

**EL LIDERAZGO**  
QUE GENERA ARMONÍA

# LA BATUTA INVISIBLE

*Inma Shara*

se



Lectulandia

«El primer acorde, el silencio. El podio, mi principal confidente. Y el silencio continúa. Detrás, un auditorio formado por centenares de personas contiene la respiración. Y el silencio continúa. Enfrente, una orquesta formada por experimentados maestros también contiene el aliento; concentrados y expectantes ante mi gesto inicial. Y el silencio continúa. En ese instante la atención se centra en mi primer movimiento gestual, en mis brazos, en mis manos... Y el silencio continúa. Doy la primera anacrusa del concierto. Y la música comienza.» **Inma Shara**

Inma Shara tiene un oficio especial: su trabajo consiste en dirigir orquestas. Y en esa profesión tan apasionante se enfrenta a un reto enormemente complejo, el mismo reto que encara un líder de cualquier sector o un directivo de una empresa: cómo armonizar equipos formados por personas de gran talento, que tocan instrumentos diferentes, para conseguir que esas notas musicales escritas sobre el pentagrama cobren vida, lleguen al público y se despliegue la magia.

*La batuta invisible* quiere reflejar la tensión permanente con la que trabaja un director de orquesta, que debe ser un excelente músico y al mismo tiempo un buen gestor de recursos humanos. En definitiva, el director de orquesta se enfrenta al doble reto de todo líder: marcar unos objetivos compartidos por todos, que respeten la capacidad y la intuición artística de cada uno de los miembros del equipo, y lograr que estos objetivos trasciendan en una interpretación que emocione y entusiasme al público. En este libro, Inma repasa, entre otras cuestiones, el tipo de formación que se requiere para llegar a este nivel de liderazgo y cómo se resuelve el desafío de seguir fielmente la partitura del compositor y cumplir a la vez las expectativas del público.

Lectulandia

Inma Shara

# La batuta invisible

El liderazgo que genera armonía

ePub r1.0

orhi 08.06.16

Título original: *La batuta invisible*

Inma Schara, 2014

Editor digital: orhi

ePub base r1.2

---

**más libros en [lectulandia.com](http://lectulandia.com)**

---

Al público por su siempre entusiasmo y generosidad,  
y a todas aquellas personas que entienden la cultura, el arte  
en general y la música en particular, como una forma  
de vida que tiene el poder de catalizar toda una sociedad  
para convertirla en un espacio de convivencia donde  
los acordes predominantes y de liderazgo sean  
la bonhomía, la generosidad y la armonía.

# Capítulo 1

## La música

El primer acorde, el silencio. El podio, mi principal confidente. Y el silencio continúa. Detrás, un auditorio formado por centenares o miles de personas contiene la respiración. Y el silencio continúa. Enfrente, una orquesta formada por experimentados maestros también contiene el aliento; concentrados y expectantes ante mi gesto inicial. Y el silencio continúa. En ese instante, la atención se centra en mi primer movimiento gestual, en mis brazos, en mis manos... Y el silencio continúa. Doy la primera anacrusa del concierto. Y la música comienza.

Estos momentos, los inicios de los conciertos, se encuentran entre los más importantes de mi vida. Desde que, siendo muy niña, caí bajo el embrujo del sonido y las partituras, aspiré a dirigir una orquesta, ponerme al frente de un gran equipo humano y al servicio del público y de la música. He vivido por y para la música, que es mi pasión y mi obsesión. Tanto que desde la infancia tracé en un cuaderno una suerte de hoja de ruta profesional: para cada año me marcaba unos objetivos, unas asignaturas, unos estudios, que debía ir superando ineludiblemente. Con mucha dedicación y esfuerzo, a base de horas y horas, e ilusión, fui cumpliendo punto por punto estos objetivos hasta lograr mi sueño: ser directora de orquesta.

Soy Inmaculada Lucía Sarachaga Menoyo, nacida en Amurrio (Álava), en 1972. Y es esta Inmaculada la que sale al escenario al comienzo del concierto. Superando cada vez, por mucho que se acumule la experiencia, la presión del miedo escénico, sintiendo los ojos atentos del auditorio y expectante ante todo lo que puede suceder. Pero, en cuanto comienza la música y se desata la tempestad emocional, me voy transformando en otra persona que también soy yo: Inma Shara, directora de orquesta, a la batuta y nacida de la música.

«Detente instante, ¡eres tan hermoso!», así podríamos definir, con el *Fausto* de Goethe, la experiencia de la música en directo. Los músicos vivimos en una zozobra continua, debatiéndonos entre el anhelo y la nostalgia, entre el «ya viene» y el «ya pasó». Tratando de aprehender lo inaprensible. Antes de un concierto, en las semanas de arduo trabajo que lleva prepararlo, tanto en solitario como en los ensayos con la orquesta, siempre estoy expectante, siempre en tensión, siempre deseando que llegue el gran día, y que pase, y que todo salga bien. Pero cuando el concierto llega, y pasa, y todo sale bien, también se va el concierto, se pierde en la ventolera del tiempo, y deja un gran vacío: lo que resta es la nostalgia. Salgo sola de nuevo al escenario y todos se han ido: los músicos, los técnicos, el público. Han desaparecido los sonidos de los instrumentos, su cálida vibración, solo queda su intenso eco. Todo ha pasado. Y, en el horizonte, una nueva actuación, un nuevo proyecto. Es hora de volver a mirar hacia delante. ¿Y qué hay en el espacio intermedio, en lo que dura el concierto? Un maravilloso estado de trance en el que soy llevada únicamente por los sutiles brazos de la música. Un estado de ingravidez, de paisajes mentales, de plenitud, un estado transcendental que es el que hace que ame esta profesión hasta el infinito.

Mi trabajo consiste en dirigir orquestas. Recrear y dar vida a la partitura que escribieron genios perdidos allá entre los siglos o compositores contemporáneos,

siempre tratando de plasmar una impronta personal, una visión única. Desplegar la magia que hace que esas notas musicales escritas sobre el pentagrama cobren vida y lleguen al público, a veces emocionándolo, a veces enterneciéndolo, a veces, incluso, agitando. Como directora de orquesta, soy un puente que se tiende entre los músicos y el público, el verdadero destinatario final de nuestro trabajo, soy una herramienta de la música por y para el público.

Una parte importante de la dirección de orquesta, además de la parte artística, quizá la más desconocida, es la de liderar un gran grupo humano. Digamos que, aparte de buen músico, el director tiene que ser un buen gestor de recursos humanos: por todos es conocido que, cuando se habla de un grupo de personas, surgen las opiniones enfrentadas, las fricciones, los desacuerdos, o, en un plano más prosaico, las impuntualidades o las irresponsabilidades. Se rompe una armonía que hay que recuperar. Esta es nuestra condición humana, hay que asumirlo, y son estas unas destrezas que no se aprenden en ninguna escuela o conservatorio. Así que un director de orquesta tiene que aprender por sí mismo a aglutinar diferentes individualidades artísticas, de diferentes sexos, nacionalidades, razas y caracteres, por toda la faz del planeta. Cada persona es un mundo, igual que cada orquesta de las que hay en el mundo.

En mis años de profesión he ido acumulando cierta experiencia en este aspecto, aprendiendo continuamente. Creo que es mejor influir que mandar, creo en el liderazgo transcendental, ese que no se basa en la férrea autoridad sino en el compromiso, el ejemplo y la responsabilidad. Algo similar a lo que en relaciones internacionales el profesor de Harvard Joseph Nye llamó *soft power*, poder blando. *La batuta invisible* es el título de este libro y un trasunto de este concepto en el que creo firmemente. A lo largo de estas páginas animo constantemente al lector a que lleve siempre su batuta invisible en su interior. Porque se expondrán cuestiones que son aplicables a cualquier orden de la vida y le serán de utilidad a aquel que tenga una empresa pequeña o grande, o una familia, o un círculo de amigos. Porque al final una orquesta es eso: seres humanos, un organismo vivo. Si entendemos el liderazgo como lo presentado en este libro, todos podemos ser líderes. Liderazgo en el sentido de compromiso, no como un derecho sino como una aportación a la sociedad. Ya lo decía John Fitzgerald Kennedy: «No pienses en lo que tu país puede hacer por ti, sino en lo que tú puedes hacer por tu país».

