como producto y sus dimensiones requieren una reflexión sobre la oferta, la industria e institución que la ofrece, y también sobre su alcance en la población (De Sancha, 2020). Además, el mismo De Sancha subraya que desde un punto de vista monetario, la música aporta valor a la sociedad; por tanto, para lanzar un producto se realiza un estudio social directo e indirecto. El E2 cuenta que en Bogotá (Colombia), existen muchas universidades de música y ello incrementa la actividad musical y el sector de trabajo. El resultado es evidente en la exportación de artistas colombianos al mundo entero.

*“(…) en ese caso, el hecho de tener muchas universidades generó muchos egresados y esos egresados tienen que tener opciones de trabajo, porque, aunque no sean conocidos en todo el mundo, tienen que tener opciones de trabajo en su propio país.” (E2).*

La gran cantidad de universidades de música es importante, pues, como cita Carreño (2015), un músico con formación profesional universitaria no es solo más “completo”, sino también más competente en el circuito internacional. Además, en el plano nacional, las universidades de música son relativamente recientes y las empresas y medios privados no requerían músicos con estudios académicos, agravando así la informalidad y la falta de profesionalización (Yánac, 2018).

No obstante, según el E1, la reciente creación de carreras de música en otras universidades peruanas impulsó a la institución investigada a realizar un estudio de mercado y a optar por nuevas competencias y herramientas. Recordemos es casi obligatorio atender al contexto externo si una universidad desea perdurar (Quiroga, 2017).

Contrariamente, el E3 opina que el resto de universidades no ha influenciado a la universidad en cuestión, ya que su naturaleza es muy distinta tanto en la propuesta académica como en el modo de ingreso, e incluso los posgrados ofrecidos. Por

ejemplo, mientras otras universidades destacan por su nivel en música popular, la universidad investigada sobresale en música clásica, y, además, ofrece programas preparatorios de más de dos años de duración, alcanzando así un nivel considerablemente más alto en músicos clásicos.

De acuerdo con lo analizado, el mercado laboral efectivamente genera cambios en la universidad. Sin embargo, las percepciones de cada entrevistado varían entre sí y revelan enfoques distintos. Mientras para el E1 la propuesta académica no se adecúa al campo laboral, el E2 señala que actualmente se está adaptando; si bien los enfoques no se contradicen, evidencian diferentes percepciones sobre la relación entre la universidad y el mercado laboral y cómo este último afecta a un proceso de cambio. Además, el E3 no percibe variantes en el mercado laboral respecto a la música que se enseña la universidad, marcando así otra percepción muy distinta. Igualmente, es evidente que la institución anhela adaptar el perfil de sus egresados a las demandas del mercado contemporáneo, aunque aún existe cierto desequilibrio entre ambos. En ese sentido, el cambio de la universidad en relación al mercado laboral se encuentra en proceso de adaptación, principalmente por la indefinición y amplitud de dicho mercado. Ello se observa en que muchos egresados trabajan en áreas distintas a su profesión; es decir, desde las percepciones de los docentes, podemos concluir que aún no existe una correspondencia adecuada y sólida. Se espera mejorar la condición de los egresados mediante el cambio a universidad y las nuevas posibilidades que esto ofrece.

### **2.2.2 Impacto tecnológico en la universidad**

Las entrevistas muestran que la universidad ha cambiado su infraestructura y equipos tecnológicos, y ha implementado cursos relacionados con tecnología. El E1 y E2 enfatizan el reciente equipamiento de computadoras con interconexión a internet en cada salón. En los últimos tres años el alcance tecnológico fue fundamental en la enseñanza: *“En el tiempo de la pandemia ha sido el único recurso con el cual se ha podido trabajar para todos nosotros.”* (E1). A su vez, los entrevistados conocen de la creación del Área de Dirección Tecnológica. Los dispositivos electrónicos y principalmente el Internet aumentan las propuestas

musicales y su oferta en el mercado (Buil y Hormigos, 2016). Por lo tanto, adecuarse a su uso representa un cambio sustancial en la universidad.

Otro cambio estimulado por la tecnología fue la adición de contenidos a la malla curricular.

*“(...) tuvimos que poner los contenidos que tienen que ver con tecnología en preparatoria, porque ahí era libre la forma en que podemos armar nuestro currículo, pero en estudios superiores no. Entonces, ahí sí tuvimos que poner, por ejemplo, que aprendan a usar un software de notación que normalmente era el Finale, y Cubase.” (E2)*

La tecnología facilita el acceso y distribución de los contenidos convencionales (E2). Al respecto, para Chao-Fernández et al. (2020) las TIC no interfieren negativamente en la enseñanza tradicional, sino que, por el contrario, contribuyen y complementan su alcance con una dimensión “gráfica y espacial” (Mendivil, 2020, p. 126).

El E3 da cuenta de los avances tecnológicos implementados en la universidad:

*“(...) Entonces, a través de esa oficina (Dirección de Innovación y Transferencia tecnológica) y de un presupuesto correcto, no diría alto, sino correcto, se han podido comprar muchísimos aparatos (...). Hay un excelente laboratorio, muy moderno, en el cual no solamente los alumnos de computación, sino los alumnos de cursos regulares, de otras carreras, están experimentando con la tecnología, están componiendo usando elementos diversos. Hay un ensamble de laptops, muy interesante. También te permite grabar, se están sacando discos, hasta un libro de música electrónica en el Perú. Eso permite que se llegue a otro tipo de público, se pueda difundir. Ese ha sido un cambio cuantitativo y cualitativo en cuanto a la creación. Ese es un gran cambio y que aporta muchísimo. Antes no había habido presupuesto, ni la gente idónea para asumir ese cargo.”*

Como se observa, la innovación tecnológica y digital no es solo evidente en la infraestructura, sino principalmente en la formación estudiantil, en la propia producción de su trabajo, ya sea compositivo o instrumental, y en la difusión y acercamiento al público (Bailón y Roncomi, 2023).

Por ende, contratar docentes especializados en tecnología representa un cambio importante, teniendo en cuenta que los desafíos y demandas tecnológicas actuales enfrentadas por los docentes exigen nuevas habilidades a ellos y a sus alumnos (Barneva et al., 2021).

Asimismo, se observó cierta resistencia al cambio en lo que respecta a la infraestructura tecnológica por parte de administraciones anteriores:

*“(...) no es que otras administraciones no hayan querido que exista eso, sino que de repente no entendían la importancia, por un lado, y, por otro lado, siempre había miedo a la parte de la seguridad.” [En caso de robo] (E2)*

En general, las percepciones de los entrevistados sobre los cambios tecnológicos son positivas. Sus miradas apuntan a la renovación de la infraestructura en la universidad, los nuevos cursos y los alcances de la tecnología en el ámbito musical. En las especialidades, se observa que el área de composición aprovecha en mayor grado los cambios tecnológicos; aunque hubo cierta resistencia al cambio, pudo ser manejada con solvencia. Por supuesto, los cambios respectivos reflejan una importante apertura mental hacia la tecnología en una institución ligada a la música clásica. Ninguno de los entrevistados manifestó incomodidad con este factor, sino lo contrario. Sumado a ello, el E1 manifestó que durante la pandemia de Covid-19 la tecnología fue clave en la enseñanza, significando una adaptación casi obligada al contexto. Se desarrollaron nuevas habilidades y competencias en docentes y estudiantes al momento de impartir y recibir las clases. El uso y aprendizaje de elementos tecnológicos, como programas y aplicaciones, permitió continuar con la educación.

### **2.2.3 Trabajo de los músicos: un análisis de concordancia**

Enseguida, analizaremos la correlación entre la propuesta educativa de la universidad y las demandas del mercado laboral.

