

LAS DIRECTORAS DE ORQUESTA COMO EJEMPLO DE LIDERAZGO FEMENINO¹

Cristina Querol Gutiérrez²

Abstract: History is deeply marked by patriarchy. This implies that since the beginning of mankind a social and cultural structure established by the prevalence of part of the population over another because of gender has been generated. As social beings we organize ourselves, and in all social organization it is necessary to coordinate the various components that participate in it. This coordination role is assumed by the leader.

The presence of women holding leadership positions remains limited and exceptional. The reasons for this discrimination are many. One of them is imposed by women themselves, the "glass ceiling".

The orchestra is an organization formed by a hundred musicians who are highly specialized. It can be considered as a company, which, like all organizations, needs a coordinator, the director. The world of classical music was dominated by males, although many women studied classical music, men professionally were more prominent. It was unthinkable a few years to find female conductors, but as women have begun to assert their rights and obtain their place in all fields, in the field of music they have been gaining ground too and of course in orchestra management.

Keywords: leadership; women's leadership; music; orchestra directors

Resumen: La historia está marcada profundamente por el patriarcado. Esto implica que desde el inicio de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio de una parte de la población sobre otra por razón de sexo. Como seres sociales que somos nos organizamos, y en toda organización social es necesaria una coordinación de los diversos componentes que en ella participan. Ese papel de coordinación lo asume el líder.

La presencia de mujeres ocupando posiciones de dirección sigue siendo escasa y excepcional. Los motivos de esta discriminación son muchos, uno de ellos se lo impone la misma mujer, el "techo de cristal".

La orquesta es una organización formada por unos cien músicos, altamente especializados. Puede considerarse como una empresa, que como todas las organizaciones necesitan de un coordinador, el director. El mundo de la música clásica estaba dominado por el sexo masculino, aunque estudiaban muchas mujeres, profesionalmente destacaban los hombres. Era impensable hace unos años encontrar a directoras de orquesta, pero a medida que la mujer ha empezado hacer valer sus derechos y adquirir su espacio en todos los campos, en la música ha ido ganando terreno también y por supuesto en la dirección orquestal.

Palabras Clave: liderazgo; liderazgo femenino; música; directoras de orquesta

1. Introducción

El liderazgo es un fenómeno cercano y familiar para todos. Se produce en todos los grupos humanos y ha interesado a lo largo del tiempo a filósofos, pensadores y escritores. Donde quiera que un grupo de personas realicen una actividad conjunta surge una estructura de liderazgo. Todos hemos sido en alguna ocasión líderes y subordinados. Es un fenómeno que suscita el interés de los medios de comunicación y existen numerosas publicaciones, estudios e investigaciones, todas ellas encaminadas a seleccionar líderes, qué tipo de liderazgo es el más adecuado, comprender mejor el comportamiento humano como individuos y en grupo, el efecto de la influencia social, la forma más adecuada de formar líderes, etc.

La música no ha sido ajena a este fenómeno, un claro ejemplo son las orquestas. La orquesta es una organización singular que emplea simultáneamente a unos cien músicos, altamente especializados, quienes más allá de su capacidad técnica deben contribuir con creatividad y emoción para lograr los resultados esperados. Básicamente puede considerarse como una empresa o institución, que como todas las organizaciones necesitan de un coordinador o líder, el director. Hasta hace poco tiempo el mundo de la música clásica estaba dominado por el sexo masculino, aunque un gran porcentaje de las personas matriculadas en los conservatorios eran mujeres, realmente los que destacaban en la música eran hombres. Compositores, intérpretes y directores eran reconocidos públicamente. Impensable era hace unos años encontrar a directoras de orquesta, pero a medida que la mujer ha empezado hacer valer sus derechos y adquirir su espacio en todos los campos, educativo, político, empresarial y educativo, en la música ha ido ganando terreno también y por supuesto en la dirección orquestal.

2. Marco Teórico

2.1. Liderazgo

La palabra "*líder*" viene del inglés "to lead" que significa guiar. El liderazgo pues, se puede definir como una cualidad de las personas para hacer de guía de otras, bien por sus características personales, por su capacitación intelectual o por el poder que se le otorga (Cuevas, 2007). Cualquier persona puede llegar a ser un líder. Hay líderes en el ámbito político, en el empresarial, en el

social, en el musical, en el deportivo y por supuesto en el educativo.