Mi experiencia en la dirección ha llevado incluso a que grandes compañías (eléctricas, telefónicas, de comunicaciones, etc.) me hayan invitado a dar conferencias para ayudar y motivar a sus empleados a optimizar la empresa, tantas veces robótica y deshumanizada. Hablo ante departamentos de marketing o ante equipos directivos y no ofrezco verdades absolutas ni recetas mágicas. Desde la humildad y el respeto, ofrezco metáforas útiles, el símil entre el equipo humano que es una orquesta y el que es una empresa, dos realidades muy similares.

Este libro, pues, trata de cumplir un doble objetivo: por un lado, acercar la música

clásica al gran público, algo muy necesario en estos tiempos turbulentos en los que se pierden los valores más fundamentales y en los que existe un gran desconocimiento de lo que ocurre detrás del telón; por otro, mostrar todo lo que la música y la práctica orquestal pueden aportar a la gestión de las empresas y grandes colectivos humanos.

La preparación de este texto ha sido, al mismo tiempo, un reto y un interesante paréntesis en el que la hoja en blanco, el pentagrama vacío, me ha ayudado a reflexionar, a detenerme por un instante y pensar en mi vida de forma introspectiva. Me ha sido útil para hacer balance: para felicitar me por los logros conseguidos, pero también para tomar nota de lo que se puede mejorar. A continuación, mis experiencias y reflexiones, empezando por la necesidad y el valor de la propia música.

## ¿Por qué la música?

¿Qué seríamos sin cultura? La cultura en general y la música en particular tienen una capacidad consustancial para transmitir sentimientos que puede cambiar la sociedad de manera muy positiva. La música es una terapia social, es un pilar fundamental para el desarrollo integral de nuestra realidad y para la estabilización de nuestra complejidad. Nos hace ser mejores personas y también vivir mejor cualitativamente hablando. Como decía un anuncio de una radio comercial: «Sería imposible vivir sin música». Es imposible comprender la vida sin la música.

Son muchos los beneficios que la cultura trae a una sociedad: la dota de herramientas que la hacen más firme y sólida ante las injusticias, máxime en momentos de crisis como los que estamos viviendo, en los que el ser humano se siente solo ante la adversidad. Tiempos en los que prima el individualismo frente a la amabilidad social y colectiva, en los que el espejo en el que se mira la sociedad es el de la soledad.

Decía Aristóteles que «es imposible no reconocer la potencia moral de la música» y, en efecto, la música supone la creación de un mundo más ético, nos hace amar las ideas superiores. Es una herramienta indispensable para la evolución y construcción de una sociedad más justa. Es la máxima expresión de la justicia, da sentido a la existencia del ser humano. Ahí donde finaliza el sentido semántico del lenguaje hablado es donde comienza el sentido del arte musical. Ya lo dijo E. T. A. Hoffmann: «La música empieza donde se acaba el lenguaje». La magia de la música no se puede definir con el mero lenguaje hablado, entra dentro del terreno de lo inefable. La música es un ejercicio inconsciente de metafísica en el que la mente no es consciente de que está filosofando.

## ¿Por qué dirigir?

Dirigir una orquesta y ser un transmisor de sentimientos es una de las experiencias más gratificantes para el ser humano. Ser herramienta de la música te hace sentir más plena como persona, a la vez que mucho más vulnerable: incluso te hace albergar más dudas ante la definición de la música por su infinita e inalcanzable grandeza. Parece que cuanto más convives con la música, menos la conoces al mismo tiempo. Cuanto más te acercas a ella, más se aleja ella de ti, y este camino se traduce en un estadio de pura pasión.

El alma se transporta y lo cotidiano deja en ocasiones de interesarte. Sentir la grandeza celestial que contiene la música de Bach, analizar y sentir sus fugas como grandes obras maestras o imbuirse en el estudio de las sinfonías de Beethoven produce una sensación que no se puede explicar con palabras pero que resulta apasionante. En ocasiones he comentado que solo dirigir los dos primeros acordes de la obertura de *Coriolano* Op. 62, de Ludwig van Beethoven, seguidos del gran silencio, sentir esta gran fuerza que emana de los mismos, esa llamada hacia lo eterno e infinito, hacen que sienta que el tiempo se detiene y que ya no es necesario continuar la interpretación. No existen tampoco palabras para describir el tema principal de su sinfonía más célebre interpretada, la *Quinta*. Con la música, el tiempo parece detenerse y se abre la luz de lo infinito ante la belleza contenida en las grandes obras de la historia de la música. Son obras como estas las que iluminan mi camino y mi constante amor a la música.

## La música: el eco de lo inexplicable

La definición de música en su esencia más perfecta y completa quizá es la siguiente: la música es el arte de organizar de forma sensible y coherente, bajo un discurso lógico, una serie de sonidos combinándolos entre sí, utilizando los principios fundamentales de la melodía, la armonía y el ritmo bajo la intervención de procesos sensitivos. El silencio, y no solo el sonido, cobra especial sentido.

La música presenta la perfecta armonía entre el pasado, el presente y el futuro; sus acordes armonizan el mundo invisible por el que el hombre siente una verdadera curiosidad, ese escenario que no podemos alcanzar porque somos imperfectos. Por esto la música es el eco de lo inexplicable e inexpresable, comunica lo desconocido y crea la mejor sinfonía atemporal de todos los tiempos, dando cohesión a la propia existencia del ser humano. La música, como el arte en general, se dirige al mundo de la sensibilidad, a la esfera más profunda del ser humano, refleja los estados del alma. Sentimos la música porque la misma música está en la esencia del hombre. Pero el

hombre no está solo: vive en sociedad.

## Los valores de la música

Los acordes de la propia música son un referente para la humanidad, generan bases sólidas de comportamiento, suponen un verdadero camino ético hacia la generosidad. Es la música la que alienta y guía una sociedad, forma en valores a su gente para asumir compromisos firmes de solidaridad. Como dice Tolstói: «El arte es el origen moral de la vida humana». La música define la esencia de lo esencial, no traduce los valores interpretados por una u otra sociedad, traduce y configura la definición absoluta de la misma. No son los acordes los que interpretan la percepción de las cosas, sino que son las cosas en sí mismas, en su esencia más pura. La música como arte está en el mundo de lo que la sociedad entiende como materia de Derechos Humanos.

Vivimos en una sociedad muy materialista, donde prima la cantidad sobre la calidad, una sociedad muy cuantitativa y muy poco cualitativa, y con modelos de felicidad, en mi humilde opinión, muy erróneos, basados en el hedonismo mal entendido, el egocentrismo y la falta de generosidad. Sociedades basadas en un individualismo brutal y competitivo donde todo es válido, donde el fin justifica todo tipo de medios. Reina un absoluto relativismo moral y una acomodación mental ante cualquier situación. Estos son nuestros referentes actuales, comúnmente implantados. Asistimos a una clara crisis de valores sin referentes sólidos, estamos desorientados, impregnados de grandes dosis de desconfianza y crispación, con una intensa ansiedad consumista. Es por ello por lo que la cultura es más necesaria que nunca para transformar y calmar nuestra sed consumista y materialista, recuperar los valores, construir sólidos códigos éticos basados en nuevos modelos de felicidad y, por ende, de ilusión.

Estamos asistiendo a una gran crisis. En tiempo de expansión económica, nuestros responsables políticos se dedican a gestionar, y la sociedad no demanda grandes ideales: nos abandonamos al disfrute de la bonanza. Pero cuando hay escasez es cuando necesitamos ideales y es cuando el político ha de pasar de ser un mero gestor a ser ideólogo, líder: proponer ideas, generar esperanzas y crear expectativas. Y quizá es en ese momento en el que hay que formar a la sociedad con otros valores, gestionar los talentos de otra forma. Porque son los talentos los que tienen que hacer de nuestro país un pueblo competitivo, hoy más que nunca, cuando no funciona la importación y la exportación al uso, cuando sus normas de comportamiento han cambiado y cuando no somos dueños de nuestro propio desarrollo, en una sociedad y un mundo cada vez más globalizados. Necesitamos que las empresas inviertan para generar confianza. Antes éramos propietarios de nosotros mismos, vivíamos del turismo y la construcción, era otra sociedad. Hoy se demandan nuevas tonalidades.

