

Trans

REVISTA TRANSCULTURAL DE MÚSICA
TRANSCULTURAL MUSIC REVIEW

ISSN:1697-0101

www.sibetrans.com/trans

SIBE Sociedad de
Etnomusicología

TRANS 15 (2011)

DOSSIER: OBJETOS SONOROS-VISUALES AMERINDIOS / SPECIAL ISSUE: AMERINDIAN SONIC-VISUAL OBJECTS

Directoras de orquesta: práctica y desarrollo del Liderazgo

Rosa Iniesta Masmano (Conservatorio Profesional de Música de Requena)

Resumen

Exponemos la interrelación liderazgo/directoras de orquesta desde la óptica de la Complejidad formulada por Edgar Morin, considerando tres niveles de organización a modo de metáfora estructural schenkeriana. En la base descubrimos la relación dialógica biología/sociología sustentando el edificio femenino/masculino. En el nivel intermedio, exponemos el contrapunto en el que se entrelazan la teoría y la práctica del liderazgo/dirección orquestal, dando lugar al nivel de percepción inmediato, en el que emergen como ejemplo cuatro directoras españolas actuales: Gloria Isabel Ramos Triano, Silvia Sanz Torre, María Isabel López Calzada e Inma Shara.

Abstract

We show the interrelationship leadership / women conductor of orchestra from the optical of the Complexity formulated by Edgar Morin, considering three levels of organization like structural metaphor schenkerian. In the base we discover the relation dialógica biología/sociología sustaining the feminine / masculine building. In the intermediate level, we expose the counterpoint in which there interlace the theory and the practice of the leadership/orchestra conduction, giving place at the level of perception immediately, in that there emerge as example four Spanish current directors: Gloria Isabel Ramos Triano, Silvia Sanz Torre, Maria Isabel Lopez Calzada and Inma Shara.

Palabras clave

Directoras de Orquesta, liderazgo, Complejidad, Edgar Morin.

Key words

Women Orchestra's Conductors, leadership, Complexity, Edgar Morin.

Fecha de recepción: octubre 2010

Fecha de aceptación: mayo 2011

Fecha de publicación: septiembre 2011

Received: October 2010

Acceptance Date: May 2011

Release Date: September 2011

Los artículos publicados en **TRANS-Revista Transcultural de Música** están (si no se indica lo contrario) bajo una licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y mencione en un lugar visible que ha sido tomado de TRANS agregando la dirección URL y/o un enlace a este sitio: www.sibetrans.com/trans. No utilice los contenidos de esta revista para fines comerciales y no haga con ellos obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.es>

All the materials in **TRANS-Transcultural Music Review** are published under a Creative Commons licence (Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5) You can copy, distribute, and transmit the work, provided that you mention the author and the source of the material, either by adding the URL address of the article and/or a link to the webpage: www.sibetrans.com/trans. It is not allowed to use the contents of this journal for commercial purposes and you may not alter, transform, or build upon this work. You can check the complete licence agreement in the following link: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.en>



Directoras de orquesta: práctica y desarrollo del Liderazgo

Rosa Iniesta Masmano (Conservatorio Profesional de Música de Requena)

“En las mentes sigue habiendo santuarios de lo sagrado, *imprintings* profundos, múltiples prejuicios, conformismos, y la normalización no cesa de rechazar las desviaciones extremas (...).

Y en ciertos lugares, en ciertos momentos privilegiados, hay brotes de libertad creadora en el pensamiento. Algunos individuos despliegan entonces sus aptitudes para imaginar y concebir, y, transgrediendo los *imprintings*, se manifiestan como descubridores, teóricos, pensadores, creadores. Ocurre incluso, en determinadas condiciones, que hay quienes efectúan inmersiones radicales en los problemas impensados de las estructuras del pensamiento o de la organización de la sociedad”.

Edgar Morin, “Antropología de la libertad”

1. Introducción

Existe un buen número de directoras de orquesta en todo el mundo, pero es muy difícil encontrar trabajos que focalicen este asunto que, del mismo modo que se viene haciendo con la composición, la educación y la interpretación, integre en una dimensión espacio/temporal el uso que la mujer ha hecho de la batuta.¹ En el caso de España, la primera generación de directoras de orquesta, surgida en la última década, viene ofreciendo un trabajo que necesita ser plasmado en el contexto de la investigación, impidiendo caer así en la invisibilidad.²

Nos disponemos a abordar la interrelación liderazgo/directora desde el paradigma de la complejidad de Edgar Morin, el cual nos ofrece la oportunidad de descubrir los antagonismos al mismo tiempo que las complementariedades y las concurrencias sistémicas, funcionando como herramienta hermenéutica en el asunto que nos ocupa, realizando una re-articulación de las nociones que hemos encontrado, tanto en las teorías sobre el liderazgo, como en el ámbito de la

1 “Si la desaparición de las restricciones al ingreso de las mujeres en las grandes y medianas orquestas significó una gran promoción para las mejores intérpretes, la perspectiva de las directoras en el segundo cuarto del siglo XX, como Ethel Leginska, cuyo talento fue reconocido hasta por los críticos más misóginos, y Antonia Brico, no fue igualada por ninguna mujer en Norteamérica hasta fechas recientes. Hubo, incluso, casos paradójicos, como el de la violinista y compositora uruguaya Celia Torr  (1889-1962), directora en uno de los principales teatros de ópera, el Teatro Colón, de Buenos Aires, cuyo podio había ocupado antes, entre otros, Toscanini, pero que no contaba entonces con ningún atril femenino” (Ramos 2003: 76-77).

2 “En verdad, da la sensación, a la vista del panorama investigador, de que la creación es la única materia digna de consideración cuando se habla, en general, de “música”. Así, se deja de un lado la interpretación o la dirección de orquesta, entre otros posibles temas de trabajo, pese a que, tal vez, sea la dirección orquestal el medio que mejor refleja la marginación de la mujer incluso en la actualidad” (Pacheco y Costa 2007: 505).

dirección orquestal.³

Susan McClary, en uno de los párrafos de su artículo “Paradigm Dissonances: Music Theory, Cultural Studies, Feminist Criticism”, plantea la investigación musicológica feminista bajo la metáfora schenkeriana de los Niveles Estructurales.⁴ Conociendo profundamente los postulados del teórico, nos aventuramos en un diálogo con el ámbito del liderazgo, siguiendo esa metáfora estructural en el campo de las Directoras de Orquesta, para descubrir qué tipo de interacciones se producen en el camino (*middleground*) que, partiendo de la estructura profunda (*background*), conduce hasta aquello que observamos en la superficie del ámbito de la dirección orquestal en España (*foreground*).⁵ De este modo, encontraremos la base subyacente biológica/social transportando su información, y dando las instrucciones pertinentes, para el desarrollo de la organización liderazgo/directoras en el estadio intermedio, en el que surgen nuevas perspectivas que religan la base profunda con la unidad/diversidad del nivel de percepción inmediato: las directoras y su actividad profesional.

2. Background: lo que subyace

En la década de 1980, el Instituto de la Mujer creó un póster en el que una niña de unos diez años, batuta en mano y subida en un taburete, alzaba sus brazos sonriendo para comenzar a dirigir. Bajo la imagen podíamos leer: “No limites su futuro. Es una mujer del siglo XXI”. La imagen incitaba a pensar que las mujeres dejarían de tener obstáculos para desarrollar su profesión musical en el ámbito de la dirección orquestal, pero, desgraciadamente, en este momento, en España no existe ninguna Directora Titular en ninguna gran orquesta sinfónica.

Las mujeres españolas, que han elegido esta profesión, comienzan a ser visibles en orquestas de mediana formación o como invitadas a dirigir en determinadas ocasiones⁶, desarrollando, no obstante, una importante actividad. Del mismo modo, hay muchas directoras en

3 “El mantenimiento de un antagonismo en el seno de una complementariedad es una condición de fecundidad en materia de complejidad” (Morin 1988: 102).

4 What kinds of cultural work are performed by the interlocking contrapuntal strands that link foreground with *Ursatz*? Or, by the intensive combinatoriality of serialism? Why did these particular formal devices emerge and acquire the status they did at specific moments in history? (McClary 1994: 79).

5 “En el background encontramos los pilares estructurales que soportan la organización. La información bio-social generada por la estructura de base se transmite a las estructuras organizativas intermedias constituyendo el *middleground*, en cuyo seno se generan, al mismo tiempo, nuevas asociaciones. El crecimiento orgánico de la organización se revela en las estructuras dinámicas del foreground, que muestran la información que se percibe de forma inmediata” (Iniesta 2009).

6 “Las mujeres parecen ser las eternas invitadas de un proceso global, jamás completamente en su hora, siempre en situación de justificarse” (Fraisse 2005: 3).

cualquier lugar del mundo⁷, pero el problema de la invisibilidad continúa.⁸ Tan sólo en Estados Unidos⁹ puede apreciarse una ligera mejoría en la situación, aunque el techo de cristal de estas mujeres sigue sin desaparecer por completo.

El Ministerio de Igualdad, creado en esta última legislatura por el gobierno español, exhibe algunos objetivos que, de cumplirse, podrían comenzar a resquebrajar el cristal. A pesar de las acciones prometidas, debemos remarcar que no hemos apreciado ningún cambio significativo, si bien, existen subvenciones para llevar a cabo estudios de investigación, procedentes tanto del Ministerio como de diferentes Comunidades Autónomas. El objetivo es tratar de impulsar el papel de la asignatura “Educación para la Ciudadanía”, contemplada en la Ley Orgánica de Educación (LOE)¹⁰ y que, “en la línea marcada por el Consejo de Europa, se propone educar en el respeto a los demás, fomentando una cultura de convivencia que sirva para erradicar la violencia de género, enseñando a los alumnos que hombres y mujeres son plenamente iguales”. A partir de esto, diversas instituciones han comenzado a editar documentos de apoyo para *Coeducación*, definiendo “Coeducar” como

educar a las personas al margen de todos los roles y estereotipos que nos impone la sociedad, de manera que todas tengan las mismas oportunidades y no se les inculquen diferencias culturales (juguetes, colores, formas de comportarse, etc.) por ser varón o por ser mujer (Álvarez Moran 2008: 11).

Visto lo anterior, podría pensarse que las estrategias políticas en materia de igualdad pueden ayudarnos a las músicas profesionales a alcanzar cuantas metas nos propongamos, pero, lamentablemente, no hemos encontrado en estos documentos ni una palabra sobre “coeducación”, “discriminación” o “igualdad” que haga referencia expresa al ámbito de la música.

7 “Cuando yo enseño hay, generalmente, una relación de 50/50 entre hombres y mujeres y no creo que las mujeres duden tanto al considerar una carrera como directoras en la actualidad... Pero sería ingenuo no darse cuenta de que no hay directores de música mujeres en las orquestas más importantes del mundo” (Jeffries, Stuart 2005).