Para Cuevas (Cuevas, 2007). El liderazgo se concibe como un proceso personal y profesional de un directivo, o equipo para coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización o grupo para resolver las dificultades y lograr los objetivos institucionales.

A lo largo del s. XX. y especialmente después de la Segunda Guerra Mundial aparecieron las primeras teorías sobre liderazgo, donde se establecían cuatro tipos fundamentales de líderes (Iniesta, 2011): autocrático, liberal (denominado *laissez-faire*), democrático y transformacional.

Los tres primeros tipos de liderazgo enunciados se consideran como transaccionales o de mercadeo. El modelo de liderazgo transaccional propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo, que cede toda la autoridad al mando.

El cuarto tipo, el transformacional, surge en los años 80 en oposición al liderazgo transaccional, este tipo de líderes aparece como una nueva concepción: la mejora de la organización (Iniesta, 2011). El transformacional es un estilo de liderazgo que se define como el que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Son líderes carismáticos, con capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja. Tiene estimulación intelectual. Fomenta la cultura de participación, es un liderazgo compartido.

Además de estos estilos de liderazgo también existen el instructivo, el ético, el distributivo y en los últimos años el e-liderazgo (Cuevas, 2007).

Como comenté anteriormente, y siguiendo a Iniesta (Iniesta, 2011) estos tipos y estilos de liderazgo se basaron en las Teorías de liderazgo que aparecieron tras la Segunda Guerra Mundial: teoría de los rasgos, teoría conductual o del comportamiento, teoría de la contingencia o situacional.

2.2. Liderazgo femenino

El Liderazgo Femenino no es otra cosa que la utilización de

las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo en el interior de las organizaciones. No es un secreto que hoy en día las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado que las mantenía recluidas y alejadas del mundo público, se están incorporando a la población económicamente activa, a la educación; están mejorando su calidad de vida, han aprendido a regular sus tiempos y momentos de maternidad; están disfrutando de su sexualidad, en definitiva están logrando un lugar de relevancia en la sociedad.

En el ejercicio del liderazgo es en el ámbito laboral donde las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional proporcionan herramientas tanto para hombres como para mujeres a la hora de liderar. Estas herramientas tienen mucho que ver con capacidades emocionales, como son el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía, una buena comunicación, capacitación para resolución de conflictos, que permiten un buen ambiente laboral para lograr las metas que se plantea cada organización. El acceso de la mujer a la función directiva ha sido, y continúa siéndolo, objeto de interés por parte de numerosos investigadores desde distintas disciplinas. En los últimos años, el análisis de las relaciones de género en el mundo laboral se ha interesado por describir las prácticas de discriminación laboral entre hombres y mujeres, desarrollar teorías sobre barreras de acceso y promoción de la mujer al mundo laboral y por desarrollar propuestas de cambio y líneas de intervención afines a todas las cuestiones planteadas anteriormente (Selva; Sahagún; Pallarés, 2011).

Los temas que son objeto de análisis en estos trabajos se refieren fundamentalmente a las aptitudes y actitudes de las mujeres para ocupar un cargo directivo. Estos factores podrían dificultar el progreso profesional de las mujeres en general, y el acceso a los puestos de liderazgo, en particular. Se puede constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Y así lo afirman Díez, Valle, Terrón y Centeno (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2002) cuando dicen que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Según Díez, Valle, Terrón y Centeno (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2002), los trabajos llevados a cabo desde una perspectiva de género reconocen que las mujeres posiblemente cuenten con habilidades comunicativas y sociales más adecuadas para las

exigencias de unas organizaciones participativas y democráticas.

Coronel Llamas, Moreno Sánchez y Padilla Carmona (Coronel Llamas; Moreno Sánchez; Padilla Carmona, 2002) en las investigaciones que revisaron llegaron a la conclusión de que el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por: el énfasis en las personas y los procesos.

El liderazgo femenino se puede identificar más con el modelo transformacional de liderazgo, que según palabras de Goleman (Goleman, 1999) promueve un cambio orgánico dentro de la organización alentando directamente las emociones y apelando a la sensación de valor y de sentido de cada persona.