No se puede aceptar que exista tanta corrupción y tan poca vocación de servicio. Los acordes de la falta de valores en las altas esferas han sonado con verdadera intensidad, y ahora la ciudadanía se encuentra en una situación extrema y muy delicada, a la par que frágil y vulnerable.

Necesitamos más que nunca recuperar los valores. La música es uno de los pilares más importantes para el desarrollo humano, y es fundamental que apliquemos los valores que la música nos aporta para transformar la sociedad. Es imprescindible educar a la sociedad en el desarrollo del sentimiento estético. Desde el mundo de los sentimientos y de las emociones siempre seremos capaces de movilizar nuestra sociedad hasta el equilibrio y la coherencia humana, así y solo así podremos crear una sociedad capaz de afrontar retos y resolverlos desde la armonía y la prudencia propias de una comunidad evolucionada y civilizada. La cultura y sus valores refuerzan el verdadero concepto de democracia, por eso es fundamental la educación de las emociones desde el arte, y no como una opción sino como una elección básica para el equilibrio y la paz del ser humano.

Es cierto que la razón es la que nos guía, pero son precisamente los sentimientos los que nos movilizan y nos hacen avanzar hacia el equilibrio personal y social, ya que la música es un arte que está fuera de los límites de la razón; esta es su fuerza vital y su máxima potencia. La paz interior que nos ofrece es fundamental, es necesario pensar y actuar desde las emociones bien orientadas, cuyo acorde dominante sea el corazón. «La música es para el alma lo que la gimnasia para el cuerpo», dice Platón; la música es el verdadero alimento de vida: la síntesis de la emoción, su propia taquigrafía.

La música también es un código de circulación ética. Supone una esperanza real de transformación de la sociedad y de libertad de pensamiento. Es una herramienta fundamental de integración social para avanzar en materia de Derechos Humanos y erradicación de la pobreza. En las sociedades más vulnerables, la música crea lazos de afectividad, favorece la desaparición de las desigualdades de género, crea esperanza de cohesión social bien entendida, ilusión y futuro; en definitiva, sensibiliza a una sociedad comprometiéndola con la creación de un mundo más justo y amable, y brindando oportunidades a las nuevas generaciones. Nunca hemos tenido una generación de jóvenes tan preparados, mucho mejor que nosotros mismos: hablan múltiples idiomas, tienen varios másteres y están dispuestos a irse de nuestro país dejando a familia y amigos, a todo su entorno. Es un futuro bastante triste y un fracaso de una sociedad que no ha sabido darles su lugar y canalizar los recursos de su propio país. Hemos de recuperar la sinfonía a través del liderazgo transcendental para que el escenario vaya transformándose y caminando hacia un horizonte que genere verdadera confianza, con expectativas y esperanzas reales.

La importancia de los músicos

Es necesario, asimismo, que la sociedad valore mucho más a sus músicos. Cuando un músico se rodea de estrellas y de focos, entonces su opinión es muy válida y reconocida y aplaudida, pero cuando se trata de un músico de «capilla», sin demasiada presencia social, desconocido, no tiene ningún tipo de reconocimiento público, aunque su trabajo sea tan válido o superior al de los músicos más famosos. En las distancias cortas se hace muy evidente la postura mayoritaria de los ciudadanos ante los músicos. Muchas veces, un desconocido te pregunta por tu posición y, al responderle que eres músico, en ocasiones dice: «¿Y solamente músico?». Como si la música fuera una actividad complementaria a otra actividad laboral, digamos, más «formal». «¿No vas a escoger una trayectoria más sólida en tu vida?», parecen preguntarte con su mirada. En cambio, cuando el artista ya está en el escenario y tiene un nombre y le avala una dilatada y pública experiencia a sus espaldas, entonces es cierto que su opinión resulta muy válida ante los demás, incluso para opinar fuera del ámbito musical, sobre cualquier otra materia: lo político, lo social y hasta lo económico, algo que resulta increíble. Sobre lo humano y lo divino.

En mi caso particular debo estar muy agradecida por la cobertura que he tenido y tengo por parte de los medios de comunicación, y por las invitaciones recibidas desde las empresas para participar en conferencias o foros sociales. Pienso que el artista puede tener una determinada sensibilidad especial que puede ayudar a arrojar una nueva luz sobre ciertos temas sociales, porque vive en un entorno en eterno contacto con la sensibilidad y la belleza.

Desde la Antigüedad se ha atribuido a la música un papel esencial en la «manipulación» de los factores de comportamiento del ser humano. La teoría del equilibrio entre el cuerpo y el alma siempre ha estado presente. «Mens sana in corpore sano», dijo Juvenal. La salud de una sociedad implica crear una sinfonía donde la tonalidad predominante sea este punto de encuentro de equilibrio permanente.

Una de las frases que recojo y que resume mi aproximación más sincera y profunda a la creencia de que la música es una herramienta indispensable en la educación de una sociedad, y que fortalece a la misma dotándola de herramientas fundamentales de crecimiento ético y de compromiso, incluso para superar crisis como la que estamos viviendo, es la siguiente: «La participación en actividades musicales puede ayudar a los niños a optimizar su potencial al mejorar sus habilidades en una variedad de áreas esenciales de aprendizaje —tales como razonamiento y resolución de problemas, matemáticas y lenguaje, pensamiento lateral y memoria, administración del tiempo y elocuencia, habilidades sociales y de trabajo en equipo—, además del impacto que la música tiene para transformar la vida de un niño», según afirma el tenor David Hobson. Por lo tanto, la presencia de la música en la evolución de la persona crea la sinfonía más perfecta de desarrollo cerebral. Desde el juego con la música hasta la conquista de la excelencia a través de la misma.

## Educación

Para mí es una tristeza que a la música clásica, actualmente, no se le conceda el papel que merece en la sociedad y, particularmente, en la educación. Se la persigue porque se le pone el cartel de elitista, y no lo es. Es solo un lenguaje, lo único que necesita es que se le concedan unos minutos para darle la oportunidad de despertar estímulos en el público. Pero el problema es que en la frenética sociedad actual no tenemos ni esos minutos. Si no tenemos tiempo ni para oír, ¿cómo vamos a tener tiempo para escuchar? Es cierto que desde Bach o Mozart la música se ha desarrollado en muchas ocasiones en el contexto de la corte o la aristocracia, que estaba ligada a una esfera de conocimiento muy elevada en el mundo de las letras, de las artes, de la filosofía. Y esta idea parece que ha perdurado. Se ha considerado como alta cultura pero, lejos de todo esto, pertenece a la esfera de la educación.

Es un error pensar que la vorágine del mundo actual es poco propicia para la música clásica. Ni siquiera hay que tener una formación especial para disfrutarla, no es necesario diferenciar un acorde dominante de otro subdominante. No se nos ha dado la música clásica como un alimento primordial: si hubiéramos tenido en nuestro menú este plato, sin duda lo hubiéramos elegido. Y, de igual manera que no es necesario saber condimentar un plato para disfrutar de sus sabores y aromas, no es necesario conocer la técnica de la música clásica para que llegue a nuestros sentimientos más profundos. Cuando la gente joven acude a uno de mis conciertos, se muestra sorprendida: «No pensábamos que esto era la música», dicen. Porque esta música desgraciadamente no es algo que pertenezca a su vida cotidiana, llena de ruido y en la que, a veces, se identifica el ruido con la estética. Hemos perdido la capacidad de asombrarnos con la belleza.

¿Qué futuro le veo a la música clásica? Confío en que sea un pilar fundamental de una sociedad más humanista que, espero, nos traiga el futuro. Una sociedad donde destaquen materias más humanas que han quedado con tristeza relegadas a un segundo plano, como la propia música, el deporte o la espiritualidad. Creo que la crisis traerá un futuro donde será necesario el resurgir de los valores. Valores como, por ejemplo, la moral o la ética, traducidas quizá en la herramienta de la religión.