*“el sistema educativo de educación básica está reñido con los egresados de la universidad. Allí, al ingresar, el estudiante hace lo que no ha estudiado y no hay espacios laborales tan amplios. Lo curioso, por ejemplo, cuando se requiere especialistas para cultura, no hay. En todo el Perú, no hay. Hay poquísimo, pero no es un espacio laboral, digamos, que se ajusta al perfil del egresado.” (E1)*

En relación con lo expresado por el E1, se observa, entonces, que muchas veces la docencia es percibida únicamente como una actividad económica.

Incluso, en opinión del E2, la propuesta académica de la universidad todavía busca adecuarse al sector laboral. Según el E3, el mercado laboral musical experimenta cambios debido a las nuevas facilidades, incluyendo las tecnológicas:

*“el mercado musical está cambiando porque, justamente, ahora cualquiera es compositor y cualquiera es cantante de música popular, por las cosas que sacan las bases, programar la batería, programar la guitarra, ya no es necesario tener gente viva, prácticamente. Y que encima te corrigen la afinación si cantas y hasta el timbre. Para la gente que hace solamente música popular, el mercado ha cambiado muchísimo. Para nosotros que producimos, nuestra función es, claro, dar músicos flexibles, eso sí se ha dado. Todos nosotros en algún momento hemos hecho lo que se llama música popular.” (E3).*

Cabe resaltar que, si bien su declaración se refiere a la música popular, este género musical no constituye la formación principal de la universidad. Montes (2017) al estudiar la flexibilidad de los músicos clásicos y dividió el campo laboral musical en orquestas, bandas, musicales, teatro y los llamados “chivos”, corrobora lo dicho por el E3 sobre la versatilidad de los estudiantes de la universidad por su participación en la música popular, un trabajo muy común en el mercado laboral.

Sin embargo, como ya se dijo, la universidad viene realizando cambios para adecuar el perfil del egresado al mercado laboral. Si se piensa en el egresado como un “producto musical” de la universidad, es necesario considerar la naturaleza del mercado en el cual se busca posicionarlo (De Sancha, 2020). El principal cambio se encuentra en la malla curricular. Para el E1, la propuesta académica debe reforzar el vínculo entre los estudiantes y la cultura local, algo que se ha puesto en práctica en cierta medida. Un indicador es el curso de quechua que dicta la institución, aunque es todavía básico e introductorio. De igual manera, se han reforzado las prácticas preprofesionales. El E2 observa una mejora en la especialidad de composición, cuyas prácticas de fin de carrera exigen al estudiante componer música acorde al campo laboral, como trabajos para banda, orquesta, entre otros. Dicho factor se conecta al estudio de Yánac (2018), citado en el marco conceptual, quien investigó la carrera de música en una universidad particular,

donde la mayoría de egresados no contaban con ese tipo de prácticas. Aunque la universidad de nuestro estudio ha progresado al respecto, es deducible, a partir del estudio de Yánac, que las prácticas preprofesionales en las universidades de música estuvieron desasociadas con las demandas del campo laboral por largo tiempo.

*“Algunos antecedentes han hecho que se valore la práctica profesional y no sea solo un relleno, sino que tiene que estar aportando a que el alumno de alguna manera ya está entrando a lo que le podrían estar solicitando en el campo laboral.”* (E2).

La nueva infraestructura tecnológica ha beneficiado estas prácticas mediante la construcción de un estudio de grabación y un taller de electroacústica (E2). Por su parte, el E3 no percibe grandes cambios; según su enfoque, el mercado de música clásica no ha cambiado mucho, y la docencia es parte del perfil del músico, sin que eso represente un desequilibrio entre ejecutantes y docentes.

Principalmente, se observa que los cambios en la universidad en relación con el factor trabajo buscan adaptar el perfil del egresado al mercado laboral. Pero, se observan también percepciones distintas de los docentes, posiblemente debido a su experiencia profesional en sus respectivas especialidades, y las autopercepciones que estas generan.

#### **2.2.4 Desafíos y mejoras en la autogestión**

De acuerdo con las percepciones de los docentes, el tratamiento de la autogestión ha generado cambios importantes. No obstante, según los entrevistados, existen todavía puntos débiles, como el declarado por el E1:

*“Lo que voy a decir de repente suena demasiado fuerte, pero es la verdad. El estudiante no tiene un sentido crítico en su formación. Tiene una obediencia muy marcada con sus maestros de especialidad, sobre todo de especialidad.”* (E1).

A pesar de ello, los tres entrevistados reconocen una mejoría en la autogestión estudiantil. La actual malla curricular contiene cursos de gestión diseñados para la industria y la producción musical, tal como se detalló en el análisis documental. Relacionamos esto con el estudio de Barneva et al. (2021) sobre las percepciones de los estudiantes de una universidad, respecto a los cursos que consideran convenientes para su formación, tema que explicamos en el marco conceptual. Por

su lado, la universidad de nuestro estudio instruye a sus estudiantes en la gestión de eventos e instalaciones para desarrollar su carrera. Casals (2018) resalta la diversidad de actividades del campo laboral musical y destaca precisamente la producción y/o gestión de proyectos. Además, según Ñopo (2022), el desempeño de los estudiantes en el mercado laboral mejorará si su centro de formación académica fomenta en ellos habilidades de negocio en paralelo a su formación musical.

Entonces, se evidencia un cambio en la mentalidad de la institución; ahora es más flexible y permite avanzar hacia nuevas formas y modelos (E1). Aun así, el E3 expresa que aún persiste cierta dependencia de algunos músicos hacia sus maestros.

*“A mí me aterra cuando a veces escucho a genta de cuarenta, de cincuenta años que dicen “todavía sigo tomando clases con fulano o fulana.” (E3).*

Para mejorar este factor, el E3 solicita a sus alumnos organizar recitales e incluso promueve momentos de diálogo entre todos, con el objetivo de fortalecer su capacidad organizativa, expresión oral y la autogestión. Al mismo tiempo, advierte que la falta de representantes (*mánager*) de músicos clásicos en el país dificulta el desarrollo de su carrera.

Cabe resaltar que lo expresado por el E1 y el E3 puede contener un punto psicológico relacionado a la autopercepción dentro de la autogestión. Según explica Skinner (1988), el individuo “autogobernado y autogestionado” es en cierto modo un ser vulnerable, ya que está controlado directa o indirectamente por su contexto, su cultura y sus respectivas leyes. En un contexto donde no existe un *mánager* para su actividad, su autogestión será muy compleja y requerirá soporte personal (Ferreira da Costa y Kenen, 2021).

Desde las percepciones de los docentes y el análisis documental, se observan cambios respecto a la autogestión en la universidad. Sin embargo, también se evidencian coincidencias en las declaraciones sobre el apego de los alumnos al docente, lo cual podría ser un problema de la capacidad de autogestión en ciertos casos. Ello requeriría mayor atención por parte de la institución. Por otro lado, es preciso señalar que los entrevistados no citaron algunos de los actuales elementos de autogestión, como las redes sociales y las plataformas digitales.