8 “No es que no haya mujeres directoras. En abril de 1998 Andrea Quinn fue nombrada directora musical de la Royal Ballet. Anne Manson ha sido recientemente nombrada directora musical de la Orquesta Sinfónica de Kansas City para la temporada 1999, Sian Edwards reinó brevemente como directora musical de la Opera Nacional Inglesa y Glover Jane y Odaline Martínez tienen ambas carreras internacionales Pero ninguna de las grandes orquestas de autogobierno británica tiene una mujer en el cargo”. (Hodgson, Anna 1999).

9 “La Liga de Orquestas Sinfónicas de los Estados Unidos contaba en el 2001 con 1.200 (...) directores, de los cuales sólo 85 eran mujeres. Entre éstas, ocupan lugares destacados Marin Alsop, directora de la orquesta de Denver, Colorado, JoAnn Falletta, directora de la Buffalo Philharmonic (Estado de Nueva York) Anne Manson (Kansas City) Keri Lynn Wilson (Dallas) Elisabeth Schultze (Maryland) Deirdre Riegel (Richey) y Gisele Ben Dor (Santa Barbara, California)”: (Friedler 2003).

10 “La Ley Orgánica 3/2008, de 22 de marzo, Ley para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, de obligado cumplimiento, fue citada y recomendada en la convocatoria publicada de ayudas del INAEM, de 27 de febrero de 2008, tanto para la composición paritaria en los órganos de asesoramiento, como para la incentivación de la participación femenina en la creación, producción y dirección musical: en el caso de los órganos de asesoramiento se tuvo en cuenta la paridad, en el caso de la concesión de ayudas, en absoluto” (Manchado Torres 2011: 19).

Estamos totalmente de acuerdo con la doctora Piñero cuando declara:

Es necesario que se realicen cursos de formación al respecto para poder desarrollar un eje transversal no sólo centrado en la historia compensatoria o en la exposición de los estudios de género, sino también centrado en la participación de chicos y chicas en actividades que favorezcan la integración y la igualdad al tiempo que profundicen en el respeto a las manifestaciones musicales de cada uno de los participantes (Piñero Gil 2004: 22).

La cuestión socio-política encuentra el principal obstáculo en los estereotipos masculino y femenino, en nuestro caso, dependientes la figura del maestro-director y originados a partir de la misma. La creación de un estereotipo viene precedida de lo que Jung llamó las “imágenes arquetípicas”, es decir, aquellos contenidos del inconsciente moderno que se asemejan a los productos de la mente del hombre antiguo. Los arquetipos forman parte del inconsciente heredado de nuestros ancestros y constituyen, para Jung, los “remanentes arcaicos” (Jung 1992 y 1994). Las estructuras patriarcales occidentales sustentan el edificio androcéntrico desde la base de un poder fuertemente jerarquizado, en el que el podio musical del líder es exclusivo del estereotipo masculino:

Supuse que habría una afluencia de mujeres en el podio, pero no hay muchas más en mi nivel de las que había hace 20 años, dijo Ms. Alsop, quién fue nombrada artista del año por la revista Gramófono en 2003. Quizás no se contrata a las mujeres para la tarima porque no ofrecen la imagen arquetípica del maestro (Tindall 2005)¹¹.

Los comportamientos de un arquetipo, establecidos previamente como modelo, se resuelven en canon paradigmático y generan estereotipos. Mitos y arquetipos cumplen la misión de transportar y mantener “modelos androcéntricos y patriarcales sobre las características de uno y otro sexo, sobre lo que se debe hacer y lo proscrito para cada uno de ellos” (Guil 1999: 100). De este modo, resulta *extraña* la figura de la directora de orquesta, a aquellas personas que poseen las imágenes mentales del estereotipo masculino construidas sobre las bases del patriarcado.¹²

11 Nuestra traducción de: “I assumed there would be an influx of women on the podium, but there are not many more at my level than there were 20 years ago,” said Ms. Alsop, who was named artist of the year by Gramophone magazine in 2003. “Maybe boards don't want to hire women because they don't meet the archetypal image of the maestro” (Tindall 2005).

12 “La profession de chef d'orchestre est considérée, comme l'un des derniers bastions masculins avec celui de la formule 1. « Il n'y a pas une fonction plus représentative du pouvoir que celle de chef d'orchestre » a dit le poète Elias Canetti. Trouver une femme dans ce contexte est encore inhabituel. Il existe près de 500 femmes chefs d'orchestre dans le monde entier, mais elles n'occupent pas les positions les plus élevées. On les voit rarement s'imposer dans les domaines de la musique chorale ou de la musique sacrée. Malgré cela, les quelques femmes chefs d'orchestre connues comme Simone Young, Marin Alsop, ou Julia Jones, sont toujours considérées comme des exceptions. « Dans cette profession, la suprématie de l'homme est encore intacte », affirme Elke Mascha Blankenburg, chef d'orchestre et auteur du livre *Les femmes chef d'orchestre au XX^{me} siècle*” (Ortiz ; Navarrete 2006).

La función arquetípica del maestro-director es la esencia activa sobre la que recae el conjunto de mitos sociales musicales de género que atañen al campo de la dirección orquestal¹³, en los que ver dirigir a una mujer, resulta una provocación, un disparo en el corazón de las ideas patriarcales vigentes, especialmente en lo que respecta a la idea de sumisión.¹⁴ Según Janna Hymes-Bianchi, directora asociada de la Orquesta Sinfónica de Indianápolis, el problema no es con el público o las propias orquestas, sino con los consejos y comisiones que designan a los directores musicales (Hodgson 1999).

Lo femenino y lo masculino: el pensamiento dicotómico occidental ha situado estas dos categorías en compartimentos estancos¹⁵. Como recuerda y propone Susan Campos, el caso de las especialidades musicales

ha hecho necesaria una crítica feminista de la historia, con el fin de recuperar las voces silenciadas y poner en discusión los constructos sobre los cuales el mito patriarcal se sustenta. Pero esto no debe significar que pasemos de un mito patriarcal a un mito feminista. El asunto es crear espacios para las personas” (Campos 2006).

Y, para ello, podemos comenzar por re-ligar, sustituyendo las dicotomías por la relación dialógica propuesta por Morin¹⁶, en la que dos o más lógicas, entidades o instancias, que se alimentan la una a la otra, se complementan al mismo tiempo que se oponen y combaten, constituyendo un macroconcepto o unidad compleja.

Lo biológico/social en lo femenino/masculino

La psicología diferencial, desde una perspectiva reductora, ha establecido antagonismos entre la estructura mental de hombres y mujeres, diciéndonos que las mujeres son mejores que los hombres para interpretar el lenguaje no verbal, que hombres y mujeres tendrían diferentes estructuras cerebrales, que las partes del lóbulo frontal –involucradas en la toma de decisiones y la

13 “Une femme qui dirige s’attaque au fondement même de l’idéologie patriarcale. Le blocage idéologique subsiste. Un groupe de musiciens professionnels dirigés par une femme reste l’exception qui confirme la règle, même en 1995” (Minder-Jeanneret 1995: 168).

14 “Les orchestres n’aiment pas être dirigés par des femmes » titre en pleine page Le Monde du dimanche 23 et lundi 24 octobre 2005, p. 19. Voir le sous-titre : Il existerait 350 femmes chef d’orchestre dans le monde. Peu font une grande carrière. Beaucoup, comme l’Américaine Marin Alsop en ce moment, sont mal acceptées pour l’orchestre” (Citado en Fine 2007: 23).

15 “A tantas influencias resultantes de la sociedad y la cultura, es preciso añadir la influencia de la historia: los individuos son llevados, bamboleados en una historia que aporta sometimientos y liberaciones, que no solamente opone sino también asocia civilización y barbarie, y cuyo juego, cuya continuación... no conocen” (Morin 1999).

16 A distinguir de la dialéctica hegeliana. En Hegel las contradicciones encuentran solución, se superan y suprimen en una unidad superior. En la dialógica, los antagonismos permanecen y son constitutivos de entidades o fenómenos complejos.

resolución de problemas- son proporcionalmente más grandes en las mujeres y que lo mismo ocurría con el área que regula las emociones. Así mismo, deja a los hombres con una memoria a corto plazo menor y un desarrollo mayor de la percepción del espacio y del impulso sexual. Como afirma Ana Sánchez:

Una de las bases de legitimación de las barreras impuestas a las mujeres músicas ha sido la biología y una fuerte creencia en que las diferencias genéticas, hormonales imposibilitaban la capacidad de las mujeres para ser compositoras o intérpretes. De este modo se perpetúa la dicotomía naturaleza (bases biológicas)/cultura, pero para promulgar y fijar una naturalización de los roles femeninos o masculinos (Sánchez 2011: 415).

A pesar de que la oposición femenino-masculino ha sido el fundamento en la creación de los mitos sociales, la óptica de la complejidad nos ayuda a reconsiderar la dicotomía desde otro punto de vista, en el que todo antagonismo comporta, al mismo tiempo, complementariedad y concurrencia. Además, nos permite descubrir las interacciones producidas entre lo biológico y lo social: “no podemos aislar (...) la fuente biológica, la fuente individual y la fuente social, pero podemos distinguirlas” (Morin 2006: 22), sin olvidar que todo individuo transporta una herencia genética, al mismo tiempo que el *imprinting*¹⁷ y las normas de una cultura¹⁸.

Morin, al abordar la relación dialógica mente/cerebro, destaca que la organización de dicha interrelación

funciona en un juego de interdependencias, interretroacciones múltiples y simultáneas, en una combinatoria y en un encabalgamiento fabuloso de asociaciones e implicaciones. Los circuitos van y vienen de lo neuronal a lo local, regional, global, especializado, no especializado (Morin 1988: 97).

Morin considera el cerebro como un órgano democrático, en el que “no existe un centro de mandato, sino una federación de regiones que disponen cada una de su relativa autonomía. Todo se produce y decide por «asambleas» de neuronas” (Morin 1988: 97). La organización del aparato cognitivo obedece a principios complejos no jerárquicos, coexistiendo simultáneamente combinaciones de acentrismo / policentrismo / centrismo, anarquía / poliarquía / jerarquía y

17 “El imprinting es la marca sin retorno que impone la cultura familiar en primer lugar, social después, y que se mantiene en la vida adulta. El imprinting se inscribe cerebralmente desde la infancia por estabilización selectiva de las sinapsis, inscripciones primeras que van a marcar irreversiblemente la mente individual en su modo de conocer y actuar. A ello se añade y combina el aprendizaje que elimina ipso facto otros modos posibles de conocer y de pensar” (Morin 2003: 334).

18 “Se precisa un paradigma capaz de vincular, de modo complejo y no reduccionista, lo biológico y lo cultural del hombre, integrando así lo biológico para solventar las vacuidades idealistas del humanismo. La biología no revela, como erróneamente han pretendido los racismos, la existencia de diferencias raciales jerárquicas, sino la unidad de la especie humana, constatando, a la par, la diversidad de individuos propia de nuestra especie. El concepto de hombre, como todo concepto científico, posee una doble entrada irreductible: natural y cultural. El hombre es un ser biocultural; todo rasgo humano tiene una fuente biológica, a la par que todo acto humano está totalmente culturizado. La definición biocultural del hombre debe constituir el nudo gordiano de la nueva antropología” (Morin 1997:1).

especialización / policompetencia / no-especialización (Morin 1983: 355-375).