## La música y la espiritualidad

Soy una persona religiosa. Mi conexión con la religión se basa más que nada en la bondad que emana de la misma, y la educación que he recibido. Creo que la Iglesia, con todos sus errores y tropiezos, propios de cualquier grupo humano, hace mucho más bien que mal. Es rentable desde un punto de vista utilitarista, así que estoy convencida de que es necesaria, aun cuando también se pueden verter numerosas

críticas sobre ella. Ahora estamos viendo que a través de instituciones de la Iglesia, como Cáritas o ciertos bancos de alimentos, se realiza una función crucial para muchos de los más desfavorecidos.

Soy además una persona practicante. Necesito asistir con frecuencia a la iglesia porque presenta un escenario que me transmite mucha paz y serenidad. Necesito sentir los mensajes que se transmiten en la Biblia. Los informativos de las televisiones, los periódicos o las radios dan constantemente noticias trágicas sobre el estado del mundo, que a veces pueden llevar al desaliento. Pero en la iglesia yo encuentro de nuevo ese aliento que puede faltar, la confianza y la esperanza. Creo que va a haber un punto de inflexión a través del cual la religión volverá a ganar en popularidad entre los ciudadanos. Sobre todo si seguimos descendiendo escalones como lo estamos haciendo en lo que respecta a valores humanos. Por eso pienso que la Iglesia va a cobrar un papel protagonista en la vida de todos en un futuro muy próximo.

Muchas personas encuentran una conexión entre la música y la espiritualidad. En algunas cartas que me envían algunas personas hacen alusión a llegar a Dios a través de la música, o incluso identifican la música con lo divino. Es cierto que en muchos momentos de la historia la música tuvo una estrecha relación con lo religioso, sin ir más lejos en el canto gregoriano, una disciplina con la que disfruto enormemente. Me gusta visitar con frecuencia el célebre monasterio de Santo Domingo de Silos, en Burgos, para disfrutar con el canto de sus monjes. Durante mi formación académica estudié los neumas y todo el grafismo de esta música: su filosofía, su estética, su nomenclatura. Tanto que ahora es casi una necesidad escuchar los cantos, por lo menos, dos veces al año. Se puede asistir a sus celebraciones litúrgicas, a las horas en las que se reúnen, cantan y utilizan la oración como herramienta de comunicación con Dios. Son momentos de recogimiento y reflexión que te transforman; sentir el canto gregoriano en directo es una experiencia transcendental.

En uno de los viajes que he podido realizar gracias a mi profesión, y que contaré más adelante de forma más prolija, tuve la ocasión de conocer a Joseph Ratzinger, el papa Benedicto XVI. En 2008 tuve el honor de dirigir el concierto de celebración del 60 Aniversario de la Declaración de los Derechos Humanos. Fue un orgullo y un premio estar allí, y saber que la música era relacionada con algo tan importante como la evolución en la cuestión de los Derechos Humanos. El papa Benedicto habló entonces de esta evolución: es cierto que se ha avanzado mucho, pero también es cierto que queda mucho por hacer. Conocer a Ratzinger ha sido una de las experiencias más reveladoras de mi vida: superó toda la idea preconcebida que tenía acerca de él. No era un hombre lejano e introvertido, un hombre que te produce mucho respeto y al que no te atreves a acercarte, como se podía pensar, sino todo lo contrario. Era algo para lo que no estaba preparada. Irradiaba paz y su mirada era intensa y cálida. Fue maravilloso compartir unos momentos con él, conversar y comprobar que teníamos gustos musicales compartidos: Ratzinger es también un

devoto de Mozart. Pero Benedicto XVI, como él mismo demostró, era un hombre de segundo plano, de hecho siempre estuvo a la sombra de Juan Pablo II, un perfil más proclive al estudio y la oración. Una persona más de directrices globales que de presencia. Un gran teólogo.

Sin embargo, yo sitúo la religión y la música en compartimentos diferentes, aunque a veces coincidan. Una cosa son mis convicciones como ser humano y otra es cómo entiendo la música. No considero la experiencia musical como algo necesariamente divino. Puedo tener una convicción religiosa: concibo la religión como un nexo con alguien o algo que es lo que da sentido a nuestra vida y nos hace ser mejores personas. Es lo que nos guía. Y otra cosa es lo que siento a través de la música. Son facetas que se complementan pero que no tienen que estar necesariamente relacionadas: no existe una relación de causa-efecto. Son dos escenarios que me transmiten una gran belleza. Muchos escritos, como digo, hablan de la música como un eco de Dios. Pero la música pertenece al mundo, no solo a Dios: es el lenguaje universal. La música, creo, es la belleza en estado puro.

## La música y la belleza

La música clásica es, para mí, más que una profesión: es una forma de comprender y entender la vida. Es el lenguaje universal por excelencia, el verdadero lenguaje del corazón y de los sentimientos. Es esta ilusión la que me da aliento día a día para llevar con verdadera alegría la música al corazón de las personas, con la confianza firme de que ella nos aúna en momentos de emoción irrepetible.

Abarca, de hecho, el mayor de los escenarios emotivos posibles: desde la alegría hasta la esperanza, pasando por la reflexión. Incluso cuando se interpretan sus acordes más dolorosos, nunca es un dolor real, ya que el arte de la música es la materia más cercana al mundo de los recuerdos y de la nostalgia. «En la tierra nada se presta tanto para alegrar al melancólico —dijo Martín Lutero—, para entristecer al alegre, para infundir coraje a los que desesperan, para enorgullecer al humilde y debilitar la envidia y el odio, como la música.» Siento que la música es fruto de la expresión y de la belleza interior del hombre. Admirar la belleza es construir un mundo mejor. Cultivar la belleza nos hace mejores personas, lo bello tiene un carácter moral. Debemos establecer nexos de comunicación entre la belleza y la idea de la misma. A la ética por la estética.

La base de todo el sistema tonal nace de la propia observación de la naturaleza, de lo que se entiende como bello para el hombre. Así, el fundamento de la música nace de la necesidad que siente el hombre por diferenciar lo bello de lo no bello desde la observación directa del mundo natural que le rodea. «Una belleza natural —escribe Kant— es una cosa bella. La belleza artística es bella representación de una cosa.» La serie armónica natural basa sus fundamentos en la idea de belleza propia del mundo

griego. Es realmente interesante reflexionar sobre los principios de las teorías griegas sobre la música; Pitágoras, Platón, Aristóteles o Diógenes, además de observar el valor ético, incluso señalaban sus propiedades medicinales. Persas, egipcios y hebreos hablaban del origen divino y sobrenatural de la música. En estas civilizaciones, la música servía para emocionar a las divinidades, para espantar a los demonios e incluso para resucitar a los difuntos. La música es la utopía del sueño, la máxima expresión de la imaginación del ser humano en todos los órdenes, y la máxima expresión de la bondad de la persona.

## Cerebro y música

En su libro *De Institutione Musica*, del año 520, Boecio afirmaba que entre las artes liberales la música era la única que tenía una influencia directa sobre el desarrollo moral de las personas y que, al escucharla, cambiaba el cerebro del oyente.

Es indescriptible sentir esta transformación cuando el público sale de un concierto; la alegría vital, la serenidad personal y la grandeza humana son los denominadores comunes que invaden al espectador al finalizar un concierto y es el mejor reconocimiento y premio que nos pueden ofrecer a los artistas tanto a nivel profesional como personal. Sentimos que nuestro trabajo se ve aplaudido por el confort ético que irradia el público cuando suena el último acorde de la obra que esa tarde interpretamos. Es algo apasionante, sublime, y calma nuestra sed de transmitir sentimientos a través de la música. Al menos temporalmente.

Esta cita de Boecio ya atribuía a la música el mayor potencial existente para modificar los comportamientos humanos, y ponía de manifiesto que la música y su aprendizaje sitúan al cerebro en el camino óptimo para desarrollar con mucha mayor habilidad otras formas de pensamiento más elevadas, puesto que invita a la liberación mental y a la creación de otras materias relacionadas con la excelencia.