## **2.3 Capacidad de promover el cambio organizacional**

### **2.3.1 Evolución cultural: nuevas miradas y desafíos**

La cultura organizacional de la universidad ha cambiado y actualmente muestra una mentalidad abierta a la innovación. El E1 aclara que esto se evidencia en los nuevos cursos de la malla curricular y su apertura a la música popular y tradicional. La universidad replanteó parte del contenido académico mediante la consulta a especialistas externos; es decir, se buscó una visión compartida, factor que, según Méndez et al. (2023), puede posicionar de manera más efectiva a la universidad en el mercado laboral. De todos modos, existió y existe resistencia al cambio, elemento natural en toda organización (E2 y E3). Frente a ello, para el E2 fue importante priorizar la nueva visión de la universidad, la cual también se construyó a partir de la incorporación de nuevos maestros:

*“en este momento hay bastantes profesores en la universidad que son profesores jóvenes, entonces, tienen una mirada que, ya que no arrastra, a pesar que siempre habrá unos que son un poco más tradicionales, quizá, pero antes era eso mucho más difícil porque siempre el cambio asusta. Yo creo que han entendido que es importante.” (E2).*

Su declaración se enlaza con la propuesta de Zhu (2014), donde la innovación depende de la cultura organizacional, y también a la de Shein (2004), quien atribuye a dicha cultura un aprendizaje grupal y adaptación, hecho que sí ocurre en la universidad desde la percepción de los docentes entrevistados. Además, la influencia de los nuevos docentes jóvenes es visible en el comportamiento y dinámica del cambio que, según Angulo (2017), no puede darse automáticamente. A su vez, las exigencias del licenciamiento también influyeron en el cambio de mentalidad interna. No obstante, el E2 comenta que el cambio y la apertura dependen a veces de la especialidad.

De igual manera, el licenciamiento ha revelado algunos puntos considerables sobre la comunicación:

*“(…) Una es que no hay una comunicación efectiva entre las autoridades, los maestros, los estudiantes y la parte administrativa. (...) hace algunos meses, se*

*demostró que no hay una información bien organizada. La gente no sabe qué pasa” (E3).*

Según el E3, se generaron ideas erradas sobre el cambio, entre ellas, el tema de los sueldos.

*“el gran, por ejemplo, de cuando comentó este proceso, fue que la gente creyó que iba a ganar como una universidad privada, que los sueldos iban a ser, en esa época, de ocho mil soles, y yo les decía que no, eso ganarán en la Universidad Privada A o en la Universidad Privada B, pero averigüen cuánto gana un profesor en la Universidad Pública A o en la Universidad Pública B. Algunos pensaban que iban a ganar ocho mil soles.” (E3)*

Este hallazgo muestra que existen aquellas “barreras culturales” referidas por Caliskan y Zhu (2021), las cuales obstaculizan el cambio debido a concepciones erradas sobre recompensas y reconocimiento.

Por su parte, el E1 y el E2 consideran posible y necesario un cambio en la universidad, con miras a obtener el licenciamiento.

*“La universidad tiene que desempolvase y ponerse al reto de todas las otras universidades con las exigencias de infraestructura, exigencias de la malla curricular y con la exigencia de los docentes.” (E1).*

De acuerdo con el E2 y E3, la comunicación e información es determinante en el proceso de cambio, pero presentan falencias en la comunidad institucional. Además, el E3 duda si el cambio será bueno, expresando su preocupación por la actitud de algunos docentes jóvenes y recién llegados, quienes, en ocasiones, muestran señales de ego relacionados a sus recientes títulos académicos obtenidos en el extranjero.

*“Hay algunos profesores jóvenes que vienen con su doctorado, y están muy furiosos, créeme, porque no les decimos doctor cada vez que nos cruzamos con ellos en el pasillo, porque en las universidades hay que decirles doctor a los doctores, y ¿cómo es posible que cada vez que uno se los cruza, no le digamos buenos días, doctor o doctora? [ironía].” (E3).*

Como se observa, las percepciones del E2 y E3 sobre los docentes jóvenes son casi contrarias.

En síntesis, la cultura organizacional se adecúa al cambio impulsado por el cumplimiento de las condiciones del licenciamiento, a pesar de la resistencia y problemas de comunicación. En términos generales, esto puede reflejar una percepción y autopercepción algo dudosa en algunos docentes sobre su capacidad para enfrentar el cambio, además de cierto descuido por parte de los líderes en proporcionar la información adecuada al resto de trabajadores. Asimismo, el desequilibrio en las interacciones entre docentes nuevos y antiguos surge de las diferencias en costumbres y valores contemporáneos. Mientras tanto, las autopercepciones indican puntos diversos. Al describir una apertura mental y cambios en la malla curricular, el E1 muestra una su adaptación favorable a la nueva cultura; lo mismo ocurre con el E2, cuando señala la importancia del cambio y su intención de aportar al mismo. Sin embargo, el E3 duda de la naturaleza final del cambio, en parte por el comportamiento de nuevos docentes jóvenes. Su percepción ante esto refleja también su autopercepción, la cual guarda otro tipo de valores y comportamiento. Aun así, los docentes perciben tanto la existencia de miradas tradicionales como innovadoras dentro de la cultura organizacional interna. Según Del Prado (2007), posterior a la etapa de cambio, los trabajadores podrán evaluar si este fue positivo o negativo desde su propia perspectiva, habilidades y cultura interna. Como complemento a nuestra investigación, sería valioso un estudio posterior que analice el resultado final desde la cultura organizacional.

### **2.3.2 Cambio y liderazgo**

Durante la gestión de los entrevistados como líderes o encargados de área se realizaron algunos cambios importantes. Cuando el E1 fue director de Promoción y actividades musicales promovió conciertos de alumnos y también de docentes, actividad no muy común hasta entonces:

*“Entonces yo dije, no, los que tocan debe ser un hábitad permanente. Eso implica que deben de tocar, hice tocar a los maestros, porque por enseñar no suelen tocar y como siempre he dicho, a veces, la enseñanza es la pérdida de la condición de artista, la docencia es la muerte del artista en muchos casos o generalmente.” (E1)*

La declaración del E1 refleja su convicción y autopercepción tanto en su papel de artista como en el de docente, delineando cómo concibe el rol en ambas labores. Desde esta mirada cabe señalar que, en algunos casos, la docencia en los músicos

puede influir en su autopercepción de artistas de manera contraproducente, pues, al dedicarse por entero a enseñar, dejan de lado su labor de concertistas. En ese sentido, el liderazgo del E1 fue fundamental y contribuyó a mejorar aquellas autopercepciones. A su vez, el E1 agilizó la publicación de la revista institucional.

Por su cuenta, el E2 ocupó el cargo de vicepresidente de la Comisión Organizadora durante el proceso de licenciamiento y entre sus planes estuvo la creación de una escuela de posgrado, pero esto no fue posible. A propósito, se percibe a sí mismo como alguien capaz de llevar a cabo un proyecto de cambio de amplia magnitud.

El E3 dirigió una sección preparatoria:

*“He sido jefa de la sección post escolar en los años 2000 y sí se hicieron varios cambios, se pasó de tres años a dos, por ejemplo, se mejoró la malla curricular, se trató de organizar mejor en todos los profesores de lenguaje musical, sino en la forma sí en el fondo. Eso hasta ahora no se logra, y no se logrará nunca probablemente.”* (E3)

Cada entrevistado ejerció el liderazgo de acuerdo con sus propias particularidades (cargo o responsabilidad), hecho que dirige la toma de decisiones (Liu et al., 2016). En consecuencia, indagamos sobre sus debilidades y fortalezas durante cada gestión. El E1 destaca la comunicación horizontal y democrática con sus colegas y subordinados, lo que, según Pomares (2015), simboliza una actitud positiva en el trabajo grupal. Su debilidad estuvo en la falta de recursos, tanto materiales como económicos, y eso dificultó la gestión de proyectos y conciertos, entre otras cosas.

El E2 manifiesta:

*“Fortalezas es que siempre hemos sabido que nosotros hacemos el cambio por el beneficio de los estudiantes que iban a terminar una carrera y tuvieran una posibilidad de trabajar en lo que han estudiado. (...) La otra fortaleza, y hablo en plural porque no era solamente mía, en todo caso, sino también de la otra administración que era de la Persona A, era que nosotros tratábamos de escuchar todas las opiniones, aun cuando estén en contra de lo que nosotros pensábamos. Siempre hemos tratado de escuchar y, en todo caso, cuando teníamos que plantar nuestra opinión, lo que nosotros estábamos haciendo, no hemos tenido temor de decirlo.”* (E2).