A principios de los 80, se extendió la falsa creencia de que era mayor el tamaño del cuerpo calloso en el cerebro de la mujer, y se asoció a un mayor grado de comunicación entre los dos hemisferios. La divulgación de ésta y otras hipótesis había reforzado el estereotipo femenino cerebral, que anunciaba un contacto más intenso en las mujeres de la mitad derecha “emocional” y la mitad izquierda “analítica”. En la primera década del siglo XXI, las investigaciones centradas en el tamaño y la forma del cerebro, comenzaron a cambiar algunas ideas preestablecidas en torno al desarrollo neural, las diferencias entre los sexos y la evolución humana. Como consecuencia de los avances científicos, tal y como señala Panikkar (1994), “en ciertos momentos históricos como el presente, los mitos dominantes se derrumban”.¹⁹ “Se trata de buscar otra posibilidad de acceso a lo real que no sea aquella a la que estamos acostumbrados” (Guil Bozal 1999: 100).

Las tesis radicales sobre la lateralidad de los hemisferios en función del género han sido sustituidas por nuevos resultados de las investigaciones, que demuestran que las dos grandes partes disponen de una gran equipotencialidad (Brinzendine 2008). Durante las catorce primeras semanas de vida de un ser humano, los dos hemisferios son capaces de asegurar indiferentemente un gran número de funciones, de modo que, en caso de producirse algún daño, un hemisferio lleve a cabo las funciones que no pueda desempeñar el simétrico dañado. Incluso, ha sido demostrado que la lateralización puede cambiar a partir de determinaciones culturales como la lengua (Tsunoda 1982 y 1985), demostrándose que no estamos ante un tema genético, y por tanto biológico, ni ante un tema de localización de funciones, sino de interacciones entre los componentes y las funciones cerebrales. En cuanto al tamaño del cerebro del varón, que supera en más de unos 100 centímetros cúbicos al de la mujer, tampoco repercute en absoluto en la capacidad cognitiva, y esto, entre otras, por dos razones importantes: que algunas variaciones de tamaño encuentran correspondencia con las dimensiones físicas de las personas y que no existe una región cerebral específica del sexo (Allen, Bruss y Damasio 2005).

Las investigaciones no niegan la existencia de diferencias funcionales-estructurales entre hombres y mujeres en la anatomía cerebral, en regiones o circuitos concretos (por ejemplo las tareas óptico-espaciales). Las diferencias de tipo emocional y en habilidades matemáticas entre hombres y mujeres se han asociado a las disimilitudes de género en las funciones cerebrales, cuyo descubrimiento en los factores de estimulación cerebral ha demostrado, también, “que hay una

19 “Hemos llegado a ese punto de la conciencia donde nos damos cuenta de que los mitos son mitos” (Morin 1998: 7).

estrecha asociación entre intelecto y temperamento, de tal manera que ninguno de los dos puede ser entendido apropiadamente sin hacer referencia al otro” (Echevarri; Olaz 2007: 321). Ahora bien, “los dos hemisferios funcionan con relaciones no sólo de estimulación, sino también de inhibición recíproca” (Morin 1988: 102): cuando existe dominancia en un hemisferio, coexiste la inhibición en el hemisferio contrario: “La dominancia varía según cuál sea el sexo, aunque también según los individuos y, en un mismo individuo, según las circunstancias” (Morin 1988: 102).

La epistemología de la complejidad moriniana no opone al pensador al artista, concibiendo que coexisten potencialmente los dos en cada uno de nosotros, del mismo modo que los dos sexos coexisten en cada sexo y deben entrar en un diálogo permanente de antagonismos y complementariedades:

igualmente, coexisten en cada uno de nosotros un espíritu masculino y un espíritu femenino –Animus et Anima-; lo importante es su diálogo. Sería preciso poder vivir y verificar en uno mismo la fórmula de Michelet: «Tengo los dos sexos del espíritu» (Morin 1988: 103).

3. Middleground: teoría y práctica del liderazgo

En los días 7 y 8 de Mayo de 2010, se llevó a cabo en Barcelona, en la Universidad Pompeu Fabra, el *I Congreso sobre Liderazgo Femenino*. Lidia Heller propuso debatir los temas derivados de las siguientes preguntas:

¿Persiste todavía el techo de cristal? ¿Dónde están las mujeres líderes? ¿Es la discriminación un problema en los tiempos actuales? ¿Cuáles son los estereotipos y prejuicios hacia las mujeres líderes? ¿Existen resistencias hacia el liderazgo ejercido por mujeres? ¿Existen diferencias en la forma de ejercer los liderazgos entre varones y mujeres? ¿Qué aportan de nuevo y diferente las mujeres? ¿Cuál es la influencia de la corporativa latinoamericana para el acceso de mujeres a posiciones de decisión? (Heller 2009).

Los contextos actuales en que se debatieron estas cuestiones fueron: las causas sociales de los desequilibrios, las nuevas fronteras temporales, falta de sueño y de valores éticos; elevada incertidumbre; crisis y despidos masivos, proponiéndose una serie de metáforas para la reflexión: *techo de cristal, muros de cemento, ghettos de terciopelo, laberintos, pisos pegajosos*. Además, se debatió el problema denominado la “Doble Atadura” para mujeres líderes, consistente en la lucha de la mujer líder contra presiones cruzadas, es decir, el enfrentamiento de las sanciones por ser “muy masculinas” o “muy femeninas”, según el estereotipo masculino-patriarcal²⁰:

20 “Cuando el talento de una obra acaba imponiéndose, el calificativo de «varonil» era frecuente, así se llamó por ejemplo a Luise ADELPHA le Beau (1850-1927) o a Ethel Smyth” (Ramos 2003: 56).

Al iniciar la mujer su incorporación al mundo público, desempeñando roles fuera de los arquetípicamente atribuidos a su condición femenina, se ha tenido que masculinizar, viviendo terribles luchas internas contra su socialización tradicional si quería trabajar al mismo nivel que los hombres en un mundo competitivo hecho a medida del varón (Guil 1999: 99).

A lo largo del siglo XX, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, aparecieron las teorías de liderazgo, estableciendo, progresivamente, cuatro tipos fundamentales:

Liderazgo autocrático: el líder establece todo, es dogmático y espera obediencia, centraliza su autoridad, toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados. Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos y en un autoritarismo basado en un poder personal absoluto.

Liderazgo democrático: el líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Liderazgo Liberal o laissez-faire: el líder otorga libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo y no interviene. No se involucra durante coyunturas críticas.

Liderazgo transformacional. En oposición a los tres tipos anteriores de liderazgo considerados "transaccionales", en los años 80 surge una nueva concepción de liderazgo: el *transformacional* (Burns 1978; Bass 1985, 1997 y 2000), el cual se interroga sobre cómo transforman los/as líderes las organizaciones. Este nuevo enfoque, orientado a la participación y flexibilidad en la organización, abandona las teorías del súper hombre, centrándose más en el significado de la tarea. Sus dimensiones esenciales son la visión, la cultura y el compromiso. El líder transformacional analiza los efectos sobre sus seguidores, tiene una gran visión de su empresa, un fuerte estímulo intelectual, para utilizar nuevas perspectivas, y una gran capacidad creativa, tanto en la resolución de problemas como en la generación de otros nuevos; cree en el individuo y posee inspiración a la hora de motivar y auto motivarse, así como siente y hace sentir la influencia de unos ideales.

Así pues, motivación, capacidad perceptiva y creación del estímulo adecuado emergen como fuerzas necesarias para una directora-líder efectiva, cuyas fuerzas –sistemas de valores, confianza conseguida en los componentes de la formación orquestal, inclinaciones y tolerancia a la ambigüedad- entran en interacción con aquellas fuerzas que deben exhibir los/as intérpretes – independencia, responsabilidad, tolerancia a la ambigüedad, interés por la participación y experiencia e identificación con los objetivos de la organización. La relación dialógica directora/intérpretes genera una nueva interacción con las fuerzas de la situación –tipo de

formación, eficacia grupal, el problema y el tiempo-, de lo que emerge la relación dialógica directora/intérpretes/situación. Por lo tanto, en este nivel intermedio, debemos seguir teniendo en cuenta las perspectivas culturales en donde la organización “orquesta” va a establecerse y, al mismo tiempo, a las que debe adaptarse, para que las personas logren comprender e internalizar las pautas y normas de dicha organización.

Veamos ahora un ejemplo teórico/práctico de liderazgo transformacional. La *League of American Orchestras*²¹ (fundada en 1942) ofrece información significativa, el aprendizaje y las oportunidades de liderazgo, la promoción de base y otros servicios a sus casi 900 miembros, que desempeñan su labor en el seno de orquestas colegiadas de todos los tamaños.²²

Desde 1950 en adelante, la *League* comenzó a recoger datos financieros y operativos, así como a elaborar programas de formación, cubriendo una amplia gama de actividades artísticas, incluyendo los temas de gestión. En 1999, se constituyó la Academia de Liderazgo de la Orquesta, con el fiel compromiso de reconocer y fomentar la realización efectiva y el liderazgo visionario en las profesiones que giran en torno a una orquesta. La *League* declara estar decidida a reforzar los conocimientos del personal actual, identificar y desarrollar los líderes del mañana, incluyendo identificar y satisfacer las necesidades de formación y la circulación de nuevas ideas y mejores prácticas, proporcionando herramientas y directrices para la acción, buscando personas con talento y, fundamentalmente, promocionando el debate a través del Programa de Liderazgo Ejecutivo.

El programa ha sido creado con el objetivo principal de invertir en el crecimiento de los individuos y la capacidad organizativa de las orquestas y ayudar a asegurar que los/as directores/as, como líderes artistas, tengan los conocimientos necesarios para el éxito. La Academia de Liderazgo propone que el director o la directora de orquesta eficaz debe tener la capacidad de realizar tres funciones en el equilibrio adecuado: *musical, artística y de liderazgo*. La primacía de las habilidades musicales es la base sobre la cual los otros dos papeles son desarrollados. El enfoque en la realización de competencias hace hincapié en el requisito de que cada director/a de música debe ser, ante todo, excelente. Persuasión, pasión, inteligencia, perspicacia, talento musical y carisma; todo entra en juego. Los flujos de autoridad proceden del respeto, del poder de su visión musical, de la habilidad y facilidad por las que las ideas musicales se

21 Véase <http://www.americanorchestras.org>

22 Autorizada por el Congreso en 1962, esta asociación funciona como una red nacional de miles de instrumentistas, directores, gerentes, miembros de la junta, voluntarios, funcionarios y socios comerciales.

comunican a través del movimiento físico y de las instrucciones verbales. La matriz de responsabilidades es compleja y demanda muchos recursos más allá de los que se aprenden en el podio o en la sala de ensayos. Los puntos fuertes varían de individuo a individuo, no de género a género, de la misma manera que las necesidades varían de una orquesta a otra.