Así, los efectos del aprendizaje y la educación a través de la música potencian el desarrollo de otras áreas del conocimiento como las matemáticas, la gramática, las ciencias, etc.

Música y cerebro están íntimamente interconectados. Aprender a vivir supone una evolución constante del desarrollo y la adaptación del cerebro al medio que nos rodea; el hombre conoce el mundo a través de los estímulos que este le ofrece y los procesa traduciéndolos en fórmulas de comportamiento, incluidos los estímulos auditivos que son los más importantes desde el mismo nacimiento de un ser humano. Un bebé muestra una gran sensibilidad ante la escucha de escalas musicales, al igual que con la escucha de los intervalos consonantes, porque el ser humano nace con un sistema perfectamente preparado para procesar el lenguaje musical y esta es la mayor grandeza de la música: provoca en el mismo cambios de comportamiento esenciales para su equilibrio como persona.

El cerebro organiza los estímulos recibidos desde el primer momento que nacemos, pero también crea nuevos que le ayudan a comunicarse, adaptarse, traducir y entender el mundo que le rodea, y ayuda al ser humano a comprenderse mejor a sí mismo y a comprender su entorno. El médico André du Laurens señaló la capacidad de la música para cambiar estados de ánimo y luchar contra la melancolía. En este punto no puedo sino pensar en grandiosas obras que la historia de la música nos ha dejado, que son un fiel reflejo de la salud mental de sus creadores, grandes compositores y genios, o de situaciones particulares/circunstanciales que les ha tocado vivir. Cuando tengo el privilegio de poder volver a dirigir la *Sinfonía del Nuevo Mundo* de A. Dvorak, siento una gran conexión con las diferentes culturas, con la globalización y la eternidad, con lo infinito del mundo. Esta sinfonía supone un fiel reflejo de la observación de la sociedad y sus influencias traducidas en grandes temas musicales. A este gran compositor y maestro le fue encomendada la difícil, a la par que apasionante, misión de componer una sinfonía con sentimiento americano, un estilo propio desde el convencionalismo europeo, desde el academicismo y las reglas armónicas de Occidente, pero con inspiración y sello americanos. Sus fuentes de inspiración fueron los grandes cantos espirituales negros, el folclore indio... en definitiva, la cultura musical proveniente del mundo de los inmigrantes, que dio como resultado esta gran sinfonía que tantas veces he dirigido y que tanto entusiasmo ha generado entre el público y en mí misma como directora de orquesta. He tenido, además, el privilegio de dirigirla con la Orquesta Sinfónica Nacional Checa, conocedora como nadie del espíritu que invadió el momento creativo del gran compositor checo. Es por este motivo por lo que los estímulos recibidos dan como resultado la interpretación de un mundo de adaptaciones, diferentes a las comúnmente aceptadas, como en ocasiones también ha dado la historia de la creación musical. Así ha sucedido con el gran genio entre los genios, Chaikovski: sus frases interminables; sus apasionados compases de alto octanaje emocional, incluso, a veces, difícilmente asimilable; sus composiciones de una gran riqueza orquestal. En fin, sentir el pulso interno de su música, poder abordar partituras de naturaleza tan infinita como su última gran *Sinfonía n.º 6*, llamada *Patética*, es algo indescriptible, aun cuando de sus acordes se desprenda una gran tragedia. La primera vez que abordé esta inmensa obra, de gran densidad y aplastante fuerza, fue uno de los momentos más intensos de mi vida, sus acordes todavía resuenan en mi mente desde aquella primera vez. Mientras estaba inmersa en la redacción de este libro, preparaba un concierto cuyo compositor protagonista era Bach, ¿qué decir de su música? No hay acordes más perfectos, música más celestial, con más belleza, que pueda transformar el cerebro humano; es una música casi irreal por la perfección que presenta. ¿Cómo una música así no puede modificar los comportamientos humanos? El aprendizaje en materia musical ayuda a la persona a interpretar el mundo de otra forma mucho más amable, incluso diría de forma mucho más educada por la serenidad interior que emana. Es maravilloso sentir y vivir en

«clave musical», ya que el arte de la música es la máxima evolución no genética del cerebro.

La belleza de la música «dirige» el comportamiento humano, es el vehículo más perfecto para conseguir el verdadero equilibrio entre cuerpo y alma. Los filósofos griegos consideraban la enfermedad como un trastorno entre este equilibrio, la enfermedad era un desequilibrio de este orden tan perfecto. Así, Pitágoras hablaba de la «medicina musical» para restablecer este orden, y prescribía la música para curar enfermedades mentales. Aristóteles se refería al valor terapéutico de la música ante las emociones incontrolables y hablaba de la música como catarsis emocional.

Son muchas las teorías que a lo largo de los siglos han avalado y avalan la música como la mejor herramienta entre todas las herramientas para restablecer la salud tanto física como mental. El médico y escritor Rafael Rodríguez Méndez, director de un centro de enfermedades mentales, formó con sus pacientes una orquesta porque creía firmemente en este poder terapéutico y regenerativo, y logró un gran éxito en la curación y evolución de los enfermos. Son muchísimos los casos en los que la música se ha aplicado como herramienta paliativa y terapéutica, con enfermos de Alzheimer o de parálisis cerebral, con niños autistas, con personas sordas o ciegas, etc., y ha tenido unos niveles de éxito sorprendentes.

El cerebro guía al hombre, pero es la música la que transforma el cerebro fortaleciendo la naturaleza moral y ética del mismo, actuando desde la misma psique humana. La música influye directamente sobre el desarrollo y evolución del cerebro desde los primeros días del ser humano, por eso es tan importante tenerla presente en la educación de los niños y jóvenes. De ella se desprenden beneficios esenciales para su desarrollo integral como futuras personas adultas. La presencia de la música en la formación de nuestros pequeños ayuda a estimular todas sus potencialidades: despierta sus habilidades y les invita a explorar el escenario y el mundo de la curiosidad, desarrolla su sensibilidad, fortalece y refuerza su autoestima y personalidad, favorece su comunicación e integración social, mejora su conducta, cultiva el gusto por la cultura y el buen hacer, guía la tonalidad principal de la formación del cerebro en pro de una vida más plena y con referentes de comportamiento mucho más sólidos. La música reorganiza las conexiones neuronales aumentando la comunicación entre los dos hemisferios del cerebro, lo que facilita una mayor agilidad en el aprendizaje de otras materias. En definitiva, la música es esencial para forjar el carácter, guiar el sentido ético de la persona y potenciar el desarrollo de todas sus habilidades, amén de sembrar en los más jóvenes el sentido del valor de las cosas. Uno de mis profesores de música me decía que del arte de la música, y de su educación, se desprendían y desarrollaban placeres inigualables: sensorial, afectivo, activo, imaginativo, intelectual y social, por destacar solo algunos de ellos. Como se puede comprobar, todas las experiencias vividas, desde la música y con la música, suenan en clave de tonalidad Mayor; en clave de felicidad y estado de equilibrio moral y emocional.

## Capítulo 2

¿Cómo llegar a ser director de orquesta?

El camino hasta llegar a ser director de orquesta es largo y requiere muchas horas de esfuerzo y dedicación, aunque pienso que no es muy diferente a otras profesiones que se quieran vivir con verdadera intensidad. Es un camino que, en muchas ocasiones, conviene comenzar en la infancia. Debido a su exigencia, es necesario poseer una importante cualidad que ayudará a llevarlo a buen término: una intensa, casi infinita, pasión por la música. Una pasión que se funde y se confunde con lo obsesivo. Así, el aspirante no caerá en el desánimo, afrontará las dificultades sin barreras y obtendrá grandes satisfacciones de la grandeza de la música y lo sublime de la misma. Mi caso, uno de tantos otros, dibuja la historia de cómo llegué de las clases de música del colegio, que impartía una monja muy especial, a dirigir orquestas sin conocer los límites del mundo.