Su declaración evidencia un liderazgo distribuido por parte de la Comisión Organizadora, lo que posibilitó una sólida construcción organizacional al considerar la inteligencia y habilidad de sus colegas (Ruiz et al., 2022).

El E1 y E2 coinciden que la comunicación fue una de sus fortalezas durante sus gestiones. Sobre la debilidad, el E2 comenta que no siempre era posible la conformidad de todo el equipo y, en ocasiones, debían tomarse decisiones sin el consenso total. Sin embargo, la autopercepción de los entrevistados sobre la comunicación podría no coincidir del todo el resto de trabajadores de la universidad, como se señaló en el apartado referente a cultura. O, en todo caso, que la comunicación no habría sido tan eficiente y funcionaba de forma favorable únicamente a nivel directivo.

Una de las fortalezas autopercebidas por el E3 fue el pleno conocimiento de las metas de su gestión y el entendimiento de las necesidades del resto. Además, apoyó el licenciamiento, a pesar de no estar del todo de acuerdo. En cuanto a debilidades, percibió la rigidez pedagógica en algunos colegas y la poca empatía de estos con sus estudiantes, e incluso un excesivo interés personal debido a la incertidumbre laboral en quienes no cuentan aún con grados académicos exigidos por las entidades rectoras.

En resumen, las autopercepciones sobre liderazgo de los entrevistados indican puntos de vista diversos, que no necesariamente concuerdan con el resto de agentes internos. A pesar de ello, estas autopercepciones han influido en cambios significativos, como la mayor participación docente en conciertos y un trato más democrático con sus subordinados. Estas acciones han contribuido al avance de diversas áreas, incluyendo el desarrollo académico y el proceso de licenciamiento de la universidad. Los entrevistados se consideran capaces de asumir cargos directivos, hecho que se vincula con sus competencias para promover cambios. No obstante, Sin embargo, existieron y existen dificultades en el trato interpersonal e incertidumbre por el proceso de cambio, además de autopercepciones, sobre todo en la comunicación, que son algo inexactas en relación a los resultados internos.

### **2.3.3 Trabajo colaborativo para el cambio**

El trabajo colaborativo durante un proceso de cambio es variable, pues las responsabilidades dependen del cargo, nivel y rango de los involucrados (E1).

Como director de área, el E1 tomaba decisiones por sí mismo al principio, pero luego buscó el apoyo y participación de sus secretarías; ello se relaciona con la idea de Espinoza (2022), donde el individuo incorpora nuevos puntos de vista o acción a través del trabajo colaborativo. Además, aquello funcionó como un liderazgo transformacional, ya que el líder motiva a los trabajadores a razonar y reflexionar sobre los retos y cambios (Savovic, 2017). Algo similar ocurrió con el E2:

*“Una de las cosas fantásticas que sí pasaron en esos años —proceso de licenciamiento— fue tener un director general y un director académico que se entiendan muy bien. Eso no es tan fácil. Y, en este caso, el trabajar con el director general era muy fácil. (...). Entonces, cuando teníamos que tomar decisiones determinadas, que eso era el otro asunto que olvidé sobre las cosas que se hizo con ella, es que se mejoró mucho la parte de infraestructura. Porque había decisiones que podíamos tomar sin temor.” (E2)*

El E3 confirma lo dicho por el E2, al señalar que los miembros de la Comisión Organizadora se conocen muy bien, trabajan adecuadamente y son personas muy bien capacitadas. Aquí la percepción y autopercepción mutua, así como la evaluación de sus propias capacidades, indican un buen clima de trabajo y confianza en su gestión durante etapas de cambio. Esto refleja respeto, una comunicación efectiva y genera conciencia, conformando lo que se conoce como “ejército de voluntario” (Kotter, 2014, citado por Kaufman et al., 2020). Nuevamente aparece la percepción favorable de la cúpula directiva, aunque ello no signifique una apreciación compartida por el resto.

Sin embargo, el E3 declara la existencia de problemas administrativos, debido a los bajos sueldos.

*“El problema yo creo que está un poco en la gestión administrativa. Justamente por los sueldos que pagamos es difícil tener gente de administración de la nueva que está entrando que sea del nivel que queremos y necesitamos. Entonces, se demoran, tengo entendido, muchísimo en hacer papeles, porque no lo saben hacer. O se han hecho toda la vida un poco a la diábala y ahora hay que hacerlos perfectos y ahí demoran. Es una cuestión de cuál es nuestra capacidad de contratar a gente*

*idónea. Los músicos estamos acostumbrados a que nos paguen poco en la institución analizada, pero queremos estar ahí.” (E3)*

La declaración del E3 revela su autopercepción sobre el cariño de los músicos al arte y a la propia institución, la misma que les ofrece una baja remuneración. Además, desconocen parte del manejo administrativo y carecen de mayor experiencia para contratar personal idóneo. Lo primero revela una problemática mayor, relacionable al campo laboral y a la imagen del músico en la sociedad. Además, evidencia un número limitado de oportunidades de empleo, al señalar que desean trabajar en la universidad a pesar de la baja remuneración. Si bien es cierto que la institución es prestigiosa entre las escuelas musicales, esto no se refleja en sueldos rentables para los trabajadores, quienes, en su mayoría, tienen más de un empleo. Lo segundo revela una posible falta de preparación de los músicos en el área administrativa, un aspecto que claramente no forma parte de su capacitación profesional.

En referencia al proceso de licenciamiento, el E3 destaca la flexibilidad y la posibilidad de replanteo académico general como elementos enriquecedores; pero añade que esto es observable solo por los miembros que trabajan en equipo para que así sea, pues existen otros que no. Además, recalca que aquella flexibilidad y replanteo se vio retrasada y enfrentó dificultades, debido a la poca o nula comprensión de los agentes fiscalizadores “no músicos” sobre la naturaleza de la enseñanza musical.

En resumen, se verifica un trabajo colaborativo en que la gran mayoría de agentes está involucrada en la meta del licenciamiento. Además, su percepción sobre la naturaleza de la institución y las costumbres de los músicos está en parte distanciada de cómo los perciben los agentes externos. Es decir, percepciones y autopercepciones internas y externas difieren al momento de implantar los cambios, hecho que genera dificultad y demora. A su vez, se observa la disposición de incluir a todos los miembros de la institución en el proceso de licenciamiento; es decir, las autopercepciones indican inclusión y actitud cooperativa, aunque, en ocasiones, el cargo y responsabilidad de cada uno resulte decisivo respecto a los cambios. La complejidad de los roles y funciones recae en los pocos recursos institucionales,

factor que revelaría un problema ligado a la educación nacional y el presupuesto que recibe del estado.

### **2.3.4 Subcategorías emergentes**

#### **2.3.4.1 Malla Curricular**

La malla curricular fue un hallazgo recurrente en los resultados, especialmente en la categoría de Mercado laboral musical como factor de cambio organizacional. De acuerdo con los entrevistados, la actual malla incluye cursos de gestión y producción musical, de tecnología, de música popular y tradicional. Esta adaptación refleja la respuesta a nuevas demandas tanto en el ámbito musical como laboral. Además, la innovación responde a un cambio en la cultura organizacional (subcategoría de la segunda categoría: capacidad de promover el cambio organizacional) y, como señaló el E1, esta se refleja precisamente en los cursos añadidos a la malla curricular.