En el terreno específicamente femenino, las nuevas posibilidades que ofrece la *League* se basan en el legado de la Filarmónica de la Mujer, que proporcionaba capacitación y oportunidades para las compositoras y las directoras de orquesta. Cuando la Filarmónica de la Mujer dejó de funcionar, invitó a la *League* para recibir y administrar un fondo establecido por la *Gabilan Foundation*, dedicado al crecimiento profesional y el avance de las directoras de Orquesta. Estas oportunidades se alinean con el Plan Estratégico de la *League* invirtiendo en el crecimiento y el éxito del talento artístico, en el desarrollo de liderazgo y mediante el compromiso con la diversidad.²³

Algunos estudios relevantes sobre liderazgo femenino

En este nivel intermedio, la condición de líder todavía es pertinente y obligatoriamente masculina. Persisten los mitos que alimentan la dicotomía femenino-masculino en torno a la actividad del liderazgo. Permanece la imagen dominante del hombre poderoso altamente masculino y capacitado -arquetipo maestro-director-, y que ha dado como consecuencia la sustitución de la feminidad de muchas mujeres, en un intento de imbuirse del aspecto masculinizante del estereotipo líder-macho, y que crea la paradoja de que estas mujeres “poco femeninas” no sean bien vistas por la sociedad, a pesar del hecho de ser mejor vistas como líderes. Un segundo mito se ha configurado a partir de la creencia, heredada del siglo XIX, que difunde que la mujer no ha desarrollado las capacidades necesarias para ocupar puestos de liderazgo²⁴. No obstante, el Liderazgo está siendo observado integrando el enorme impacto que supone la condición de

23 Durante el ciclo 2010-11, serán otorgadas cuatro becas a directoras de la League de excepcional capacidad. En 1981, fue creado un premio para celebrar la vida y obra de Helen M. Thompson, la persona que, más que ninguna otra, se dedicó a desarrollar y promover la causa de la orquesta sinfónica en los Estados Unidos, a través de la práctica de un liderazgo inspirado y una gran dedicación.

24 “La división entre mente y cuerpo, que ha invadido durante siglos la cultura occidental, se muestra paradójicamente con la máxima fuerza en las actitudes ante la música: el más cerebral e inmaterial de los medios es, al mismo tiempo, el más capaz de comprometer al cuerpo. Esta confusión sobre si la música corresponde a la mente o al cuerpo se intensifica cuando la oposición binaria fundamental entre masculino y femenino se proyecta sobre ella. En la muy importante medida en que la mente se define como masculina y el cuerpo como femenino en la cultura occidental, la música corre siempre el riesgo de que se la considere como un asunto completamente femenino (o afeminado), y uno de los medios de afirmar el control masculino del medio consiste en negar la misma posibilidad de la participación de las mujeres, porque, ¿cómo puede ser femenino un asunto si se excluyen de él a las mujeres de carne y hueso? (McClary 1991: 151-152).

género. Desde hace tres décadas vienen apareciendo estudios que ponen en relevancia las capacidades de la mujer en lo que respecta a las relaciones humanas, capacidad organizativa, persuasión, entusiasmo, control de emociones y empatía.

Los estudios sobre las expectativas de liderazgo muestran que las mujeres están más interesadas en los estilos democráticos y participativos, en la credibilidad y honestidad, en la gentileza y la comprensión (Eagly & Johannesen-Schmidt, & van Engen 2003). Un meta-análisis de 160 estudios encontró que las mujeres usan estilos de dirección más participativos y transformacionales que los hombres (Eagly & Johnson 1990). Las mujeres son más conscientes de sus emociones y son más enfáticas (Goleman 1988). Un nuevo meta-análisis de 80 estudios encontró que los hombres y mujeres no se diferencian en la eficacia, no obstante, las comparaciones de eficacia de liderazgo favorecen a las mujeres cuando el ajuste es femenino dominante y el papel requiere alta cooperación (Eagly, Karu & Makhijani 1995).

Los estudios que concluyen declarando que las mujeres desarrollan una mejor práctica del liderazgo, lo hacen, esencialmente, por sus capacidades en torno a la Inteligencia Emocional y su forma de dirigir (Nowack 2009). En el año 2001 Nowack exploró la relación entre el género y liderazgo a través de un instrumento de votos validados por evaluadores múltiples: el Administrador View/360º, basado en el constructo de Inteligencia Emocional de Goleman. El principal objetivo de las intervenciones de retroalimentación de View/360º es facilitar propuestas individuales o un cambio de comportamiento del equipo, cuyo éxito a nivel individual o de equipo de alto nivel requiere de tres condiciones necesarias: conciencia, motivación / autoeficacia y habilidad. En el estudio sobre las diferencias de género en el liderazgo, se evaluaron 1218 personas, analizando las diferencias por sexo para medir 20 competencias de gestión. El análisis reveló que las mujeres desarrollan más capacidades en las labores de gestión en 12 de las 20 competencias evaluadas: comunicación oral, presentación oral, visión, establecimiento de metas, planificación/organización, control administrativo, evaluación del desempeño, premio-reconocimiento, sensibilidad interpersonal, gestión del desempeño, *coaching*, desarrollo y liderazgo (Nowack 2001).

Estos resultados son consistentes con investigaciones previas (Nowack 1993) que muestran a mujer como más eficaz en la práctica del liderazgo y con las mismas habilidades que los hombres. En las investigaciones de Muriel Fox²⁵ se aprecia que en las mujeres existe el liderazgo interactivo,

25 Muriel Fox es una ejecutiva muy relevante en EE.UU. En 1966 co-fundó la National Organization for Women (NOW) y condujo su esfuerzo a presentar el movimiento de las mujeres a los medios de comunicación del mundo. Se ha

en el que influyen el poder de la información, inducción de la participación, pleno reconocimiento e importancia a cada persona. En los hombres, se ve el liderazgo como una consecuencia de transacciones con sus subordinados, lo que viene siendo el uso más frecuente de los recursos y de la autoridad que les concede su puesto.

Liderazgo / Inteligencia Emocional

Para Morin,

la inteligencia es la aptitud para aventurarse estratégicamente en lo incierto, lo ambiguo, lo aleatorio, buscando y utilizando el máximo de certidumbres, precisiones, informaciones (...). Es la virtud que se desarrolla en la lucha permanente y multiforme contra la ilusión y el error (Morin 1988: 87).

En los años sesenta, Howard Gardner planteó ocho potenciales intelectuales humanos (inteligencias) que todos los individuos pueden tener, debido a la herencia genética, al adiestramiento prematuro o a una suma de ambas causas. Cada inteligencia implica su propia capacidad para procesar información: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal cinética, intrapersonal, interpersonal y naturalista, aunque la inteligencia es para Gardner una combinación de todas ellas. Además, la teoría de las Inteligencias Múltiples postula que todas las personas manifiestan facilidades y dificultades en el conjunto de las ocho inteligencias (Gardner 1983, 1995 y 2001).

La Inteligencia Emocional²⁶ es la suma de la *intrapersonal* y la *interpersonal* y se desarrolla a través de cinco factores fundamentales: la autoconciencia, que se refiere a la capacidad de saber qué motivos tenemos para reaccionar de una determinada manera; el control emocional, la motivación, la empatía y el manejo de las relaciones. Uno de los factores que más influyen en la Inteligencia Emocional es el lenguaje corporal; el lenguaje verbal es sólo un pequeño porcentaje de la manera en que los seres humanos nos comunicamos. Se puede tener un buen control emocional, pero si no se tiene un buen control del lenguaje corporal la Inteligencia Emocional no es completa, lo que hace que sea absolutamente imprescindible para cualquier director o directora de orquesta.

mantenido activa como organizadora feminista, oradora, escritora, editora y presidenta de eventos. Fue co-fundadora y actual líder de la NOW Legal Defense and Education Fund, (Legal Momentum). Actualmente, preside la Vetern Feminists of America. Como embajadora del movimiento de mujeres para la comunidad empresarial, ha recaudado muchos millones de dólares para causas feministas.

26 Además de Howard Gardner que acuñó el término, y de su alumno Daniel Goleman que lo popularizó, son muchos los autores que definen lo que es Inteligencia Emocional, entre ellos se encuentran Peter Salovey, John Mayer y Harvard Daniel.

Los líderes están dotados para el lenguaje, tienen una gran habilidad interpersonal (comprenden las aspiraciones y los temores de otras personas, a las que pueden influir), tienen un buen conocimiento de sus objetivos y de sus puntos fuertes y lagunas (reflexionan con frecuencia sobre su trayectoria personal) (Ferrándiz 2005: 48).

La intuición y la sensibilidad son poderosas herramientas de un/a líder frente a sí mismo/a y en la toma de decisiones grupales, colaborando para comprender el impacto emocional, poder evaluar las reacciones no expresadas de colegas y obtener una respuesta inmediata acerca de cómo los demás perciben sus ideas y su comportamiento. Aunque la consideración de los sentimientos ajenos pueda no parecer un acto de poder, la habilidad interpersonal se puede utilizar para reducir la resistencia y crear un clima más positivo para la discusión y la toma de decisiones. En general, las investigaciones en Inteligencia Emocional mantienen que las mujeres lideran de forma distinta a los hombres (Goleman 1996: 8-13) y, a menudo, exponen tres razones fundamentales: diferencias cerebrales, socialización y hormonas (Nowack 2009, Zak 2008 y Taylor 2002).

Empatía, oxitocina y comportamiento prosocial

La Neurobiología también ha tratado el tema del liderazgo femenino, descubriendo que la respuesta al estrés en las mujeres muestra una gran capacidad de adaptación en los cambios, respondiendo a situaciones agotadoras protegiéndose a sí mismas y que tienen una tendencia a un comportamiento más juvenil que los hombres de su misma edad. Así mismo, tienden a establecer alianzas con un grupo social más grande, en particular entre mujeres. La tendencia a la juventud y la facilidad para trabar amistades tiene una explicación neurobiológica asociada a la hormona oxitocina (OT).

Varios estudios recientes han explorado la base biológica de la empatía. Los resultados sugieren que el aumento de oxitocina produce un incremento considerable de la colaboración, la confianza, la empatía y el comportamiento prosocial (Zak 2005 y Zac; Stanton; Ahmadi 2007). Las últimas investigaciones ponen en relevancia que la respuesta de oxitocina/empatía es más fuerte en mujeres que en hombres. Las conclusiones que proporcionan las primeras pruebas, demuestran que la oxitocina es la base fisiológica para la empatía y que la empatía media en la generosidad (Barraza & Zac 2009). La Robustez Cognoscitiva no fue correlacionada con la oxitocina de forma considerable, así pues, esta hormona parece ser la clave neurológica que contribuye a la empatía, la confianza y la colaboración. En resumen, las mujeres han mostrado un uso del liderazgo más

participativo y transformacional en relación con los hombres y esto puede tener una base biológica mediada por la oxitocina (Zak & Fakhar 2006).