Si consideramos que las mujeres tienden a un tipo de liderazgo más consensuador, más de colaboración, en el que se prioriza crear un clima de entendimiento y participación, donde se fomenta la comunicación, el debate, el diálogo y el trabajo en equipo, ¿cómo es posible que haya tan pocas mujeres en puestos directivos? Las mujeres se enfrentan a estereotipos masculinos y femeninos, la falta de reconocimiento, el intenso esfuerzo de superar una serie de barreras sociales y culturales que son las que nosotras creamos, llamado "techo de cristal", que es la barrera transparente que no permite a la mujer a acceder a cargos directivos o de coordinación por el hecho de pertenecer al género femenino, y en muchas ocasiones este techo se lo imponen las mismas mujeres (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2002).

2.3. Liderazgo y discriminación de género

Una de las desigualdades más llamativas presente en la mayoría de las sociedades occidentales es la inferior ocupación, por parte de mujeres, de puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004), ya lo hemos visto. Barberá y Ramos (Barberá; Ramos 2004) afirman que la discriminación laboral de género se incrementa a medida que se asciende en la jerarquía de la pirámide organizacional y que además la padecen de una forma más feroz si cabe. La diferencia a favor de los hombres en dicho acceso comúnmente se la ha explicado a través de la ya mencionada metáfora del Techo de Cristal (Lupano; Castro, 2011). Esta situación ha empezado a cambiar y las mujeres presentan mayor acceso, incluso en ámbitos que anteriormente eran exclusivos de los hombres.

Para Ramos (Ramos, 2005) a la hora de estudiar el

liderazgo y la dirección hay que tener muy en cuenta el uso del poder y de la influencia. Se ha pensado durante mucho tiempo que las mujeres no utilizan eficazmente su capacidad de poder, considerándolas poco firmes y atribuyéndoles ausencia de capacidad para dar órdenes, lo que lleva a pensar que no saben mandar y no ejercen la influencia y el poder de forma adecuada. Para Lodern (Lodern, 1987) lo que ocurre es que las directivas prefieren utilizar el poder personal para influir y motivar a su equipo y así conseguir los objetivos de la organización; esto hace que las directivas sean más cooperativas, fomentan la participación, comparten la responsabilidad en la toma de decisiones, estimulan e inspiran al personal y prefieren el consenso a la imposición. La mujer como líder traduce una realidad relativamente reciente y ha hecho frente a los valores y las tradiciones heredadas del pasado. La visión que se ha venido construyendo con el tiempo acerca de la mujer como amistosa, expresiva, cooperativa, intuitiva y emocional ha traído dificultades en el acceso y la promoción a los puestos de liderazgo, debido a los estereotipos en relación con su rol en la sociedad (Moreira, 2010).

En palabras de Lupano y Castro (Lupano; Castro, 2011) las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas.

Todo esto ha supuesto un coste personal, social y laboral muy alto. Las mujeres en los cargos de poder o en los más altos puestos de las organizaciones suelen estar solas porque carecen de redes de contacto. Se establece una tensión entre trabajo y familia, se hace muy difícil mantener el equilibrio sin que el trabajo o la familia resienta su normal desarrollo. No solo han de demostrar su profesionalidad, sino que además han de defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2002). Hace mucho también que las mujeres lograron altos niveles de educación, igualando y superando a los varones en su rendimiento y logros académicos, y por estas razones las mujeres no están dispuestas a "sacrificar" lo obtenido por el bien de la familia. La incomprensión de esta situación de parte del varón, pero también de la mujer, ha llevado a que las actuales generaciones cuestionen la validez del compromiso de pareja y de la preservación del matrimonio.

Otra singularidad que ha aparecido en actuación de las mujeres en la sociedad occidental actual es la postergación o negación de la maternidad: en la actualidad no es posible pensar que las mujeres deban postergar la decisión de tener un hijo a costa de perder el empleo. No es posible pensar que la maternidad siga siendo un problema solo de mujeres. Si la familia es la base de la sociedad, que sea entonces la sociedad toda quien la proteja.