Mi relación con la música empezó de muy pequeña. Tuve una familia que me inculcó el amor por el arte en general, entendiendo que el arte era una formación básica en el desarrollo de una persona. Les estoy agradecida por darme la oportunidad de entrar en contacto con varias disciplinas artísticas, desde la pintura hasta la danza, pasando por el teatro, además de practicar el amor por el deporte. Creo que es necesario y fundamental exponer a los más pequeños a la creación artística, generarles curiosidad, alimentar sus habilidades, de modo que posean al menos un conocimiento superficial, además de un amplio espectro de modos y formas de observar y comprender el mundo a través de lo creativo. Este proceso educa la sensibilidad y despierta la mente.

Pero la música fue la escogida. Pronto, con el aliento y apoyo de mi familia, nos dimos cuenta de que ese iba a ser mi camino. Tuvo tal protagonismo en mi vida desde el principio que lo que entonces era todavía un juego se fue convirtiendo inconscientemente en una asignatura de estudio. Poco más tarde asimilé de manera racional que debía y quería dedicar mi vida a ella.

## Las enseñanzas de sor Ricarda

Asistí a clases desde los cuatro años dentro de la educación religiosa que recibí. Recuerdo con cariño a sor Ricarda, una monja que, en el colegio, fue mi primera profesora de música. Con ella nos acercábamos al piano y al solfeo, jugábamos con el *Para Elisa* de Beethoven o con pentagramas muy básicos de la obra de Schumann. Pero, aparte de estos conocimientos más técnicos y aún muy rudimentarios (éramos niñas y todavía no disponíamos de las herramientas necesarias), lo interesante de las enseñanzas de sor Ricarda fue la forma en la que nos inculcó la pasión por la música, como digo, una cualidad imprescindible para desarrollar esta profesión.

Sor Ricarda no iba de lo particular a lo global, sino al contrario, de lo global a lo particular. Es decir, tomaba la música como lenguaje universal, como lenguaje de juego, como lenguaje de educación, ideas todas que han permanecido grabadas a

fuego en mi pensamiento hasta el día de hoy. Nosotras, desde nuestra perspectiva de niñas, teníamos una gran capacidad de entender la música. Yo no sabía lo que era la interpretación musical, pero con aquella religiosa aprendí lo más importante de la música, su esencia.

Nos enseñaba que una nota no es solo una nota dentro de un pentagrama; que sola, una nota, no es nada, sino que cobra sentido dentro de un todo, dentro de la propia obra musical. Dentro de este contexto infantil veíamos, además, que la música era un juego que nos inculcaba el valor del trabajo en equipo. Nos divertíamos, sí, pero de ahí se desprendían una serie de valores que eran muy importantes para la convivencia. Estábamos lejos de la concepción negativa de la música, de la rigidez del solfeo que, a veces, y sobre todo en los comienzos, puede dar una idea errónea y encorsetada de lo que es el hecho musical.

Sor Ricarda, a la que no olvido, era una persona muy abierta pero a la vez muy exigente. Podía llegar a ser extremadamente severa. Nos inculcaba la disciplina a través del arte. Era muy rigurosa. Y quizá una, cuando es niña, no acaba de entenderlo. Pero con el paso de los años te das cuenta de que son los valores troncales para cualquier aventura profesional que una aborde.

Con solo cuatro años, se es un niño y se necesita todo el soporte familiar. No se dispone de un sentimiento de responsabilidad desarrollado, ni se conoce lo que conlleva la importancia del trabajo bien hecho. Como digo, todo empezó como un juego que compaginaba con los estudios. Tuve momentos de fragilidad y distracción con respecto a mis estudios musicales, momentos en los que pasaron a segundo plano, pero mi entorno familiar me exigió atención hasta que tuve cierta madurez. Me impulsó hasta disponer de mis propios criterios. Y se lo agradezco, porque lo hicieron de forma muy acertada: un niño pasa por diferentes estadios en los que hay que comprenderle, animarle, llevarle por el recto camino pero sin coartarle su espíritu infantil. Se habla mucho del talento, pero no es algo innato, sino que se va puliendo, se va desarrollando.

Creo más en la noción de trabajo, abogo por una definición de talento como un trabajo continuo. Una dedicación fuerte y especial. La ilusión por el esfuerzo y su valor. Es cierto que, a veces, paseando, o recién despertada, o en cualquier otro momento poco propicio, se me ocurren soluciones a ciertos problemas técnicos que se me plantean; por ejemplo, una sinfonía. Pero no es un rayo que llega de ninguna parte, no es una ciencia infusa, las soluciones llegan trabajando. Hablo más bien de una predisposición que hay que alimentar, un ejercicio atlético constante para desarrollar estas capacidades. Las ideas no vienen de otra dimensión extraña del talento, vienen porque has creado un caldo de cultivo con la dedicación y el trabajo, una experiencia. Recoges, en ese momento, lo que has sembrado con anterioridad. Como si una máquina dentro de ti hubiera seguido trabajando. Una serie de herramientas aprendidas previamente te ayudan a vislumbrar el camino con más naturalidad. Entonces es cuando el talento brilla, con el valor del esfuerzo, con el

valor del sacrificio y del trabajo bien hecho, valores desgraciadamente tan poco retribuidos en los momentos actuales.

## Fugas a medianoche

Continué estudiando música durante la EGB con esos picos y valles de atención. Me gustaban otras materias, claro: me encantaba la aritmética, la matemática, era una apasionada de los números, más que de las letras; de hecho la matemática está en el puro corazón de la música. La filosofía también me apasionaba, y lo sigue haciendo: el concepto del alma, el concepto del ser, toda reflexión filosófica me interesaba mucho, e incluso me obsesionaba, como la música, porque también es un camino muy enriquecedor de desarrollo personal. Al principio, además, tenía problemas con los idiomas, y ahora que lo pienso puede que fuera porque ya me rondaba, desde sor Ricarda, mi convicción de que la música es un lenguaje universal por encima de los otros lenguajes que utilizamos los humanos.

Al llegar a bachillerato mi vida académica se iba complicando a la par que aumentaba el interés y compromiso con y para la música: estudié BUP y COU en los Josefinos de Orduña, el pueblo de al lado de donde resido, Amurrio, pero al salir, a las cinco de la tarde, tomaba el tren que me llevaba al Conservatorio Superior de Bilbao, que estaba a 50 kilómetros de Orduña. Acababa a las nueve y regresaba en tren a Amurrio: llegaba a casa a las once o las doce de la noche, muy tarde. Mi dedicación me causó incluso algún problema familiar: como concibo la música como una forma de vivir, al regresar seguía estudiando a Beethoven, o a Mozart, o las fugas de Bach, que para mí son la esencia de la armonía, la música en estado puro. Dormía un poco y a las tres o las cuatro de la mañana ya sonaba el despertador. Salía de casa a las ocho de la mañana para tomar el autobús con dirección a Orduña. Así que mi padre se levantaba, se enfadaba un poco y me quitaba el despertador. Estaba todo el día ocupada, no hacía más cosas, estaba completamente absorbida por unos y otros estudios. Hasta que con la Selectividad dejé por completo mis estudios reglados. Verdaderamente, la profesión de músico es obsesiva.

No se conoce todo el esfuerzo que hay detrás de un artista. No es solamente el día en que te examinas, cuando eres aún estudiante, o el día en el que te subes a un escenario, cuando ya eres profesional: es estar a solas con un instrumento durante muchas horas para que el esfuerzo empiece a transformarse en música. Todas las profesiones tienen su trastienda, su lado más árido, pero en el caso concreto de la música hay mucho desconocimiento de lo que es el trabajo previo. Yo, de muy joven, viajaba a Bilbao, donde un tribunal me examinaba por libre de cada asignatura, pero me preparaba con una profesora en mi pueblo, M.<sup>a</sup> Sol, excelente. Era aterrador, era terrorífico, con pruebas muy duras para alumnos muy jóvenes. Se creaba un ambiente simpático —a la par que dramático—, con familias enteras dando apoyo moral a sus

familiares examinados y acompañando a los mismos durante la eterna espera del resultado final en el bar de enfrente llamado La Viña, que ofrecía pequeños bocadillos de jamón para que merendásemos, por cierto riquísimos, con los nervios o los llantos como acordes predominantes. Son recuerdos entrañables rememorados desde la distancia...