Liderazgo/Creatividad

Según Gardner (1997), tanto la creatividad como la inteligencia proporcionan la capacidad para resolver problemas y crear productos: “la creatividad incluye la categoría adicional de plantear nuevas cuestiones, algo que no se espera de una persona meramente inteligente” (Ferrándiz 2005: 48). Gardner asume la noción de creatividad argumentada por Csikszentmihalyi (1998), quien expone el concepto como resultado de la interacción de tres factores: la creatividad potencial de la persona, el ámbito cultural y el juicio de la sociedad²⁷. Gardner (1997) expone que la combinación de las Inteligencias Múltiples en una personalidad específica, hace posible un tipo determinado de creatividad en un individuo. La creatividad del líder emerge como el campo de acción de las ideas de la psique individual.

En este sentido, líderes y creadores/as muestran perfiles similares, puesto que ambos, empleando la persuasión, buscan influir en los pensamientos y en las conductas de otras personas. La diferencia procede de la manera de usar las capacidades intelectuales. Los dos narran una historia, pero mientras que el creador lo hace de manera indirecta a través de su obra, la influencia del líder es directa:

Cuando pasamos de la inteligencia a la creatividad y de ésta al liderazgo, aumenta paulatinamente la esfera de poder: las personas inteligentes tienen una gran capacidad, sin más; los creadores pueden reformar un ámbito; y los líderes pueden tomar decisiones y emprender acciones que influyan en la vida de miles o incluso millones de personas (Ferrándiz 2005: 48).

No obstante, existe una diferencia fundamental entre las concepciones de Gardner y las de Csikszentmihalyi (1998). Mientras que Gardner habla continuamente de combinación o suma, Csikszentmihalyi lo hace desde la perspectiva de la interacción y la emergencia de las transformaciones, punto de vista mucho más cercano al nuestro de la complejidad:

creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo. Y la definición de persona creativa es: alguien cuyos pensamientos y actos cambian un campo o establecen un nuevo campo. Es importante recordar, sin embargo, que un campo no puede ser modificado sin el consentimiento explícito o implícito del ámbito responsable de él (Csikszentmihalyi 1998: 47).

²⁷ “La creatividad no debe confundirse con el talento que algunas personas poseen ni con el genio que pueden poseer, sino que es una capacidad inseparable de la racionalidad humana, aunque pueda estar en unas personas más desarrollada que en otras y aunque existan diferentes grados en la actividad creativa” (Barrena 2007: 28).

Recapitemos. En este segundo nivel media la práctica de un liderazgo transformacional, cuyos rasgos femeninos que giran en torno a las capacidades de la Inteligencia Emocional están siendo puestos en relieve por numerosas investigaciones, a veces, incluso, con ánimo de sustituir los viejos mitos patriarcales. Con esto corremos el peligro, como bien opinaba Susan Campos en párrafos anteriores, de generar mitos feministas. El liderazgo femenino es un compromiso social, un nuevo paradigma que, en este momento histórico, proporciona respuestas a muchos de los interrogantes que se vienen formulando. Nuestra propuesta consiste en establecer una relación dialógica de las habilidades/capacidades femeninas/masculinas, con la intención de que los antagonismos se embuclen en una espiral creativa/generativa/productiva, a través de la concurrencia de las complementariedades.

Ahora, desde este lugar intermedio de análisis/síntesis, nos disponemos a considerar cómo se manifiesta el contrapunto de las cuestiones del liderazgo/directora de orquesta ya en la superficie, en la que emerge la diversidad en la unidad y viceversa en momentos de apertura. Este particular *middleground*, transporta la información de la que se sustenta (*background*), generando la actividad que percibimos de forma inmediata (*foreground*). Este estadio intermedio se ha mostrado como un tejido de relaciones complejas: liderazgo/música/biología/*imprinting* cultural.

4. Foreground: unidad/diversidad

La actividad actual de las Directoras de Orquesta españolas nos muestra un amplio abanico de mujeres que poseen las cualidades y que han desarrollado las capacidades que enuncian las actuales teorías y las prácticas del liderazgo. En España, tenemos pocos ejemplos de directoras nacidas antes de 1950. La de ellas, en nuestro país, fue María Dolores Marco (Barcelona, 10-9-1935; Madrid, 9-10-2005) y se dedicó en exclusiva a su profesión durante décadas, centrándose en el género lírico español.²⁸

En la actualidad, a pesar de ser muchas las directoras de orquesta españolas, hemos tomado únicamente cuatro modelos: Gloria Isabel Ramos Triano, Silvia Sanz Torre, María Isabel López Calzada e Inma Shara. Comenzaremos por presentar su currículum como directoras de

28 Dolores Marco debutó de forma oficial con sólo diecisiete años (Ostalfrach (Barcelona), 1953), dirigiendo Los Gavilanes de Jacinto Guerrero, representación que obtuvo muy buenas críticas. En 1956, recorre Latinoamérica contratada por la compañía de Faustino García, llevando a cabo varias temporadas, demostrando siempre predilección por el género lírico español. Entre el repertorio de ópera, opereta, zarzuela y comedia musical llegó a dirigir más de 160 títulos diferentes en más de cuarenta países. Así mismo, fue contratada en Estados Unidos para impartir clases magistrales. <http://lazarzuela.webcindario.com/BOI/marcod.htm>

orquesta, para, más adelante, detenernos en las críticas que de sus conciertos han aparecido en la prensa. Debemos destacar que, además de esta profesión, desarrollan su carrera en los ámbitos de la composición (Ramos Triano), de la gestión orquestal (López Calzada), de la enseñanza (Sanz Torre) y de la embajada cultural internacional (Inma Shara), aunque, en ocasiones, aborden otros campos.

*Gloria Isabel Ramos Triano*²⁹ (Tenerife, 1964) acabó sus estudios oficiales en 1995 y tan sólo quince días después, recibió el Premio Internacional para Jóvenes Directores de Orquesta de Besançon en la modalidad de Ópera y Oratorio, así como el Premio de la Orquesta de Brasov (Rumania), en el Concurso Internacional Dinu Niculescu, transcurridas unas semanas. Un año después, debutó en España con la Orquesta Sinfónica de Tenerife y la Orquesta Sinfónica de Galicia. En 1998, recibe el Primer Premio en el Concurso Internacional de Directores de Orquesta de Cadaqués y el Primer Premio en el Concurso Nacional de Directores, convocado por la Orquesta de Granada. En 2001 recibió el Premio El Ojo Crítico de Radio Nacional de España, por Música Clásica, en el 2003 fue nombrada Personaje del Año en Córdoba y Mujer Canaria 2005, por el Orfeón La Paz de La Laguna.

La maestra Ramos ha sido una de las pocas mujeres que han disfrutado de la titularidad de una gran orquesta española: Directora Titular y Artística de la Orquesta de Córdoba desde 2001 hasta 2004. Durante su estancia, se duplicaron los abonos de temporada y se agotaron las entradas en la mayoría de los conciertos, gracias a una programación innovadora y a una excelencia en el trabajo.

Como directora invitada ha dirigido las siguientes orquestas: Orquesta del Teatro Nacional de Ópera y Ballett de Albania, Orquesta de la Radio de Leipzig, Orquesta Sinfónica de Schleswig-Holstein, Thüringen Philharmonie, Winterthur Musikkollegium, English Chamber Orchestra, Wiener Kammerorchester, Orquesta Sinfónica de San Petersburgo, Orquesta del Ermitage de San Petersburgo, Orquesta Sinfónica de Lucerna, Zürcher Kammerorchester, Orquesta Gulbenkian de Lisboa, Orquesta de Cámara de Florencia, Bohuslav Martinu Philharmonie, Orquesta Sinfónica de Jalisco, Orquesta Nacional de España, Orquesta de la Radio-Televisión Española, Orquesta Sinfónica de Bilbao, Real Orquesta Sinfónica de Sevilla, Orquesta Sinfónica de Madrid, Orquesta de la Comunidad de Madrid, Proyecto Guerrero, Orquesta Ciudad de Granada, Orquesta Ciudad de Málaga, Orquesta Sinfónica de Extremadura, Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias,

29 http://www.ramostriano.org/index_es.html

Orquesta Filarmónica de las Palmas, Real Filarmonía de Galicia, Orquesta de Cadaqués y Orquesta Sinfónica del Vallés. En Febrero del 2000, dirigió el estreno en España del Requiem de Hans Werner Henze obteniendo un éxito rotundo. El propio Henze quedó tan entusiasmado con la labor de Ramos Triano que, a instancias suyas, dirigió de nuevo la obra en 2005 con la Orquesta Nacional. En el 2002 dirigió por primera vez el tradicional concierto del día de la Almudena, lo que también sucedió en el 2003 y 2004. En la Temporada 2005-06, Ramos Triano debutó exitosamente en Alemania, dirigiendo la Orquesta de Schleswig-Holstein y la Orquesta de la Radio de Leipzig.

En el terreno operístico ha dirigido diversas producciones, entre las que cabe destacar “El Barbero de Sevilla”, en el verano del 2000 en el Festival de Perelada y que fue muy alabada por la crítica. También son de señalar nuevas producciones de “La Traviata”, en el Gran Teatro de Córdoba en otoño del 2001, así como de “Carmen”, en el Teatro Nacional de Albania en abril de 2007. Dirigió la producción de “Elegy for young lovers” (Henze) en 2009 en el Teatro Arriaga (director de escena, Pier Luigi Pizza). Como compositora estrena su pieza “Abrazo del Agua”, para Soprano y Orquesta, dirigiendo a la Orquesta Sinfónica de la RTVE, en Diciembre 2007, en marzo de 2008 estrena su composición *Las Flores del Mal* con el Ensemble de la ORCAM y en febrero de 2009, en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, el conjunto de cámara Sonor Ensemble estrena *Triptíc á cinc*.

Además de nuevos conciertos en España, en Alemania y en Suiza, donde reside actualmente, cabe destacar su debut con la *London Symphony Orchestra* en la temporada 2009-10.

María Isabel López Calzada ³⁰ (Madrid, 1968) ha adquirido una sólida formación musical iniciada en el Real Conservatorio de Madrid (1994-2003). Tras conseguir las titulaciones superiores en Dirección y Composición, ha realizado un Master de Dirección de Orquesta y Coro bajo la dirección de Karl Österreicher, Francisco Navarro Lara y Juan Carantell Rocha, un Postgrado de Dirección de Orquesta y, bajo la dirección de Gianluigi Gelmetti, ha obtenido el Master de Dirección de Orquesta en la Academia Musical Chigiana en Siena. Cuenta también con el Master en Gestión y Promoción Musical, por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Como Directora de Orquesta ha dirigido y trabajado con diferentes grupos de cámara procedentes de de la Orquesta de RTVE, la Banda Sinfónica Municipal de Madrid, Orquesta Clásica

30 <http://www.osmum.com/>

del Conservatorio Superior de Música de Madrid, Orquesta de Cámara de Barcelona, y la Orquesta Joven de Munich Münchner Jugendorchester. En 1996, creó la Escuela Musical Fabordón y el Orfeón Liceo Zuloaga-Fabordón, en el seno de los cuales organiza el Festival de Primavera.