Se suele caracterizar a los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos (Cuadrado, 2004). Y según los autores Díez, Valle, Terrón y Centeno (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2004) por eso no es deseable para las mujeres acceder a un cargo que habitualmente lo que supone es asumir un rol de autoridad jerárquica (más en sintonía con el estilo masculino), que tiende a deteriorar el clima de entendimiento con sus compañeros y compañeras profesionales, y que muchas veces llega a crear distancia y enfrentamiento afectivo.

También existe la convicción que en la actualidad ya no hay discriminación de género en nuestra sociedad y esto nos puede llevar a pensar el que ya todos y todas somos iguales, y por lo tanto hay una tendencia a explicar que la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de dirección es debida a problemas de personalidad o de preparación de la mismas.

2.5. Dirección de empresa, Dirección de orquesta

La orquesta sinfónica es una organización donde trabajan de forma simultánea aproximadamente unos cien músicos muy especializados, quienes más allá de su capacidad técnica deben contribuir con creatividad y emoción para lograr una metas esperadas

La música tiene mucho que ver con la innovación y el liderazgo creativo. Cualquier acto de interpretación, como es el caso de la ejecución de una pieza musical, supone la incorporación de la visión personal que el intérprete tiene sobre la partitura, de su propia manera de entender la obra y de transmitirla a través de su instrumento. Una obra musical no está terminada hasta que no es

interpretada por una formación musical determinada. Son posibles tantas versiones como músicos y orquestas que la ejecuten, tantas como directores de orquesta al frente de una formación instrumental (Cuadrado, 2011).

Con respecto al liderazgo creativo, debemos tener en cuenta que una orquesta está formada por un elevado número de músicos que ensayan juntos una media de 6 horas diarias, durante cinco o seis días a la semana. Una actividad que puede extenderse durante varias décadas. Es necesario un elevado aporte de creatividad y de experimentación por parte del director no sólo para mantener la motivación de los intérpretes, sino para saber cómo afrontar los momentos de crisis dentro de una orquesta. La música nos proporciona numerosos ejemplos sobre el liderazgo y el trabajo cooperativo: cómo escucharse unos a otros, cómo comunicarse y colaborar con los demás, cómo usar la imaginación y la creatividad para resolver problemas.

Viendo todo esto, dirigir una orquesta es muy similar a dirigir una empresa. Una única persona al frente de un gran número de profesionales, juntos para conseguir obtener el mejor resultado posible de su trabajo: la mejor interpretación.

Según Ramos (Ramos, 2011) podemos encontrar varias semejanzas entre directores de música y líderes de empresa:

- a) el director de orquesta no es necesariamente el mejor ejecutante de cada instrumento, pero es quien mejor conoce la melodía en su conjunto, su papel es liderar. En la empresa que la melodía suene bien depende de la calidad de director de orquesta que tenga el empresario que conduce el proceso.
- b) El director de orquesta sabe cómo y cuando debe sonar cada instrumento para que el conjunto “armonice” y la música suene como el director quiere que sea interpretada. El empresario debe saber armonizar las distintas capacidades de la gente para que el conjunto se desenvuelva de un modo coordinado.
- c) El director de orquesta no sigue la música, mas bien se adelanta y señala al instrumento o familia de instrumentos que deben entrar un segundo después, y no al que está tocando en ese momento. Del empresario depende que el desempeño colectivo sea armónico y que cada uno ocupe su lugar en el momento preciso.
- d) El director de orquesta ejecuta a “la orquesta” o sea, es el responsable de la mejor interpretación que ese conjunto de músicos pueda lograr. El empresario debe conformarse con los recursos con que cuenta y no añorar “lo que podría ser” si fueran otros diferentes.

e) El director de orquesta también se apoya en la confianza. La confianza es parte vital de su capacidad de liderazgo. Los músicos confían en que el director de orquesta les lleve a una ejecución excelente de la pieza. Sin líder no hay confianza, y sin confianza la interpretación resulta defectuosa. La confianza es un requisito tácito del líder de una empresa.

Hay tantas formas diferentes de llevar una empresa como de dirigir una orquesta. Y el resultado será completamente diferente en cada caso. No hay dos orquestas que suenen igual, e incluso el sonido de una misma orquesta varía enormemente dependiendo de quién esté al frente de la misma.