Los cambios en la malla curricular se dieron, por un lado, debido a los requerimientos del proceso de licenciamiento y, por otro, a la intención propia de la universidad de innovar su oferta y adecuar el perfil de sus egresados al campo laboral. El estatuto de la universidad refleja parte de este cambio, al detallar las propuestas de asesoramiento en la creación de empresas y micro empresas, aunque no se expliciten el nombre de los cursos. En resumen, la malla curricular ha sido uno de los principales elementos de cambio, incluso desde las percepciones de los entrevistados, quienes se vieron familiarizados con las variantes respectivas y están de acuerdo con ellas.

#### **2.3.4.2 Resistencia al cambio**

De igual manera, la resistencia al cambio emergió en las dos categorías, y también en la sección respectiva al licenciamiento. Sobre esto último, el E3 manifestó su oposición inicial, debido a que no estaba convencido de si el licenciamiento mejoraría a la institución. Refirió que algunos títulos de posgrado obtenidos en el extranjero no eran reconocidos en el Perú por las instituciones rectoras; ante ello, creía conveniente acceder únicamente al rango universitario, sin convertirse en universidad. Sin embargo, posteriormente decidió apoyar el licenciamiento, el mismo que ha generado resistencia e ideas de incertidumbre en otros docentes, quienes temen no poder adecuarse a los requerimientos exigidos por la SUNEDU.

La resistencia se ve también en el choque de ideas entre docentes jóvenes y antiguos sobre el cambio y modos de enseñanza tradicionales. Esto se conecta con la autopercepción de los involucrados sobre su capacidad de afrontar etapas de cambio, lo cual, naturalmente, generará dudas, por lo que es importante que los líderes atiendan sus preocupaciones (Suarez et al., 2022). El E2 indicó que el factor tecnológico originó resistencia en algunos agentes por su aplicación y posibilidades, además de temor porque los nuevos equipos adquiridos sufrieran daño y/o pérdidas. El E3 señaló una especie de resistencia a la independencia en algunos músicos que continúan estudiando con sus maestros, aun siendo egresados e incluso profesionales. Esto podría deberse a otra problemática de los músicos clásicos, también comentada por el E3: la falta de *managers* o representantes en este sector musical, lo cual dificulta el desarrollo de su carrera artística.

Tanto el E1 y como el E2 percibieron resistencia al cambio durante sus gestiones, pero coinciden en que siguieron adelante junto a su equipo de trabajo en beneficio de la institución.

En síntesis, existe resistencia interna al cambio, elemento natural en todo proceso de variaciones, el cual genera confrontaciones emocionales en una primera etapa (Lewin, 1951), y discordias desde las percepciones y autopercepciones de los involucrados (Suarez et al., 2022). Sin embargo, el cambio no se da únicamente desde las demandas del mercado laboral musical, sino también de otros factores, como el licenciamiento, la tecnología, los nuevos cursos, el comportamiento de profesores jóvenes, etcétera. Aun así, se desprende de las entrevistas que la resistencia es manejable y no pone en riesgo el objetivo principal de la universidad, que es el licenciamiento.

## CONCLUSIONES

El mercado laboral musical en el Perú representa un campo amplio, complejo, en parte indefinido, donde aún existe mucha informalidad. Los cambios que este mercado pueda influenciar en las instituciones educativas musicales responden, entre otros factores, a la naturaleza de la institución, a su propuesta académica y sobre todo a su percepción sobre dicho sector laboral. Por ello, las conclusiones de este estudio responden a las percepciones y autopercepciones de tres docentes de una universidad de música sobre los cambios influenciados por el mercado laboral musical. Estos docentes ocuparon importantes cargos e influenciaron y promovieron cambios, tanto desde aquel mercado como desde otros aspectos. Además, se presentan conclusiones basadas en el análisis del estatuto de la universidad.

- 1) En cuanto al objetivo específico número uno, se concluye que el estatuto no atiende directamente las demandas del mercado laboral musical como factor de cambio organizacional. Sin embargo, contiene elementos que evidencian cambios en la institución desde una influencia externa, los cuales podrían ligarse a dicho mercado. En primer lugar, el principal cambio fue haber variado su naturaleza de conservatorio a universidad y alinearse a esta nueva normativa de ley universitaria, mediante el proceso de licenciamiento. Ella modificó el nombre de la institución, así como la nominación de sus áreas y cargos internos, elementos presentes en el estatuto. Otro elemento relacionado al cambio es la intención expuesta en el documento sobre la identidad de la universidad, su respuesta a las demandas y necesidades sociales, el interés de la población, el contexto de globalización y el entorno cambiante desde un sistema académico flexible. Las nuevas áreas tecnológicas, como la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, los intercambios y convenios con universidades internacionales, la capacitación estudiantil para la creación de micro y pequeñas empresas (Dirección Incubadora de empresas, presente en el estatuto), la bolsa de trabajo y el refuerzo de prácticas preprofesionales, también señalados en el estatuto, son aspectos que evidencian cambios. Algunos de estos cambios ya se han implementado, mientras que otros se realizarán próximamente, en

concordancia con las disposiciones de la ley universitaria. Los cambios son notorios al compararlos con las gestiones anteriores, como se detalla con mayor claridad en las entrevistas.

- 2) Sobre el segundo objetivo específico, se concluye que las percepciones de los docentes sobre el mercado laboral musical son diversas, e incluso en algunos casos, opuestas. Algunos lo consideran un sector aún indefinido, amplio y en parte informal, al cual la universidad todavía busca adaptarse, mientras otros consideran que el mercado no ha cambiado significativamente en su naturaleza y, por lo tanto, la universidad no necesita una adaptación especial. Quienes contemplan que la propuesta académica de la universidad no se adapta favorablemente al mercado laboral, argumentan que ello se refleja en el trabajo de muchos egresados, los cuales ejercen funciones para las cuales no fueron adecuadamente formados, siendo la docencia la opción más común debido a la falta de oportunidades laborales afines a su especialidad; mientras, para otros, la docencia forma parte del perfil natural del músico, por lo que no estaría desnaturalizada en el mercado. Sin embargo, todos perciben cambios en la universidad influenciados por las demandas y dinámicas actuales de dicho mercado, entre los que se encuentran la adecuación de nuevos cursos a la malla curricular, el uso de estudios de mercado, la apertura hacia la música popular y tradicional, innovaciones tecnológicas de acuerdo con el contexto externo, mejoras en las prácticas preprofesionales y avances en la autogestión de los estudiantes y egresados mediante cursos y actividades. Por otro lado, los docentes perciben el licenciamiento universitario como un cambio esencial y positivo que generará innovaciones acordes al mercado de las universidades. Según las percepciones recabadas, se evidencia una problemática mayor: la discordancia entre el mercado laboral y gran parte de la educación musical nacional.
- 3) Respecto al tercer objetivo específico, los docentes autoperciben favorablemente su capacidad para el cambio organizacional, aunque esta percepción no concuerde con las de toda la comunidad interna. Cada uno nombró acciones realizadas durante sus gestiones como docentes y

directores de área, que revelan capacidades integradoras, trato democrático y aspiraciones de mejora institucional. A su vez, los entrevistados mostraron apertura a la innovación cultural, musical y tecnológica, lo que se traduce en una cultura organizacional dinámica. Se concluye que existe autopercepción positiva al cambio. No obstante, su percepción y autopercepción también reflejan ciertas discordancias respecto a la comunicación interna entre directivos, docentes y el resto de trabajadores, especialmente durante el proceso de licenciamiento. Sin embargo, se observa también cierta incapacidad o dificultad de los docentes en temas administrativos, lo cual representa otro tipo de problemática.