María Isabel López Calzada es la promotora de la Orquesta Sinfónica de Mujeres de Madrid, OSMUM, de la que es Directora Titular. Se trata de un proyecto cultural elaborado por mujeres. Los objetivos de la OSMUM son indagar y promover en el amplio y desconocido repertorio musical de las compositoras a lo largo de la historia, al tiempo que se reúnen en una gran orquesta numerosas instrumentistas, gracias al mecenazgo de organismos públicos y privados. La OSMUM debutó el 27 de marzo de 2004 con un concierto en el Auditorio Nacional de Madrid. Tras este concierto, la Orquesta ha mantenido una constante labor de recopilación, investigación y divulgación de la obra de compositoras, y ha venido ofreciendo actuaciones periódicas.

Como promotora, ha tratado de intervenir en los inconvenientes actuales que presenta la incorporación de la mujer al ámbito laboral de la dirección orquestal. Como empresaria al tiempo que directora, conoce el mercado cultural y las ventajas que puede aportar la OSMUM, dado que la orquesta abarca un repertorio desconocido y abundante. “Exclusivas sí, nunca excluyentes” es el eslogan elegido para promocionar la versatilidad y capacidad de interpretación de la OSMUM.

Silvia Sanz Torre³¹ (Madrid, 1969) realizó sus estudios de dirección en el Conservatorio Superior de su ciudad natal con el profesor Enrique García Asensio, completando su formación en diversos cursos internacionales con maestros como Pierre Cao, Erik Erison, Ferdinand Leitner, Miguel Ángel Gómez Martínez, Peter Gülke, Helmuth Rilling y Aldo Ceccato. En 1989 consiguió el primer premio en la IX Edición del Concurso Internacional de Guitarra Martín Codax, y en 1998 fue finalista del I Concurso de Jóvenes Directores de la Orquesta Ciudad de Granada.

Debuta con la Orquesta Cámara Madrid, de la que fue fundadora y directora hasta 1999. Durante la temporada 1993-94 fue Directora Asistente de la Orquesta y Coros Nacionales de España (OCNE), siendo, en este último ámbito, Directora de la Coral de Cámara Villa de Madrid (1995-1996) y Directora de la Coral Miguel Hernández (1997-2002). En 1996 fue fundadora del Coro Talía del que sigue siendo su Directora Titular, como también lo es de la Fundación Orquesta Sinfónica Chamartín, con la que mantiene una temporada estable en el Auditorio Nacional desde el año 2000, habiendo realizado en esta sala más de 70 conciertos. Junto a esta formación ha actuado en auditorios como el Rudolfinum y el Teatro Municipal de Praga, el Teatro Janacek de Brno y el

31 <http://silviasanz.corotalia.org/index.php>

Palacio Arzobispal de Kromeriz (Rep. Checa), Estrasburgo, Colmar y Ligsdorf (Francia), Griegskirche (Austria), el Palacio de Bellas Artes de Bruselas (Bélgica) y el Teatro Reduta de la Filarmónica de Bratislava (Eslovaquia).

Silvia Sanz Torre es invitada a dirigir orquestas nacionales e internacionales, en algunos casos representando a España a través del Ministerio de Asuntos Exteriores y la Agencia Española de Cooperación Internacional. Ha tomado la batuta en las siguientes orquestas: Gächinger Kantorei Stuttgart, Bach Collegium, Joven Orquesta Nacional de España (JONDE), Orquesta Ciudad de Granada, Real Filarmonía de Galicia, Orquesta de Jóvenes de Murcia, Orchestra della Città di Saluzzo (Italia), I Musici Brucellensis (Bélgica), Camerata Antonio Vivaldi (Rumania), CVUT (Orquesta Sinfónica de la Universidad Politécnica de Praga), Grupo Ondras (República Checa), Orquesta Sinfónica Chamartín, Banda Sinfónica Municipal de Sevilla, Banda Sinfónica Municipal de Madrid, Orquesta Ciudad de Almería, Orquesta del Festival de Zarzuela de Tenerife, The Eskisehir Symphony Orchestra (Turquía), The Bilkent Symphony Orchestra (Ankara), Orquesta Sinfónica de la Ciudad de Asunción (Paraguay), Orquesta de Cámara de Vilnius (Lituania), Orquesta Sinfónica Nacional de Honduras (Tegucigalpa), Orquesta Sinfónica de Chugye y Seoul Classical Players (Seúl).

Durante su trayectoria como directora, se ha interesado activamente en la formación de jóvenes músicos, fundando y siendo directora de la Escolanía de San Jerónimo El Real de Madrid y de la Escolanía Fernando de los Ríos. Ha organizado cursos de verano y ha formado orquestas como la Orquesta Infantil Música Viva (entre 1997 y 2002), y la Filarmónica Mundo Jonsui (dependiente de la Fundación O.S.C. y formada por niños desde 7 años, con la que trabaja desde el año 2003). Así mismo, ha impartido cursos para la Comunidad de Madrid sobre dirección de orquestas infantiles y juveniles. Es la responsable de los Talleres Musicales del Centro Cultural Alfredo Kraus en Madrid y ha impartido cursos de Dirección de Orquesta y Coro en Tegucigalpa (Honduras) y en Itá (Paragüay), dentro del Proyecto "Sonidos de la tierra".

En su discografía figuran títulos como: *El Sonido de las Américas*, que incluye espirituales negros y música sudamericana, las sinfonías nº 3 y nº 9 de Beethoven, la *Misa de Santa Cecilia* de Gounod y un disco dedicado a los grandes compositores españoles del siglo XX. Ha colaborado en la grabación de la banda sonora de la película *La Conjura de El Escorial*, y ha grabado una serie de cuentos musicales titulada *Kekeñas Krónikas* del compositor A.Vivas.

Además, ofrece conferencias sobre el mundo de la dirección y el papel de la mujer dentro de él, siendo miembro fundador de la Asociación Internacional de Mujeres Directoras de

Orquesta³².

Inma Shara (Amurrio, 1972) está siendo considerada por los medios de comunicación como una de las más brillantes representantes de la nueva generación de directores de España. Sus profesores han sido Alexander Rahbari, y Colin Davis gracias a las ayudas recibidas del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Álava. Así mismo, ha colaborado con Zubin Mehta en la dirección de la Bayerische Staatsoper. Inma Shara estudió en el Conservatorio Superior de Vitoria y en el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Después de tres años de especialización en la dirección de orquesta, se formó en Alemania, Holanda y Estados Unidos con profesionales como Ricardo Muti. Más adelante se interesó por la música de cine y colaboró durante una época en Broadway con directores como Anton Coppola –director de la música de Titanic y Jurassic Park-, Paul Gemignani –especialista en musicales-, así como con Jonathan Sëller, de la Universidad de Harvard).

En 1999 asumió por primera vez la dirección de una orquesta en un marco totalmente profesional y en 2003, dirigió la Filarmónica de Israel, podio al que únicamente había subido otro director español: Rafael Frühbeck de Burgos. En junio de 2007, dirigió a la Orquesta del Teatro Regio de Parma en la apertura del Festival de Ravello, popularmente conocido como “Wagner Festival”, y en diciembre del mismo año, Inma Shara colaboró en la campaña solidaria “12 meses, 12 causas”, de la cadena privada de televisión Tele 5, dando un impulso a la música clásica. Comienza una colaboración con la Sociedad Musical "Armonía" de Santander.

El 5 de julio de 2008 vuelve a dirigir en Tel Aviv a la Orquesta Filarmónica de Israel, con la que había estado previamente de gira, y el 20 del mismo mes, Inma Shara dirigió la Orquesta Sinfónica Nacional de Ucrania en el Auditorio de Galicia (Festival Internacional de Música de Galicia, Santiago de Compostela). El 11 de abril de 2008, en el Auditorio Nacional, dirigió a la Royal Philharmonic Orchestra y al violonchelista Mischa Maisky. El concierto estaba enmarcado en la iniciativa benéfica “Música para no olvidar”, impulsado por Inma Shara y la agencia Thinking Heads. Bajo el patrocinio de Vacheron Constantin y Endesa, y con la asistencia de la Reina Sofía, Inma Shara dirigió este concierto, cuyos beneficios fueron destinados íntegramente a la Fundación Reina Sofía para el proyecto Alzheimer. La marca de relojes suizos, y mecenas de jóvenes talentos, Vacheron Constantin ha elegido a Inma Shara como su nueva imagen mundial y Embajadora Cultural durante los próximos años. En el verano de 2008 dirige a la orquesta de Parma en Ravello

32 Véase The Kapralova Society<<http://www.kapralova.org/INTPROJECT.htm>> y también VV.AA. 2010.

en un escenario sobre el mar. En el verano de 2008 dirige a la orquesta de Parma en Ravello en un escenario sobre el mar.

Su compromiso con la sociedad a través de la música, le ha llevado a dirigir un buen número de conciertos para múltiples organizaciones sin ánimo de lucro: organizaciones comprometidas con la infancia, conciertos homenaje a las “Víctimas del Terrorismo” y celebraciones musicales para recaudar fondos para enfermedades como el cáncer. En 2010, Bankinter ha organizado una gira de conciertos benéficos, dirigidos por Inma Shara al frente de la Orquesta Sinfónica Nacional Checa, “destinados a financiar diferentes proyectos puestos en marcha desde Cáritas, dirigidos a la asistencia, la rehabilitación o la inserción social de las víctimas de la pobreza y la exclusión social” (Europa Press 2010). La gira comenzó el 8 de junio en Valencia, para viajar al día siguiente a Zaragoza, continuando el 10 de junio en Pamplona, el 11 de junio en Madrid, el 12 de junio en Sevilla, el 14 de junio en Valladolid y el 15 de junio en Bilbao.

En diciembre del 2008 Inma Shara dirigió en el Vaticano consiguiendo un gran éxito. El concierto, presidido por el Papa Benedicto XVI, supuso la celebración del 60^a Aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recientemente ha sido galardonada con el prestigioso premio a la Excelencia Europea por su proyección internacional y su aportación a la música clásica, además de ser invitada por la Comisión Europea y La SEEI para dirigir el concierto de clausura del día de Europa en la Expo Universal de Shanhgái 2010 al frente de la “Joven Orquesta Europea”. En 2011 tiene prevista una larga gira por América del Norte y del Sur.

Críticas y declaraciones en prensa

En resumen, el perfil de los nuevos liderazgos para el siglo XXI se presenta con los siguientes rasgos, conductas y habilidades: global/multicultural/movible geográficamente, identificación de riesgos y desafíos, mantener la atención de la gente en temas complejos (focalizar), desarrollar la capacidad de la gente de asumir responsabilidades ante los cambios, mantener el nivel de inquietud que generan los cambios: adaptable a los cambios e impulsar a quienes desean ejercer el liderazgo desde la base. Después de haber expuesto, *a vuelo pluma*, la actividad de estas cuatro directoras de orquesta, podemos recocerlas en las estructuras de liderazgo estudiadas en la sección central de este artículo (*middleground*). La prensa ha publicado algunas opiniones que recogen el sentir general en los conciertos dirigidos por ellas y muestran algunas de las interacciones.