Itay Talgam, famoso director de orquesta israelí, en la conferencia que dió en Londres para TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño) en 2009, hace una analogía entre los estilos de dirección de reconocidos directores de orquesta y el liderazgo en un ambiente de trabajo, puesto que para él, un director de orquesta enfrenta un desafío mayúsculo: "crear una armonía perfecta sin decir una palabra". Toma cinco casos de análisis entre varios directores de orquesta famosos internacionalmente, todos tienen en común que dirigen, tienen el control de la orquesta y a través de cada pieza que dirigen narran historias. La diferencia entre ellos está en cómo dirigen, en el tipo de control que tienen y en las historias que narran:

- Ricardo Muti: dirige con un estilo autoritario, con un control rígido. Sus instrucciones son excesivamente claras: los músicos no sólo saben lo que deben hacer sino que también tienen muy claro la sanción que tendrán si se equivocan.

- Richard Strauss: su estilo es mucho más relajado, su idea general es dejar realmente que todo suceda por sí mismo. No interfiere. Controla, pero de una manera diferente. Intenta ceñirse a la partitura, ser lo más fiel posible.

- Herbert von Karajan : en su estilo de dirección no da ningún tipo de instrucciones. El control que ejerce es espiritual, pero aun así firme.

- Charles Kleiber: para este director dirigir es crear un proceso y crear las condiciones del mundo en el que ocurre ese proceso. ¿Qué pasa con los músicos? Disfrutan de la música, porque todo fluye y ellos pueden crear. Pero se necesita tener un proceso y un contenido para crear el significado. El director está ahí al cien por cien, pero no mandando, no diciendo lo que hay que hacer. No da intrucciones, pero la propia fuerza del proceso les mantiene en su

sitio. Es la mejor forma de crear música. Todo está en la mente de los músicos y todos son compañeros en este proceso de construir con sonidos.

- Leonard Bernstein: se necesita un proceso y contenido para crear un significado, la expresión y la emoción. Bernstein comienza por el significado, todas sus interpretaciones se reflejan en su rostro, la tristeza, la alegría, el dolor; es un narrador de historias.

Los dos últimos casos son los favoritos de Itay Galman y sin duda todo un ejemplo de magníficos liderazgos.

2.6. Directoras de orquesta como forma de liderazgo femenino

La aportación de las mujeres a la historia de la música culta es poco conocida o divulgada (Aller *et al.*, citados en Setuain; Noya, 2010).

El fenómeno de las mujeres en la dirección de orquesta es relativamente nuevo. Comenzó en la segunda mitad del siglo XX, aunque hay antecedentes aislados en el siglo XIX, como el de la violinista vienesa Marie Grunier, que fué designada directora de la orquesta Luwig Morelli de Viena. En la primera mitad del siglo XX, cuando los directores solían ser líderes autoritarios y todo poderosos, no se concebía la presencia de una mujer en el podio. Esto se debe a que el peso de la tradición en la música clásica europea es muy fuerte y no se concebía la idea de una mujer directora de orquesta. Se ve claramente cuando en las dos orquestas más importantes en Europa, las filarmónicas de Berlín y Viena, hasta hace relativamente poco tiempo no aceptaban integrantes instrumentistas femeninas. La revolución feminista en los años 60 ha favorecido la integración de la mujer en el mundo de la música clásica; ya nadie se escandaliza de ver a una mujer dirigiendo incluso estando embarazada (Gisele Buka Ben Dor o Simone Young). Sin embargo les queda a las mujeres un largo camino que recorrer.

Apenas hay mujeres directoras de orquesta en el mundo, y España lamentablemente no es una excepción. Y en las orquestas, aunque haya mujeres, pocas alcanzan las posiciones de mando, como las de concertino o primer violín. Sólo las audiciones a ciegas, es decir, ocultando el sexo del aspirante a entrar en la orquesta, hacen que aumente la elección de intérpretes femeninas (Setuain y Noya, 2010). Las mujeres están infra-representadas en el mundo sinfónico español. Una de cada tres intérpretes, el 32%, de las orquestas sinfónicas españolas son mujeres. Esto quiere decir que

se aleja bastante de lograr la igualdad de género, como sucede en otros ámbitos culturales o círculos empresariales. Este mundo es aún más sexista que la media del mercado laboral ya que en el conjunto de la población activa, según los datos del INE del 2010, la tasa de ocupación femenina es del 41,5%.