- 4) Finalmente, respecto al objetivo general, se concluye que sí se perciben y se autoperciben cambios importantes. El cambio principal, percibido como positivo, responde al proceso de licenciamiento universitario, que obliga a la institución a renovar su oferta de enseñanza al adecuarse a las demandas externas, incluidas las del mercado laboral musical, aunque su adecuación conlleva una notable dificultad, pues el proceso lleva seis años en curso. Se concluye que existe una cultura interna dinámica y abierta al cambio e innovación, a pesar de la antigüedad de la institución (más de un siglo), y a pesar de la presencia de un grupo que se resiste, lo cual no representa necesariamente una mayor dificultad. riesgo. Esta actitud favorece la supervivencia de la institución. Sin embargo, la efectividad de los cambios requeriría el análisis de estudios posteriores. Se concluye también que el mercado laboral musical al que la universidad busca adaptarse, aún es percibido como un sector indefinido y complejo. Mientras para algunos docentes dicho mercado sí genera cambios internos, para otros no. Además, la adaptación también se dificulta por la falta de comprensión de la enseñanza musical por parte de las autoridades externas. En síntesis, la relación entre el mercado laboral musical y la universidad todavía no es óptima en relación al desempeño y puestos de trabajo de los músicos egresados. No existe aún una alineación mutua. Por otro lado, se observa la existencia de ciertos problemas de gestión interna vinculados a la comunicación entre directivos y el resto de los trabajadores. A pesar de ello, se concluye que

la institución posee notables capacidades de trabajo y organización que, aún con sus falencias, buscan la mejora de la profesión musical en la universidad y el resto del Perú.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados del estudio, y teniendo en cuenta que nuestro tema no ha sido muy estudiado en el ámbito peruano, nuestras recomendaciones están dirigidas principalmente a músicos, musicólogos, sociólogos y estudiosos en general de la cultura y el arte en el país. e investigadores musicales. Por tanto, se recomienda lo siguiente:

- 1) Investigar las percepciones de universidades y/o instituciones particulares musicales respecto al cambio organizacional influenciado por el mercado laboral musical. Esto mejorará la comprensión del tema y de dicho mercado, el cual es complejo y aún indefinido.
- 2) Examinar los recientes cambios en la educación musical, prestando especial atención a las exigencias que las instituciones rectoras solicitan a las universidades y escuelas de música, como el proceso de licenciamiento universitario. Se observa entre ambas partes una discrepancia sobre la naturaleza de la enseñanza musical.
- 3) Estudiar las percepciones sobre el mercado y la profesión musical de la población joven y adulta, cuya actividad o trabajo principal no está ligada a la música. Sus preferencias, tendencias y características culturales podrían influenciar cambios en las escuelas de música.
- 4) Estudiar las características y capacidades laborales y administrativas de los músicos, ya que ello puede mejorar su participación en el campo laboral.
- 5) Ampliar la población del estudio y abordar el tema desde la satisfacción laboral y adaptación de los músicos al mercado laboral musical. Para ello, se sugiere usar la técnica del grupo focal, la cual permitiría analizar las experiencias compartidas en un colectivo mayor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, P. (2005). La evaluación auténtica: Un sistema para la obtención de evidencias y vivencias de los aprendizajes. *Perspectiva Educacional*, 45, 11-24. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329100002.pdf>
- Akyel, R., Ozgen, O. y Yilmaz, S. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117 – 138. <http://dx.doi.org/10.1108/09534811311307941>
- Aldaz, L., Fuentes Cuiñas, A. A., Vailati, P. A. y Arko, B. A. (2021). Percepciones del tatuaje como expresión cultural en AMBA. *Interdisciplinaria*, 38(1), 235-243. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18065114015>
- Algaba, F. (1942). *Boletín de la Real Academia de Ciencias, Bellas Letras y Nobles Artes de Córdoba*. Tipografía artística.
- Angulo Herrera, P., Angulo Alvarado, P. J., & Huamán Huayta, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>
- Arancibia, A., Allende, C., Torres, C. y Velasco, P. (2022). Cumplimiento del ciclo de finalización en pregrado: Un estudio sobre licenciatura, egreso y titulación oportuna en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. *Revista Educación Superior y Sociedad*. 34(1), 925-950. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/v34i1-prologo>
- Aravena, F. (2012). Formación docente inicial: Autopercepción del ejercicio docente. *Quaderns digitals: Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, 73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8351965>
- A Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Editorial Enfoques Consulting EIRL.
- Armoa, M. (2021). La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (1), 228-252. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.222](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.222) p. 229
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International journal of higher education*, 9(3), 64-70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Avilés, M. (2017). El símbolo como ámbito de reflexión filosófica de la Sociología de la Educación. *Sophia: colección de Filosofía de la Educación*, 23(2), 101–120. <https://doi.org/10.17163/soph.n23.2017.03>
- Bailón, J. y Roncoroni, U. (2023). La industria musical y la disrupción de la tecnología digital. El caso de la escena tropical bass en la ciudad de Lima. *El oído pensante*, 11(1), 112-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8889124>
- Barbosa, D. y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/revistaucn/article/view/433>
- Barneva, R., Kanev, K., Shapiro, S. y Walters, L. (2021). Enhancing Music Industry Curriculum with Digital Technologies: A Case Study. *Education sciences*, 11(52). <https://www.mdpi.com/2227-7102/11/2/52>
- Beycioglu, K. y Kondakci, Y. (2020). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1322155.pdf>
- Bolívar, J. y Rojas, F. (2014). Estudio de la autopercepción y los estilos de aprendizaje como factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios.

- RED. *Revista de Educación a Distancia*, (44), 60-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54732570001>
- Bourdieu, P. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Editorial Desclée de Brouwer.
- B Bozkurt, M. y Öztürk, F. (2022). Qualitative Research in Social Sciences: A Research Profiling Study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 17 (1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1335923.pdf>
- Budiyanto, C., Prananto, A. y Tan, F, T. (2019). Designing Embedded Case Study Research Approach in Educational Research. *International Journal of Pedagogy and Teacher Education* 3(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.20961/ijpte.v3i1.25370>
- Buil, P. y Hormigos, J. (2016). Nuevas formas de distribución de la música popular en la cultura contemporánea. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 4(1), 48-57. <https://www.methaodos.org/revista-methaodos/index.php/methaodos/article/view/103>
- Çaliskan, A., & Zhu, C. (2021). Organizational culture barriers and facilitators for instructional innovations at the faculty of education. *Eurasian Journal of Educational Research*, 92, 137-166. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1293592.pdf>
- Cardona, L. (2017). *El cambio organizativo en las Instituciones de Educación Superior*. [Tesis doctoral. Universitat de València]. <https://roderic.uv.es/handle/10550/61016>
- Cardona, L., Pardo del Val, M. y Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos. *Revista de docencia universitaria*, 18(1), 249-273. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>
- Carreño, G. (2015). Formación musical universitaria. ¿Necesidad para el empleo público? *Intercambios: Dilemas y Transiciones de la Educación Superior*, 2(2), 80-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5436851>
- Casals, M. (2018). *Los músicos y su profesión. Trabajo artístico y profesionalización en el jazz y la música moderna. Un análisis sociológico*. [Tesis doctoral. Universidad de Barcelona]. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/586251/MCB\\_TESIS.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/586251/MCB_TESIS.pdf?sequence=1)
- Chao, A., Pérez, M. y Chao, R. (2020). La grabación musical como herramienta de aprendizaje. Implicaciones educativas para el alumnado. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 7(1), 71-83. <https://doi.org/10.17979/reipe.2020.7.1.6520>
- Chiavenato, C. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Sage Publications.
- Delgado Wise, M. D., (2014). ¿Prevalece un vínculo, objetivo, entre la percepción sensible y los conceptos? *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 21(3), 249-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10432355010>
- De Sancha, J. (2020). *La economía de la música: dos estudios sobre la demanda y el emprendimiento musical*. [Tesis doctoral. Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/handle/11441/103730>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. 2013; 2(7), 162–167. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Espinoza, E. (2022). El trabajo colaborativo en la enseñanza-aprendizaje de la Geografía. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 101-109. <https://orcid.org/0000-0002-0537-4760>
- Fauth, B., Göllner, R., Lenske, G., Praetorius, A. y Wagner, W. (2020). Who sees what? Conceptual considerations on the measurement of teaching quality from