Estudiar música también resultaba algo extraño, algo fuera de lo común. Te preguntaban: «¿Solo música?»; como si no fuera suficiente, como si no fuera una carrera profesional sólida sino cosa de locos y románticos, como he recogido en líneas anteriores. Sonaba cacofónico en el instituto, igual que cuando alguien quería estudiar Filosofía: son elecciones difíciles, de futuro incierto, solo aptas para gente con mucha vocación y mucho amor por lo que se hace, pero realmente apasionantes.

En el conservatorio estuve cinco años, que viene a ser la carrera de música, en la que, además del instrumento, se estudian todas las materias complementarias: Historia del Arte, Estética, Acompañamiento, Armonía, Contrapunto, Fuga o Composición, etc.

## De piano y viola a directora

No ocurrió que yo quisiera ser directora de orquesta desde pequeña, o que un día me levantara y lo decidiera. Yo estudiaba dos instrumentos, el piano y la viola, pero poco a poco las cosas me fueron llevando a la idea de la dirección. Hubo personas que vieron en mí el potencial y me animaron a que siguiera por ese camino. Uno de ellos fue el maestro Juan Cordero, del conservatorio superior de música de Bilbao.

Él me ayudó a entender la música como una filosofía de vida. Era un hombre amante de su profesión como nadie. Tenía una gran facilidad melódica y creativa, era apasionante recibir sus magistrales clases: iba por la calle pensando en música. Creaba un fragmento de una obra, y al día siguiente nacía otro diferente, y otro, y otro; el resultado era mágico. Tenía las armonías en la mente, y al sentarse al piano improvisaba de manera increíble. No solo era un brillante compositor, rico y con ideas, además era un grandísimo pedagogo, cosa muy necesaria, y te ayudaba a conocer la música como nadie. Todo el que estaba a su lado, amaba la música, él era pura música.

Después del conservatorio superior de música de Bilbao pasé al de Vitoria, donde seguiría estudiando composición con el profesor Antonio Lauzurika. Este brillante profesional, dotado de una rica y muy amplia visión contemporánea de la composición, me ayudó a conocer las nuevas tendencias y ampliar mi espectro compositivo e instrumental. Posteriormente, me mudé al Real Conservatorio Superior de Madrid, en Atocha, donde estudié los cursos de dirección de orquesta durante tres años. Allí fue donde empecé a entender y conocer en profundidad las partituras y a diferenciar realmente entre la estética de los diferentes compositores, y comencé a

comprender en su verdadera esencia lo que era la música romántica o la música barroca, fue apasionante... Era como empezar a conocer a Nietzsche o a Kant, y a interpretar cada vocablo, la esencia del ser, la definición de «alma». Entendí que en la música el proceso era el mismo, estudié con verdadera exigencia el desarrollo de la transición de la música tonal a la atonal.

Muchos compositores, como por ejemplo Stravinski, no fueron comprendidos en su época. Los dramas existenciales, las depresiones, los momentos de crisis artística se han dado constantemente entre estos grandes artistas, y grandes genios, cuando su obra no era comprendida. Ni siquiera me atrevo a pronunciarme sobre la calidad de los compositores contemporáneos con los que no me identifico: quizá no los haya comprendido suficientemente y la Historia les acabe revelando como grandes genios. Que la Historia sea la que juzgue.

Yo iba trazando la comparación entre un compositor y otro, e iba conociendo, observando y estudiando la visión de la música que poseían unos y otros a través de sus partituras, y cómo la plasmaban de forma diferente. Me dejaba llevar por todas las corrientes estéticas que ilustraron el desarrollo de la música entendida como clásica, como también por otras disciplinas relacionadas con ella como historia del arte, escultura, pintura y arquitectura. Tenía una profesora muy apasionada que nos explicaba, por ejemplo, las catedrales góticas con tal pasión, con tanto detalle, que podía llegar incluso a abrumar con la cantidad de información que nos proporcionaba, pero si sabías procesarla se convertía en un proceso realmente enriquecedor. El arte en general de alguna manera te sobrecoge o te sobrepasa. Y con la música me sucedió lo mismo: sentí tal curiosidad ante aquel vasto mundo, que me encontraba muy cómoda dentro del espectro del compositor que abordaba y dentro de las formas musicales existentes como la sinfonía, la obertura, el poema sinfónico, etc. Aquellas eran las mejores formas musicales que se habían escrito jamás y, para mí, aquellos fueron unos años de gran explosión intelectual. Esa curiosidad me llevó a entender que el mejor canal interpretativo era el estudio de la dirección de orquesta, pensar en los sonidos era como utilizar la paleta de un pintor, mi paleta era la orquesta donde encontraba todos los colores posibles, acústicamente hablando. Por eso sentí la necesidad de dirigir una orquesta y canalicé todos mis esfuerzos para que lo que entonces era un sueño hoy se convirtiera en una realidad.

Una realidad que exige no solo un conocimiento técnico y formal de la obra, sino también la aplicación del mundo de la inteligencia emocional y el manejo de los recursos humanos. El director Leonard Bernstein, del que soy ferviente admiradora, es un buen ejemplo. Fue un hombre integral: no solamente era músico, también era pedagogo, comunicador, *showman*... Ciertas profesiones no solo exigen el conocimiento introspectivo sino saber llevar ese conocimiento interior al público, hacer al público partícipe, en definitiva, porque un director de orquesta es el puente entre el público y la orquesta. Si no se tiene la capacidad de crear un único vínculo, una única pulsación entre público y orquesta, difícilmente podremos integrar ambos

mundos.

Después de tanta preparación y estudio, cuando por fin conseguí dirigir una orquesta, descubrí que era aún mejor de lo que yo había soñado. Esencialmente por el calor del público, cuestión que difícilmente se puede entender en el entorno académico: nunca llegué a imaginar que interpretar una obra podría hacerte sentir tan plena, humanamente hablando, por tener esa conexión tan directa con el espíritu del espectador. La música, repito, es el lenguaje universal por excelencia porque comunica a todos y, al mismo tiempo, comunica a cada persona de forma diferente, personal e intransferible. Y esa comunicación tan abstracta y tan concreta al mismo tiempo es algo fabuloso. En una obra de teatro, por ejemplo, existe un argumento, una trama con la que el espectador se puede identificar de una forma u otra, pero la música, sin tener la mayoría de las veces contenido argumental, tiene un poder de conexión con el interior del ser humano inexplicable. Es fabuloso sentir la emoción de la gente cuando finalizan los conciertos. Esta emoción es la que ha superado todas mis expectativas. Me siento privilegiada de poder llevar esa emoción al público y que sienta la escucha de la música como un paréntesis excepcional y maravilloso en sus vidas. Esto no estaba en la agenda. Ni en aquella pequeña hoja de ruta que de niña garabateé en una libreta.

## De viaje con los grandes

La última etapa de mi formación como directora de orquesta supuso salir de los conservatorios y moverme por varios lugares del mundo, siguiendo a algunos de los mejores directores de la escena internacional para, asistiendo a sus ensayos mediante becas, poder beber cuanto más mejor de su experiencia y de su sabiduría. Fue fascinante la sensación de tener contacto por primera vez con las orquestas profesionales, de ver la vida real, cómo conviven y cómo trabajan; me emocionaba comprobar cómo interaccionaban todas las familias orquestales. Era entrar en el mundo real.