Entre los diez o quince directores más reconocidos del mundo no se encuentra a ninguna mujer y si bien ha habido alguna al frente de orquestas de primer nivel, como las filarmónicas de Nueva York, Londres o Viena, ninguna ha llegado a tener una posición permanente en estas orquestas. A pesar de esto son muchas las que han afianzado su posición en orquestas de segundo nivel sobre todo en Estados Unidos e Inglaterra (Friedler y Egon, 2003).

La actividad actual de las Directoras de Orquesta españolas, según Iniesta (Iniesta, 2011), nos ofrece un abanico de mujeres que poseen las cualidades y que han desarrollado las capacidades que enuncian las anteriores teorías y prácticas del liderazgo. Vamos a ver seis ejemplos de mujeres directoras.

- Gloria Isabel Ramos Triano, nacida en Tenerife en 1964, finalizó sus estudios oficiales en 1995 y quince días después recibió el Premio Internacional para Jóvenes Directores de Orquesta de Besaçon (Francia) y a la pocas semanas el Premio de la Orquesta de Brasov (Rumanía).

Ha sido de las pocas mujeres que ha ostentado la titularidad de una gran orquesta española como es la Orquesta de Córdoba desde 2001 hasta 2004. También destaca en el campo de la composición.

- Margarita Lorenzo de Reizábal nació en 1967 en Bilbao, donde realizó los estudios Superiores de Piano. Es licenciada en Medicina y Cirugía por la Universidad del País Vasco.

Es coautora del libro "Análisis Musical: claves para entender e interpretar la música". En 2009 se ha publicado su nuevo libro y DVD "EN EL PODIO: Manual de Dirección de Orquesta, Bandas, Coros".

Es profesora de Composición del Centro Superior de Música del País Vasco (MUSIKENE). Actualmente es Directora del Departamento de Análisis, Composición y Dirección en Musikene.

- Isabel López Calzada nació en Madrid en 1968 es titulada Superior en Dirección de Orquesta, Lenguaje musical, Teoría de la música, Transposición y Acompañamiento, Profesora de Armonía, Contrapunto, Composición e instrumentación y Profesora de Piano.

Máster de Dirección de Orquesta y Coro. Máster de Gestión y Promoción Musical en la Universidad Autónoma de Madrid. Fundadora y Directora titular de la Orquesta Sinfónica de Mujeres de Madrid. Además es intérprete solista de Viola, Piano y Soprano.

Es la promotora de la Orquesta Sinfónica de Mujeres de Madrid, OSMUN y es la Directora Titular. Mantiene una constante labor de recopilación, investigación y divulgación de la obra de compositoras y ofrece actuaciones de forma periódica. Como promotora, intenta favorecer la incorporación de la mujer al ámbito de la dirección de orquesta (Iniesta ,2011). Como empresaria conoce el mercado cultural y las ventajas que puede aportar la OSMUN, puesto que el repertorio con el que trabaja esta Orquesta es desconocido y abundante.

- Pilar Jurado nació en 1968 en Madrid. Inicia sus estudios de música en 1974 en el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid; cursa piano, canto, composición, musicología, pedagogía musical y dirección de orquesta. Es profesora de contrapunto y fuga del Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Como compositora ha recibido numerosos encargos de distintas instituciones como la Fundación Juan March o el Centro para la Difusión de la Música Contemporánea.

En 2011 estrenó una ópera de encargo para el Teatro Real de Madrid, siendo la primera mujer en hacerlo.

- Silvia Sanz Torre nació en Madrid en 1969. Realizó sus estudios de dirección en Conservatorio Superior en Madrid con el profesor Enrique García Asensio, completando su formación en diversos cursos internacionales con maestros como Pierre Cao, Miguel Ángel Gómez Martínez, Helmuth Rilling, etc. En 1989 obtiene 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.

Fundadora y directora de la Orquesta de Cámara Madrid hasta 1999. Actualmente es directora titular de la Orquesta Metropolitana de Madrid. Como directora de dicho grupo, mantiene un convenio de colaboración y hermanamiento con la Asociación Cultural Pro-Arte de El Salvador, para promover el intercambio de jóvenes músicos y profesores y su participación recíproca en sus respectivas temporadas de conciertos.