De Ramos Triano podemos leer:

virtuoso lenguaje corporal (...) quedó patente la buena comunicación entre directora y orquesta (Wolfensberger 2009). Su especial estética de la dirección (con o sin batuta), combina un intenso lenguaje corporal con una gran competencia e inteligencia musical (Klement 2008). No se puede evitar la emoción con este ramo de energía que es esta directora. Sin partitura frente a ella ni batuta en la mano es su cuerpo entero el que marca el tiempo con precisión (Flensburg Avis, 2005); “Tiene un verdadero talento para la narración musical (...) y para crear sensaciones de evolución, de expectativa, de llegada, de espera, de culminación, de descubrimiento. Posee además el don del color y de la caracterización, desde violencia hasta la efusión lírica. Cada sección de la obra parece encontrar, en sus manos, su mundo sonoro y emocional propio” (Ibáñez 2007).

María Isabel López Calzada arranca críticas como estas:

El sonido de conjunto es (...) de alta calidad sinfónica porque no sólo hay técnica individual, sino también entusiasmo y entrega. (...) dirige con soltura y muy buen sentido musical. Tiene detalles de independencia con las manos, que se deben apreciar en estos tiempos de monótono movimiento simultáneo (Gómez 2004); una directora musical con garras de empresaria (Ruíz 2005).

Por su parte, Silvia Sanz Torre ha hecho declaraciones como las que siguen:

[Se necesita] constancia en el trabajo, capacidad de liderazgo, mucha psicología, y sobre todo estudio, estudio y estudio. (...) Temperamento y entusiasmo. (...) La implicación al 100% en cada uno de los conciertos que se realizan (Educa-Madrid 2007); y tiempo para madurar las cosas (...). Hay que tener las ideas claras y afán de líder: un líder que tiene que transmitir y conjuga todas sus ideas con los demás (...). El director (...) es una persona que tiene también que animarles a seguir, apoyarles, estar con ellos, trabajar para ellos también (Arcaro 2000). A la hora de trabajar con los músicos el tiempo es realmente limitado y las indicaciones deben ser lo más concisas posibles para que los objetivos se alcancen rápidamente (Educa-Madrid 2007).

Tras conocer a Inma Shara, los asistentes a un simposio sobre diversidad repetían estos adjetivos: “inteligente, humilde, femenina, apasionada por la música, entregada a la causa, delicada, muy humana y gran ejemplo a seguir” (Chinchilla 2010), quizá porque piensa, como recogemos en una de sus declaraciones, que el director o la directora de orquesta

puede aportar mucho, tanto de bueno como de malo. De bueno, motivación, espíritu artístico, capacidad para saber sacar lo mejor de cada uno de los músicos. El resultado de esa suma de cualidades nos dará un producto musical exquisito, emotivo para el público (Díaz 2003). Aunque, en cuestión de minutos, dejan de ver a una mujer o a un hombre. Sólo eres una herramienta de la música. Pero un director de orquesta es también un líder, una representación de poder. Justamente lo que la mujer no ha tenido durante siglos: por eso ha tardado tanto en llegar al podio (De la Fuente 2007).

Ética/Sabiduría

Para terminar, abordemos la interrelación ética/sabiduría como una breve propuesta para la reflexión, saliendo al encuentro de los temas tratados en el presente artículo, a modo de *conclusiones* sobre las que *volver a flexionar* nuestro contenido/pensamiento.

La sabiduría se distingue por la amplitud de las consideraciones que se tienen en cuenta en la emisión de un juicio y remite a una ética de la libertad, es decir, de la posibilidad de elección. La ética, dice Morin, se nos manifiesta como exigencia moral y de forma imperativa: “Su imperativo nace de una fuente interior al individuo, que siente en su ánimo la conminación de un deber. Proviene también de una fuente exterior: la cultura, las creencias, las normas de una comunidad” (Morin 2006: 21). La ética remite a la sabiduría, que regresa en *feed-back*, encontrando en su camino espiral las palabras de von Foerster: “Actúa de suerte que el prójimo pueda aumentar el número posible de elecciones” (Citado en Morin 2006: 117).

Considerando el bucle liderazgo/directora de orquesta como producto de las interacciones de las capacidades humanas e intelectuales y no como un asunto sexista, se genera la posibilidad de una nueva ética, cuyo imperativo es apoyar e impulsar a las mujeres que cuentan con el potencial, para el desempeño de esta profesión –o de aquella que elijan-, y no excluirlas automáticamente, aceptando que tradicional, arquetípica y arbitrariamente, fueron hombres los que desempeñaron esos roles. También debe terminar el tiempo en el cual sólo hombres han sido los líderes encargados de seleccionar a las personas que deben ocupar esas vacantes.

Emiliano Gómez, siguiendo las prácticas del liderazgo ético, nos invita a comenzar por una transformación individual que nos conduzca a ser mejores personas, para que cada individuo atienda a la mejora de la sociedad y con ello a la de su especie. El proceso comienza por una revisión en profundidad de nuestro pensamiento, nuestro discurso y nuestras acciones y continúa por un trabajo de mejora personal (Gómez 2000: 22-23). Morin ya propuso la trinidad individuo/sociedad/especie (Morin 1983: 139). A este respecto nos dice Ana Sánchez:

Morin nos propone pensar conjunta, indisolublemente la omnipresencia genética, la omnipresencia de la cultura y la omnipresencia de los acontecimientos vinculados al desarrollo individual. Así pues, en este juego de concurrencias, antagonismos, complementariedades entre lo genético y lo cultural no podemos olvidar a un tercero excluido, el individuo, con su desarrollo peculiar, exclusivo. Desarrollo que siempre será genuino pues, como bien describe Morin, las personas no somos especie (genos) y/o sociedad (fenon), somos una terna indisoluble individuo/especie/sociedad (Sánchez 2011: 416).

Debemos impulsar un tiempo de renovación en el que desechemos viejos y equivocados estereotipos, generando un nuevo *imprinting* para las generaciones posteriores y,

dejando morir la hostilidad hacia las mujeres que eligen un camino poco transitado, permitir que por derecho, capacitación y deseo optemos a cargos de liderazgo. La ética comienza en uno mismo, postulan las teorías del liderazgo transformacional: primero el ser humano y luego el dirigente; el liderazgo presupone liderar bien. Pero, como nos advierte Morin: “No basta con indicar la necesidad. Es preciso que sea posible responder a su llamada” (Morin 1988) y, para ello, debemos comenzar tomando consciencia, porque “la consciencia, emergencia de tantas posesiones poseídas, de tantas dependencias productoras de autonomía, metapunto de vista reflexivo de sí sobre sí, metapunto de vista del conocimiento del conocimiento, es la de la libertad humana” (Morin 1999).

Y de la consciencia de la libertad humana debemos pasar a la acción, puesto que la ética no sólo es toma de conciencia, también es actuar. Manuales escolares oficiales y programas ministeriales son los vehículos sociales para que pueda desvelarse esa mitad de la historia que ha sido ocultada (Stevance 2011: 99). Así, compositoras e intérpretes de antaño comenzarían a ser referentes no solo para nuevas creadoras y/o intérpretes, sino también para las músicas que decidan llevar la batuta como profesión. Nuestros cuatro ejemplos configuran un testimonio incompleto, inacabado, pero que rompe contundentemente el *silencio cultural* sobre el que, aunque en otro contexto *singular/plural*, reflexiona Christine Esclapez: “Estos silencios acarreados son como intersticios, fisuras, paréntesis físicos y temporales, a la vez momentos de diferenciación y de acercamiento, de donde podemos tomar posesión del tiempo para articularlo mejor, evaluarlo y transformarlo” (Esclapez 2008: 118), y por qué no, dejar emerger el tiempo de una nueva ética que permita la visibilidad del ámbito de las directoras de orquesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, John S.; Bruss, Joel; Damasio Hanna. Enero 2005. "Estructura del cerebro humano". *Investigación y Ciencia*, 340: 68-75.
- Álvarez Morán, Sara *et al.* 2008. "Liderazgo e Igualdad en Educación". En, *Materiales de apoyo a la acción educativa. Organización y Gestión Educativa*. Principado de Asturias: Consejería de Educación y Ciencia. Dirección General de Políticas Educativas y Ordenación Académica.
- Arcaro Gordon, Jill. 2000. "Entrevista con Silvia Sanz Torre" *Mundoclásico.com*
<http://www.iemeve.com/textos.php?pagina=silvia_sanz> [Consulta: 20 de agosto de 2010]
- Barraza, J. & Zak, P. 2009. *Empathy towards strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity*. New York: Annals of the New York Academy of Sciences.
- Barrena, Sara. 2007. *La Razón Creativa*. Madrid: Rialp.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- ____ 1997 Febrero. "Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American Psychologist*, 52: 130-139.
- ____ 2000. "Liderazgo y organizaciones que aprenden". En *Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Deusto: 331-361.
- Bricendine, Louann. 2011. *El cerebro femenino*. Barcelona: RBA.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Campos, Susan. 2006. "¿Directoras de Orquesta o mujeres directoras?".
<<http://susancampos.blogspot.com/2006/04/directoras-de-orquesta-o-mujeres.html>> [Consulta 1 de agosto de 2010]
- Chinchilla Nuria. 2010. "Inma Shara. Gestión de la diversidad"
<[http://www.nuriachinchilla.com/2010/06/inma-shara-gestion-de-la-diversidad/.](http://www.nuriachinchilla.com/2010/06/inma-shara-gestion-de-la-diversidad/)> [Consulta 25 de agosto de 2010]
- Csikszentmihalyi, Mihail. 1998. *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Díaz de Mendibil, Ismael. 2003/11/14-21. "Inma Shara. Directora de orquesta"
<http://www.euskonews.com/0230zbn/elkar_es.html> [Consulta 25 de agosto de 2010]
- Eagly & Johannesen-Schmidt, & van Engen. 2003. "Transformational, transactional and laissez fair leadership styles: A meta-analysis comparing men and women". *Psychological Bulletin*: 569-591.
- Eagly & Johnson. 1990. "Gender and leadership style: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*: 233-256.
- Eagly, Karu & Makhijani (1995). "Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*: 233-256.
- Echevarri, Maximiliano. Godoy; Juan Carlos; Olaz, Fabián. 2007. *Diferencias de género en habilidades cognitivas y rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Bogotá: Facultad de Psicología: 319-329.
- EducaMadrid. 2007. "Silvia Sanz Torre. Directora de la Fundación Orquesta de Chamartín".
Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

<<http://www.educa.madrid.org/portal/web/revista-digital/monograficos/entrevistas>> [Consulta 25 de agosto de 2010]

Esclapez, Christine. 2008. "Poliphonie[s]. L'histoire au Singulier Pluriel". Itamar. *Revista de Investigación Musical: Territorios para el Arte*, Nº 2. Universidad de Valencia-Rivera Editores, pp. 101-118.