- different perspectives. *Zeitschrift für Pädagogik. Beiheft.* 66 138-155.  
<https://doi.org/10.25656/01:25870>
- Fernández, J. (2001). Elementos que consolidan el concepto profesión. Notas para su reflexión. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(2).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15503202>
- Ferreira da Costa, E. y Kienen, N. (2021). Autogerenciamento: Uma interpretação analítico-comportamental. *Rev. CES Psico*, 14(2), 20-47.  
<https://doi.org/10.21615/cesp.5234>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Editorial Morata.
- Flores, C. (2010). La música en la educación superior universitaria. Acciones de trabajo. Materiales. Propuestas. Actividades. Programación. [Monografía de Licenciatura. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.]  
<https://1library.co/document/zxv055ny-educacion-superior-universitaria-acciones-materiales-propuestas-actividades-programacion.html>
- Flores, D. (2020). Reflexiones sobre el modelo de enseñanza de la guitarra clásica en la educación superior: el caso de la PUCP. [Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú.] Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18041>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.  
<http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Gisbert, V. (2018). La creatividad musical como herramienta educativa para el cambio social. *Creatividad y Sociedad*, (27), 26-46.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7000794>
- Gómez, J. (2020). *Percepciones de los egresados sobre la pertinencia del perfil de egreso de la carrera de música de una universidad privada peruana*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú.] Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16186>
- Gorospe, J. y Edaniol, E. (2022). Resistance to Change and Work Engagement of the Faculty of Occidental Mindoro State College, Philippines. *Journal of Practical Studies in Education*, 3(4), 1-8. <https://doi.org/10.46809/jpse.v3i4.50>
- Guadarrama, R. (2013). Mercado de trabajo y geografía de la música de concierto en México. Espacialidades. *Revista de temas contemporáneos sobre lugares, política y cultura*, 3(2), 192-216. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=419545120007>
- Gurrutxaga, A. (2015). *Equipos de innovación como instrumentos del cambio organizacional*. [Tesis doctoral. Universidad del País Vasco].  
<https://addi.ehu.es/handle/10810/17884>
- Haya de la Torre, F. (2022). *Una mirada a los mecanismos de sostén de una escena de música experimental en Lima contemporánea desde la perspectiva del músico (2000-2019)*. [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.] Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22844>
- Haynes, J. y Marshall, L. (2018). Beats and tweets: Social media in the careers of independent musicians. *New Media and Society*, 20(5), 1973-1993.  
<https://doi.org/10.1177/1461444817711404>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education
- Iño, W. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces de la educación*, 3(6), 93-110.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521971>
- Jiménez, V. y Comet, C. (2016). Los estudios de caso como enfoque metodológico. *ACADEMO. Revista de Investigación y Ciencias Sociales y Humanidades*. 3(2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5757749>

- Kaufman, E. K., Mitra, S., Anderson, J. C., II, Coartney, J. S., & Cash, C. S. (2020). Leading collaborative change in an educational organization. *Journal of Leadership Education*, 19(4), 56–67. DOI: 10.12806/V19/I4/R5. [https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2020/09/19\\_4\\_Kaufman.pdf](https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2020/09/19_4_Kaufman.pdf)
- Kovanci, M., Inandi, Y. y Fakiroglu, M. (2020). The Study of the Relationship between Teachers' Perceptions of School Culture, Organizational Commitment and Their Resistance to Change. *Journal of Educational Theory and Practice Research*, 6(3), 296-307. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED616908.pdf>
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Ediciones Paidós.
- Liu, Y., Mehmet, S. y Printy, S. (2016). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data. *Educational Management Administration and Leadership*, 1-23. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143216665839>
- Martínez, H., (2009). Autopercepción social y atribuciones cognoscitivas en estudiantes de bajo rendimiento académico. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(3), 1175-1216. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121984012>
- Maldonado, M., (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 13(23), 263-278. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102314>
- Martos, E. (2015). *El profesor de música de enseñanza secundaria ante el reto andaluz de la Escuela TIC 2.0*. [Tesis doctoral. Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/42253>
- Medina, M., Gonzáles, I. y Mena, J. (2021). Competencias profesionales pedagógicas del Licenciado en Educación, Economía. Estrategia didáctica desde la Economía Política. *Mendive*, 19(3), 920-935. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2566>
- Méndez, J., Bolaños, C. y Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-73. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Mendivil, J. (2020). *En contra de la música*. Editorial Gourmet Musical.
- Mendoza, J. (2016). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. *Revista de ciencias de la gestión*, 3, 109-135. <http://dx.doi.org/10.18800/360gestion.201803.005>
- Merleau, M. (1945). *Fenomenología de la percepción*. Planeta-Agostini.
- Ministerio de Educación. (2021). Sistematización de experiencia de la asistencia técnica a directivos 2019 – 2021: Estrategias y herramientas para la gestión escolar. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7684>
- Monge, V. (2015). La codificación en el método de investigación de la Grounded Theory o Teoría Fundamentada. *Innovaciones educativas*, 17(22), 77–84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248462>
- Montes, D. (2017). *El músico clásico en el Perú: entre la vocación y la profesión*. [Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9800>
- Morales, A. y Romero, J. (2021). Aproximación teórica y caracterización del trabajo del músico: entre la precarización y la sobrevivencia. *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 20(77). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496468061008>
- Morreale, F. (2022). Rethinking music technology pedagogy: A New Zealand focus. *Teachers and Curriculum*, 22(2), 127–133. <https://doi.org/10.15663/tandc.v22i2.404>
- Nwawgu, W. y Akintoye, A. (2023). Influence of social media on the uptake of emerging musicians and entertainment events. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/02666669221151162>
- Ñopo, V. (2022). Gestión en la industria musical: Generación de un modelo de negocio. *(Pensamiento), (palabra) y obra*, 27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8281982>