Durante su trayectoria profesional se ha interesado activamente en la formación de jóvenes músicos. En 2011 recibe el reconocimiento de la Asamblea legislativa de El Salvador por su

ejemplo de participación de la mujer en espacios que contribuyen a erradicar desigualdades en todo el mundo e inaugura el ciclo Música por la Igualdad.

- Inma Shara (Inmaculada Lucía Sarachaga), nacida en Amurrio, Álava, España, (1972) es una de las mujeres destacadas en la Dirección de Orquesta. Estudió en el conservatorio de música de Bilbao, en el de Vitoria y el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Especializada en dirección de orquesta, se formó en Alemania, Holanda y Estados Unidos. Interesada por la música de cine colaboró durante una época en Broadway con directores como Coppola.

En 2003, dirigió la Filarmónica de Israel. Colaboró en la campaña solidaria "12 meses, 12 causas", de la cadena privada de televisión Tele 5.

Su compromiso con la sociedad a través de la música le ha llevado a dirigir infinidad de conciertos para muchas organizaciones sin ánimo de lucro.

Todas ellas, además de la dirección de orquesta, desarrollan su carrera en los ámbitos de la composición, en el caso de Gloria Ramos Triano, de la gestión orquestal Isabel López Calzada, de la enseñanza Silvia Sanz de la Torre, como soprano y compositora Pilar Jurado, como solista de piano Margarita Lorenzo de Reizábal y como embajadora cultural internacional Inma Shara.

Resumiendo y siguiendo a Iniesta (2011), el perfil de los nuevos liderazgos para nuestro siglo presenta los siguientes rasgos, conductas y habilidades: global, multicultural, con movilidad geográfica, capaz de afrontar riesgos y desafíos, mantener la atención de la gente, tener la facultad de asumir responsabilidades ante los cambios, inquietud y entusiasmo.

3. Conclusión

Las mujeres están infra-representadas en el mundo sinfónico español. Se da una desigualdad mayor que la que existe en el sistema educativo formal, o incluso en la formación de élite no formal. El desequilibrio también es mayor que el que existe en el empleo público, aunque las orquestas en muchos aspectos se asemejen a este sector. Así como se habla de un techo de cristal, el que impide que se avance en la igualdad de género en los niveles ocupacionales y salariales altos, puede hablarse de un *muro de sonido*, igualmente invisible y discriminador para la mujer en el también exclusivo mundo sinfónico (Setuain y Moya, 2010).

El Liderazgo Femenino significa de algún modo humanizar las organizaciones con esta experiencia del "mundo privado" en el "mundo público" del que habían sido excluidas y por ello comprender que esta realidad no es excluyente, sino, que debiera ser compatible (Antunez de Mayolo, 2011).

La mujer en el ámbito de la dirección puede participar activa y críticamente pero siempre con el intenso esfuerzo de superar una serie de barreras sociales y culturales. Suprimiendo este tipo de barreras lograremos que las organizaciones educativas del futuro tengan como eje principal a la persona y estén formadas por seres humanos integrales (Díez; Valle; Terrón; Centeno, 2004).

Desde todas las sociedades debemos impulsar un tiempo de renovación para desechar viejos estereotipos, para evitar la hostilidad generada hacia las mujeres y permitir desarrollar nuestros derechos y nuestras capacidades y así poder optar a cargos de liderazgo.

En el campo musical, para paliar las desigualdades habría que seguir algunas recomendaciones:

- La música clásica tiene un efecto multiplicador por el prestigio que tiene frente a otras actividades del sector público o privado, por lo tanto debe ser una prioridad avanzar hacia la igualdad en el mundo de la música.
- La necesidad de implantar las audiciones a ciegas.
- Como en el mundo laboral en el artístico deben implementarse las medidas de conciliación laboral que permitan a la mujer compatibilizar la actividad familiar y la musical.
- Hay que pensar el plantear alternativas que permitan a las mujeres desarrollar una carrera profesional y tener familia; ser madres y mujeres exitosas, todo al mismo tiempo y paliar las desigualdades entre ellas y los hombres que se puedan producir en el terreno sinfónico.
- Es necesario visibilizar mucho más la aportación de las mujeres a la historia de la música occidental, que es prácticamente desconocida. Seguramente esto producirá un efecto arrastre, dado el prestigio de la creación, que hará que también aumente la participación femenina en la interpretación.