Europa Press. 2010/06/08. "Bankinter organiza un concierto benéfico en el Auditorio, dirigido por Inma Shara a favor de Cáritas". <<http://www.20minutos.es/noticia/730301/0/>> [Consulta 25 de agosto de 2010]

Ferrándiz García, Carmen. 2005. *Evaluación y Desarrollo de la Competencia Cognitiva. Un estudio desde el modelo de las inteligencias múltiples*. Primer Premio Nacional ex aequo de Investigación Educativa 2004. Modalidad Tesis Doctorales. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Centro de Investigación y Documentación Educativa.

Fine, Agnès (ed.). 2007. « CLIO. Histoire, Femmes et Sociétés ». *Musiciennes* 25: 9-25.

Flensburg Avis, Octubre 2005. "Joven Orquesta Nacional de España, Auditorio Nacional, Madrid Dvorak, Symphony nº 7". <http://www.ramostriano.org/index_es.html > [Consulta 26 de agosto de 2010]

Fraisse, Geneviève. 2005. "Los contratiempos de la emancipación de las mujeres" *Pasajes* nº 19. Invierno. <http://www.revistas culturales.com/a/imprimir/533/los-contratiempos-de-la-emancipacion-de-las-mujeres.html> (consultado el 31 de agosto de 2010).

Friedler, Egon. 2003/11/10-16 "Mujeres como directoras de orquesta". <http://www.puntoclasico.com/Archivo/mujeres_como_directoras_de_orquesta.html> [Consulta 22 de Julio de 2010]

Gardner, Howard. 1983. *Inteligencias Múltiples*. Barcelona: Paidós.

___ 1995. *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.

___ 1997. *Mentes creativas*. Barcelona: Paidós.

___ 2001. *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Goleman, D. 1988. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

___ 1996. *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Gomez, Emiliano. 2000. *El liderazgo ético*. Barcelona: Ed. Gestión.

Gómez Amat, Carlos. 2004/03/29. "El eterno femenino". *El Mundo*.

Guil Bozal, Ana. 1999. "El papel de los arquetipos en los actuales estereotipos sobre la mujer". *Comunicar*, nº 12. Andalucía: Grupo Comunicar. Colectivo Andaluz para la Educación en Medios de Comunicación: 95-100.

Heller, Lidia. 2009. "Mujeres líderes. Autoridad, poder e influencia: herramientas para innovar y lograr el cambio" <<http://liderazgofemenino.com/inicio.php?idcont=3&idsubcont=41&idioma=es>> [Consulta 15 de junio de 2010]

Hodgson, Anna. August 1999. "Women conductors - why so few?" *Contemporary Review*. <http://findarticles.com/p/articles/mi_m2242/is_1603_275/ai_55683937/> [Consulta 15 de junio de 2010]

- Ibáñez, Andrés. 2007/06/27. "Orquesta y Coro Nacional de España. Obras de Luis de Pablo". ABC.
- Iniesta Masmano, Rosa. 2009. *Una relación dialógica improbable: Edgar Morin/Heinrich Schenker. Hacia una Teoría de la Complejidad Musical*. Tesis Doctoral. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- ___ 2011 "La Señorita Cristina. De la novela de Mircea Eliade a la ópera de Luis de Pablo" *Gazeta de Antropología* 27:1 http://www.ugr.es/~pwlac/G27_04Rosa_Iniesta_Masmano.html
- ___ (ed.). 2011. *Mujer versus Música. Itinerancias, incertidumbres y lunas*. Valencia: Rivera Editores.
- Jeffries, Stuart. 2005. "Where are all the women conductors? Conducting has always been a male preserve, but now one woman is storming the podium. Marin Alsop tells Stuart Jeffries how she got there". *The Guardian*
<<http://www.guardian.co.uk/music/2005/jun/02/classicalmusicandopera.gender>> [Consulta 1 de agosto de 2010]
- Jung, C. G. 1992. *Psicología y simbólica del arquetipo*. Barcelona: Paidós.
- ___ 1994. *Arquetipos e Inconsciente Colectivo*. Barcelona: Paidós.
- Klement, Lilian. 2008/10/17. "Thüringen Philharmonie. Gloria Isabel Ramos Triano, conductor Thüringen" *Freies Wort Suhl*.
- Manchado Torres, Marisa. 2011. "Caminos escondidos bajo techos de cristal". En Iniesta Masmano, Rosa (ed.) *Mujer versus Música. Itinerancias, incertidumbres y lunas*. Valencia: Rivera Editores, pp. 9-36.
- McClary, Susan. 1991. *Feminine Endings: Music, Gender and Sexuality*. Minnesota: Oxford University of Minnesota Press.
- ___ 1994. "Paradigm Dissonances: Music Theory, Cultural Studies, Feminist Criticism". *Perspectives of New Music*, Vol. 32, No. 1: 68-85.
- Minder-Jeanerret, Irène. 1995. *Femmes Musiciennes en Suisse romande: la musicienne professionnelle au tournant du siècle dans le miroir de la presse (1894-1914)*. St-Gingolph : Editions Cabedita.
- Moreno Pérez, 2001. "El liderazgo ético fundamentado en virtudes". *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6.
- Morin, Edgar. 1983. *El Método 2. La Vida de la Vida*. Madrid: Cátedra
- ___ 1988. *El Método 3. El Conocimiento del Conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- ___ 1997. "La unidualidad del hombre". *Gazeta de Antropología* Nº 13.
<http://www.ugr.es/~pwlac/G13_01Edgar_Morin.html> [Consulta 28 de agosto de 2010]
- ___ 1998. "Complejo de amor". *Gazeta de Antropología* Nº 14.
http://www.ugr.es/~pwlac/G14_01Edgar_Morin.html [Consulta 28 de agosto de 2010]
- ___ "Antropología de la libertad". 1999. *Entre systémique et complexité, chemin faisant... Mélanges en hommage à Jean-Louis Le Moigne*. Paris : PUF. GRASCE (Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Économique) Traducción de José Luis Solana Ruiz, para Textos ciudadanos. <<http://textos-ciudadanos.blogspot.com>> [Consulta 28 de agosto de 2010]

- ___ 2003. *El Método 5. La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Madrid: Cátedra.
- ___ 2006. *El Método 6. Ética*. Madrid: Cátedra.
- Nowack, K. 1993. "360-Degree feedback: The whole story". *Training & Development Journal*, 47: 69-72.
- ___ 2001. "Gender differences in self-other ratings in multi-rater feedback". <<http://www.opd.net/abstracts7.html#32> > [Consulta 17 de julio de 2010]
- ___ 2009. *The Neurobiology of Leadership: Why Women Lead Differently Than Men*. Santa Mónica: Envisia Learning.
- Ortiz, Cuini Amelio; Navarrete, Héctor. 2006. "Femme chef d'orchestre, un métier de rêve". *Goethe-Institute*. <<http://www.goethe.de/kue/flm/prj/kub/mus/fr3964867.htm>> [Consulta 22 de junio de 2010]
- Pacheco, Verónica y Costa, Alejandra. 2007. "Feminismo pianístico en Barcelona en la primera mitad del siglo XX". En Arriaga Florez, Mercedes (comp.). *Mujeres, espacio y poder*. Sevilla: ArCibel Editores.
- Panikkar, R. 1994. "Para una lectura intercultural del símbolo". En Ortiz-Osés, A. (ed.). *Arquetipos y símbolos colectivos: Círculo Erano I*. Barcelona: Anthropos.
- Piñero Gil, Carmen Cecilia. 2004. "Mujer y Música clásica: el largo camino de la plena participación". En Cruz, Jacqueline y Zecchi, Bárbara. *Más que evolución, involución*. Barcelona: Icaria: 397- 409.
- Ramos López, Pilar. 2003. *Feminismo y música. Introducción crítica*. Madrid: Narcea.
- Ruiz Mantilla. 2004/03/05. "El brillo musical lo ponen las mujeres". *El País*.
- Sánchez Torres, Ana. 2011. "Teoría feminista, complejidad y musicología". En Iniesta Masmano, Rosa (ed.). *Mujer versus Música. Itinerancias, incertidumbres y lunas*. Valencia: Rivera Editores, pp. 409-427.
- Stevance, Sophie. 2011. "Análisis histórico de la situación de las músicas, de Europa a América del Norte". Iniesta Masmano, Rosa (ed.). *Mujer versus Música. Itinerancias, incertidumbres y lunas*. Valencia: Rivera Editores, pp. 77-105.
- Taylor, Shelley 2002. *The Tending Instinct: Women, Men and the Biology of Nurturing*. New York: Times Books.
- Tindall, Blair. 2005 (January 14). "Call Me Madame Maestro". *The New York Times*. <http://www.mozartinthejungle.com/new_york_times_40290.htm> [Consulta 22 de julio de 2010]
- Tsunoda, T. 1982. "Lateralité du système auditif central et langue maternelle". *La Genre Humaine*, 3(4): 136-137.
- ___ 1985. "Du cerveau: Japon et Occident". *Internationale de l'imaginaire*, 1: 50-56.
- VV.AA. 2010. *Women Conductors: Florence Louise Pettitt, Nadia Boulanger, Frances Steiner, Alondra de La Parra, Peggy Stuart Coolidge, Sarah Caldwell*, Books LLC.
- Wolfensberger, Rita. 2009. "Der Landbote", 11/4. *Winterthur Stadthaus*. Suiza: Winterthur.
- Zak, P. 2005. "Oxytocin is associated with human trustworthiness". *Hormones and Behavior* 48: 522-527.

____2008. The Neurobiology of Trust. *Scientific American*: 88-95.

Zak, P. & Fakhar, A. 2006. "Neuroactive Hormones and Interpersonal Trust". *International Evidence Economics & Human Biology* 4: 412-429.

Zak P.; Stanton AA.; Ahmadi S. 2007. "Oxytocin Increases Generosity in Humans". *PLoS ONE* 2 (11): 128. Doi:10.1371/journal.pone.0001128.

Rosa Iniesta Masmano

Profesora Superior de Pedagogía Musical y de Solfeo y Teoría de la Música. Profesora de Piano en el Conservatorio Profesional de Música de Requena (Valencia). Conferenciante internacional y articulista, es co-directora de ITAMAR. Revista de Investigación Musical: Territorios para el Arte, editada por la Universidad de Valencia (España) y Rivera Editores. Miembro del *Programme européen « Modélisation de la Complexité - MCX »* et *l'Association pour la Pensée Complexe - APC*.

Cita recomendada

Iniesta Masmano, Rosa. 2011. "Directoras de orquesta: práctica y desarrollo del Liderazgo". *TRANS-Revista Transcultural de Música / Transcultural Music Review* 15 [Fecha de consulta: dd/mm/aa].