- Ojeda, A. (2020, abril 3). Coronavirus y la industria musical peruana: cuando las ganancias del streaming no bastan. *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/luces/musica/coronavirus-en-peru-y-la-industria-musical-cuando-las-ganancias-del-streaming-no-bastan-covid-19-noticia/>
- Orozco, A; Camargo, E; Melo, G. (2019). Gestión del cambio organizacional desde la participación de los miembros de las instituciones educativas. *AGLALA*, 10(1), 297-311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7045889>
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 89-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81501809>
- Peters, T. (2010). La afinidad electiva entre consumo cultural y percepción sociocultural: el caso de Chile. *Signo y Pensamiento*, 29(57), 216-235. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020052013>
- Paguio, D., Mendoza, K. J. A., & Asio, J. M. R. (2021). Challenges and opportunities in a local college in time of COVID-19 pandemic. *Studies in Humanities and Education*, 2(2), 12–18. <https://doi.org/10.48185/she.v2i2.328>
- Palomares, J. (2016). *La práctica docente y el trabajo colaborativo en educación superior*. [Tesis doctoral. Universidad de Jaén]. <https://ruja.ujaen.es/jspui/handle/10953/812>
- Petit, F., (2022). ¿Música, ruido... o silencio? Contradicciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la valoración de la música callejera. *Cuadernos de Antropología Social*, (56), 85-104. <https://doi.org/10.34096/cas.i56.11427>
- Pomares, E. (2015). Hacia una cultura de trabajo colaborativo. *Hoque: Revista del Conservatorio Superior de Música de Málaga*. 13(3), 111-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7319336>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s.f). *Los principios de ética de la investigación promovidos y reglamentados por el Comité de Ética de la Investigación (CEI)*. Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica. Vicerrectorado de Investigación.
- Quiroga, P. (2017). Rol de la educación superior de cara a los desafíos sociales de América Latina y el Caribe. *Educación superior y sociedad*. 25, 112-129. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265532?posInSet=7&queryId=857cdf1a-708b-4f1d-879a-0281f6e30a8f>
- Real Academia Española. (s.f.). *Símbolo*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en mayo de 2023, de <https://dle.rae.es/s%C3%ADmbolo>
- Real Academia Española. (s.f) *Fonógrafo*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en junio de 2023, de <https://dle.rae.es/fon%C3%B3grafo>
- Rincón, M., y Gomez, D. (2016). Cambio-organizacional y aprendizaje en las organizaciones. Revisión de algunas teorías y autores.: [https://www.academia.edu/29158959/Cambio\\_organizacional\\_y\\_aprendizaje\\_en\\_las\\_organizaciones\\_Revisi%C3%B3n\\_de\\_algunas\\_teor%C3%A1das\\_y\\_autores](https://www.academia.edu/29158959/Cambio_organizacional_y_aprendizaje_en_las_organizaciones_Revisi%C3%B3n_de_algunas_teor%C3%A1das_y_autores)
- Rivera, M. (2010). Educación superior de calidad internacional al alcance de todos. *Educación superior en el Perú*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/903>
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41. <http://dx.doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rodríguez, V. y Herrera, J. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare*, 25(3). <http://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>

- Rozikin, M., Muslim, A. Q., & Pratama, B. I. (2021). The determinant factors of school organizational change in Madura, East Java, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(1), 308. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i1.20532>
- Ruiz, J., Huaita, M., Vásquez, M., y Holguin-Alvarez, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17R>
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai, Revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 11(4), 161-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915468>
- Sánchez, J., Renta, A. y Tierno, J. (2022). Autopercepción del liderazgo docente. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 10(1), 84-109. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2022.9597>
- Savovic, S. (2017). The Impact of the Dimensions of Transformational Leadership on the Post-Acquisition Performance of the Acquired Company. *Economic Horizons*, 19(2), 97-109. [http://horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2017\\_2/EN/EH\\_2\\_017\\_2\\_en\\_Savovic.pdf](http://horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2017_2/EN/EH_2_017_2_en_Savovic.pdf)
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Skinner, B. (1988). *Más allá de la libertad y la dignidad*. Editorial Martínez Roca.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Editorial Morata.
- Suárez, P., Suárez, P. y Zambrano, S. (2022). Esquemas interpretativos de los actores en la escuela. Comprensiones desde el análisis del cambio organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. 28(3). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Tintaya, P. (2018). Psicografía: una estrategia de estudio de los sentidos personales del ser humano. *RIP*, 20, 97-109. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n20/n20\\_a08.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n20/n20_a08.pdf)
- Vargas, L., (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>
- Yánac, D. (2018). *Inserción en el mercado laboral de los egresados de la especialidad de música de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. [Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13585>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Yücel, N., Giliç, F. y İnandı, Y. (2022). School Administrators' Attitudes towards Technology: Do They Resist to Change? *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(2), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1372008.pdf>
- Zainuddin, Z., & Hardiansyah, F. (2023). Teacher classroom management skills and its implementation in primary school learning. *Mimbar sekolah dasar*, 10(1), 92-105. <https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v10i1.48865>
- Zhu, C. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational management Administration and Leadership*, 42(1), 136-158. [https://www.researchgate.net/publication/264974461\\_Organizational\\_culture\\_and\\_instructional\\_innovations\\_in\\_higher\\_education\\_Perceptions\\_and\\_reactions\\_of\\_teachers\\_and\\_students/citations](https://www.researchgate.net/publication/264974461_Organizational_culture_and_instructional_innovations_in_higher_education_Perceptions_and_reactions_of_teachers_and_students/citations)

## APÉNDICES

### APÉNDICE 1: PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	Eugenia Cornejo	9/11/2022
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	Carmen Díaz y Joel Rojas (PUCP)	11/4/2023
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	Carmen Díaz e Iván Montes (PUCP)	13/6/2023
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	Liliana Ávila (UPTC), Valeria Herrera (U. Chile) y Ruth Barrientos (UPNFM)	26/9/2023
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	Joel Rojas (PUCP) y Jorge Fernando Hermida (UFPB)	21/11/2023
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor	Eugenia Cornejo	15/12/2023
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado	Eugenia Cornejo	19/02/2024
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1	
	Jurado 2	

## APÉNDICE 2: Guion de entrevista

### Introducción

- Bienvenida y agradecimiento al participante por su tiempo y disposición para la entrevista.
- Explicar los fines académicos de la misma, mencionando la naturaleza y tipo de investigación.
- Mencionar los criterios éticos y señalar la total confidencialidad de la entrevista.
- Mencionar la grabación de la entrevista que una vez finalizado el proceso de estudio el material de audio y video serán destruidos. Invitar a responder con total libertad e indicar con plena confianza si alguna de las preguntas le resulta incómoda.
- Permiso oral para grabar la sesión.
- Importante: No empezar la grabación sin haber explicitado todos los pasos anteriores.

### Pregunta introductoria:

- ¿Considera que la universidad ha experimentado grandes cambios recientemente?

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Describir las percepciones de los docentes sobre las demandas del mercado musical como factor de cambio organizacional en una universidad de música.	El mercado musical como factor de cambio organizacional	Mercado musical	1) ¿Cuáles son las demandas del mercado musical actual que han propiciado cambios en la universidad? 2) ¿El aumento de universidades de música ha propiciado cambios?
		Factor tecnológico	3) ¿Qué cambios ha experimentado la universidad respecto a la tecnología y sus posibilidades en los últimos 10 años?
		Trabajo (Docentes e instrumentistas)	4) Muchos músicos profesionales trabajan en actividades diferentes a su formación de instrumentistas. ¿La propuesta educativa actual de la Universidad está acorde al mercado musical? 5) ¿Qué cambios se han efectuado para adaptar la propuesta educativa al mercado laboral actual?
		Autogestión	6) La autogestión es el uso de habilidades y competencias propias, con el objetivo de auto impulsar una actividad o proyecto y actualmente es un factor importante del mercado musical.

			¿Qué factores guían o definen la enseñanza de autogestión de los estudiantes en la institución? ¿Ha generado cambios en la propuesta educativa?
Describir la autopercepción de los docentes sobre la capacidad de promover el cambio organizacional en una universidad de música desde las demandas del mercado musical.	Capacidad de promover el cambio organizacional.	Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Entendemos la cultura interna como el conjunto de principios, valores, actitudes, creencias y relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. De acuerdo con esto, ¿cómo describiría la cultura interna de la institución respecto a un proceso de cambio organizacional?</li> <li>2) Desde su experiencia, ¿es posible promover un cambio organizacional en la institución?</li> </ol>
		Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) En su etapa como director/a de área, ¿lideró algún proceso de cambio organizacional? Comente su gestión.</li> <li>4) ¿Cuáles fueron sus principales fortalezas y dificultades durante un proceso de cambio organizacional?</li> </ol>
		Trabajo colaborativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) ¿Cómo percibió su participación al trabajar en equipo en un proceso de cambio organizacional dentro de la institución?</li> <li>6) ¿Qué fue lo más enriquecedor y lo más complejo al promover un proceso de cambio organizacional en la institución?</li> </ol>

Tabla original: Elaboración propia