Referencias/ Bibliografía

Antunez de Mayolo, A. (2009). Liderazgo femenino. ¿Mito o realidad? *Seminario Perú. Revista digital de Administración y Marketing de IMUR*, 4, 25 (2009) 6-9. Consultado en 15 de junio de 2013. Disponible en: <http://www.imur.com.uy/imur/wp-content/uploads/2013/03/RAM-25.pdf>.

Barberá Heredia, E.; Ramos López, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (2004) 147-160.

Batista, J.; Bermúdez Gil, M. C. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección de organismos públicos. *Revista Electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 7 (2009) 45-49. Consultado en 10 de mayo de 2013. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=230966>

Coronel Llamas, J. M.; Moreno Sánchez, E.; Padilla Carmona, M^a. T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327 (2002) 157-168. Consultado en 12 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulos327/re3271010520.pdf?documentId=0901e72b812598b1>

Cuadrado, F. (2011). *Música y Liderazgo*. Consultado en 3 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.franciscocuadrado.com/2011/música-y-liderazgo/>

Cuadrado Guirado, M. I.; Navas, M. S.; Molero Alonso, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57, 2 (2004) 181-192.

Cuevas López, M. (2007). El liderazgo femenino en la sociedad del conocimiento. En M. Lorenzo Delgado (Coord), *Gestionando los nuevos actores y escenarios de la formación en la sociedad del conocimiento*, 181-190. Las Gabias (Granada): Adhara.

Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E.; Centeno, B. (2002). El liderazgo femenino y su ejercicio en la organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-19 (2002). Consultado en 15 de junio de 2013. Disponible en: http://www.contaconelas.org/curso/temarios/curso_6/liderazgo.pdf

Friedler, E. (2003). Mujeres como directoras de orquesta. *Revista Relaciones* (2003). Consultado en 10 de julio de 2013. Disponible en: http://www.puntoclasico.com/Archivo/mujeres_como_directoras_de_orquest_a.html

Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Vergara.

Iniesta Masmano, R. (2011). Directoras de Orquesta: práctica y desarrollo del Liderazgo. *Trans. Revista transcultural amerindia*, 15 (2011) 1-31. Consultado en 12 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82222646012>

Lassaga, G. (2004). *El poder femenino en el liderazgo*. Documento en línea. Consultado en 4 de mayo de 2013. Disponible en: <http://www.mujeresdeempresa.com>

Loden, M. (1987). *Dirección femenina: como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.

Lupano Perugini, M. L.; Castro Solano, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *SUMMA PSICOLÓGICA UST*, 8, 2 (2011) 19-29.

Miller, P. (2005). Llevar la batuta en la dirección de empresas. *Revista de antiguos alumnos de IEEM* (2005) 130-133. Consultado en 2 de julio de 2013. Disponible en: http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/05/n_llevar_la_batuta.pdf

Moreira, C. M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid.

Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.

Ramos Mejía, M. (2011). *Sobre directores de orquesta y líderes de empresa*. Consultado en 7 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://blog.orientaronline.com.ar/?tag=liderazgo>

Selva, C.; Sahagún, M. A.; Pallarès, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 3 (2011) 227-242. Consultado en 12 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231322132007>

Setuaín, M.; Moya, J. (2010). Género sinfónico. La participación de la mujeres en la Orquestas Profesionales Españolas. *Informe Grupo MUSYCA 02-2010*, 1-28. Madrid: Departamento de Sociología V. Facultad CC. Políticas y Sociología.

Talgam, I. (2009). Liderar como una gran Director de Orquesta. Conferencia *TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño)*. Consultado en 20/03/2013. Disponible en: http://www.ted.com/talks/lang/es/itay_talgam_lead_like_the_great_conductor_s.html

VALDEMÚSICA (2011). *Mujeres directoras de orquesta*. Consultado en 2 de abril de 2012. Disponible en: <http://valdemusica.blogspot.com.es/2011/03/mujeres-directoras-de-orquesta.html>

¹ ***Orchestra Conductors as an example of female leadership***

² Doctoranda.

Conservatorio Profesional de Música de Ceuta (España).

E-mail: criquegu@hotmail.com