Mis viajes me llevaron a Nueva York, donde asistí a los ensayos del maestro sir Colin Davis. Era un hombre muy elegante y amable, un *gentleman* en el mejor sentido de la palabra. No solamente en cuanto a la plasticidad de sus brazos sino en la comunicación, en sus formas; era un hombre adorado por los músicos, apasionado por dirigir, en concreto a Berlioz, del cual tenía una visión privilegiada. También estaba especializado en otros compositores como Mozart, Sibelius, Beethoven o Elgar. Yo asistía a sus ensayos y luego, en los descansos, él me preguntaba qué opinaba, cómo habría yo trabajado este pasaje o aquel otro, me escuchaba, aunque seguramente solo viera en mí una principiante llena de ímpetu y de ideas ansiosas y desordenadas. Él me rebatía cuando le decía algo improcedente, y a veces tenía en cuenta algunas de mis opiniones: voy a probarlo, decía, voy a escucharlo con más

detenimiento. Creo que se sentía cómodo en el papel de profesor y se reía con algunos de mis comentarios de novata. Es una etapa en la que tienes ansiedad por todo, quieres conocerlo todo, saberlo todo e incluso te anticipas a las cosas: luego te das cuenta de que los ensayos tienen su propia mecánica, tienen su proceso lógico de desarrollo en el que un día los pasajes musicales igual no se materializan pero al siguiente casi con total seguridad serán una realidad. Una persona experta es conocedora de este proceso. Los músicos lo tienen asumido. Pero tú eres aún un interrogante andante. A ellos les satisface ver la ilusión y ver a través de ti lo que ellos fueron de jóvenes. Yo también he tenido estudiantes que han asistido a mis ensayos y he sentido lo mismo: el recuerdo de la ilusión de la juventud, la voracidad de la inexperiencia. Qué bonita ignorancia tenemos al principio, qué fresca y qué ilusión por aprender. Sin embargo, en este tipo de música no hay un salto generacional: los nuevos no suelen venir a desbancar a los asentados con sus novedosas ideas revolucionarias. En esta disciplina nos movemos dentro del clasicismo, y el peso de la tradición es muy grande. Es más difícil ser rompedor, abandonar algo por ruptura total, matar el origen. El arte contemporáneo, sin embargo, ya ha sufrido esa ruptura. Pero en la música clásica la tradición suele respetarse muchísimo. Aunque eso no quiere decir que las interpretaciones sean monolíticas: a mí me suelen decir, por ejemplo, que hago un Mozart demasiado romántico. A Leonard Bernstein también se le juzgaba por hacer unas versiones demasiado románticas del clasicismo... La primera vez que fui a un ensayo de sir Colin Davis y aún no nos conocíamos, entré a hablar con él en su camerino y se le cayó la batuta. Me agaché a recogerla y él me la regaló. La guardo con mucho cariño. Como fumaba mucho, le regalé más tarde una estupenda pipa Peterson. El maestro falleció en 2013, con mucha tristeza para todos los que tuvimos el privilegio de compartir un poquito de su tiempo, y sentir su gran musicalidad y pasión por la música.

Cuando llegué a Nueva York pensé que la ciudad era absolutamente grandiosa, llena de posibilidades. Como suele decirse, es la gran manzana de la que todos quieren morder y que además cuenta con una oferta cultural que resulta realmente apabullante. Yo tuve la suerte de estar no solo en contacto con la música clásica sino también con Paul Gemignani, que era un director por excelencia de los musicales de Broadway, y pude conocer cómo se trabajaban estos espectáculos. En España hay menos tradición de musicales, aunque en los últimos tiempos en la Gran Vía de Madrid y otros lugares del centro, así como en Barcelona, parece que el género se va afianzando. De todas formas, cuando yo estuve en Nueva York, España no era tierra abonada al musical, así que fue maravilloso conocer de la mano de Paul las entrañas de este género. Gemignani era un hombre peculiar con un sentido rítmico extraordinario, era el hombre orquesta en sí mismo, grandote y alegre, expansivo, con una forma de hablar absolutamente contraída, muy americana, muy de argot estadounidense. El musical, sin duda, es muy diferente a la música sinfónica, pero

aprendí mucho. Vi cómo interacciona la voz con la acción, es algo así como un hermano pequeño de la ópera. Los musicales de Broadway son el jazz puro y duro, la improvisación por excelencia. Es increíble la capacidad rítmica y de improvisación que tienen esos músicos.

Con el maestro Zubin Mehta, que tuvo a bien invitarme a presenciar sus ensayos, viajé a lugares como Munich, Israel o Florencia. Observándole aprendí mucho de cómo se afrontaban y trabajaban las obras. En Israel asistí a la grabación integral de las cuatro sinfonías de Brahms. Es un hombre espléndido con una técnica muy clara y precisa; aun cuando la orquesta no esté sonando, puedes leer en sus brazos la música que interpreta.

Aunque nació en la India de familia parsi, es más que conocida su relación con Israel, de donde es como un hijo adoptivo; no en vano fue nombrado director vitalicio de la Orquesta Filarmónica de Israel. Recuerdo que necesitaba darse masajes en la espalda. En una ocasión fui a verle al hotel Sheraton de Tel Aviv, ansiosa por disertar sobre música, pero llegué en el momento del masaje, y eso era algo sagrado. Tuve que esperar. Es un hombre extremadamente amable: ama la tortilla de patata, y el chocolate nunca le puede faltar. Esta es una afición que compartimos.

Después de tres años de viaje con becas por diferentes ciudades, mi primer viaje laboral fue para dirigir a la Orquesta Sinfónica de Minsk, en Bielorrusia.

## El gran salto

Al final de los estudios avanzas de manera paulatina hacia la dirección. Dentro de las clases prácticas y teóricas vas viendo cómo te vas superando ante las diferentes dificultades técnicas y musicales, vas viendo cómo vas gestionando un organismo vivo que es una orquesta. Existe además un gran salto entre el escenario teórico y los primeros conciertos, en los que, evidentemente, uno no puede fallar, ni parar, ni repetir. Aunque esto no es del todo cierto: me viene a la cabeza la anécdota de un director de orquesta que, si cometía algún error, se daba la vuelta y le decía al público: «Señores, nos hemos equivocado, volvemos a empezar»; todo sucedía en pleno desarrollo del concierto... y no pasaba nada. Había incluso gente que ya esperaba ver eso y, si el director no paraba en algún momento, se sentía decepcionada. Era un hombre muy humilde y al final esta particularidad pasó a formar parte de su propio *show*. Pero esto, claro, evidentemente no es lo habitual: en los primeros conciertos uno se siente como un piloto novato al que le dejan al cargo del avión por primera vez. Esa es la responsabilidad, y muy grande, gestionar el directo.

Vivir esta nueva realidad y respirar esta transición al concierto con público te hace experimentar sensaciones contrapuestas: por un lado es tu sueño hecho realidad, por otro lado piensas: «Qué necesidad tengo yo de pasar por todo esto...». Es duro

pero apasionante. Sentir el aplauso, pero también la mirada atenta y analítica del auditorio. En ese momento no tienes defensas, todo te afecta, todo te hace ser mucho más vulnerable. Como digo, son sensaciones contrapuestas. Los conciertos siguen siendo una especie de sueño sin vivir y por vivir, nunca los alcanzas... Cuando no estás en ellos, los esperas, y cuando estás en ellos, en realidad estás transportada a alguna otra parte que no sabes dónde está. Quieres que finalicen para ver que todo ha salido bien y que el público está soñando, pero una vez que acabas te embarga una profunda nostalgia.

Mi primer escenario fue con una orquesta que mezclaba músicos holandeses y españoles, en una especie de semiconcierto didáctico y sin público, no era un concierto al uso.

Después me fui con la Orquesta Sinfónica de Minsk, en Bielorrusia. Fueron los primeros ensayos reales que tuve como única responsable, con los horarios reglados y una planificación establecida de celebración de los mismos. Fue ahí cuando pensé «Ya soy directora»: me parecía inconcebible después de tantos y tantos años estudiando. Ya no había profesor, éramos solo la orquesta y yo. ¡Por fin! Era ya una realidad profesional.

Estuvimos de gira por España; en Minsk sufrimos, durante los ensayos, una época de mucho frío, en la que llegamos a los 27 grados bajo cero y en el tren se formaban estalactitas. El repertorio consistía en la *Patética* de Chaikovski y el *Concierto n.º 2 para piano y orquesta* de Rachmaninov. He de decir que fue una experiencia bastante dura: por entonces todavía no tenía la capacidad de gestionar correctamente los ensayos. Es importante, cuando estás trabajando, elaborar un plan de acción racional y realista, y no tenía herramientas necesarias ni el conocimiento suficiente para dosificar de forma óptima el poco tiempo del que disponía. En vez de partir de una idea global, me detenía excesivamente en lo particular, en los detalles, de una forma demasiado perfeccionista, hasta la última nota. Y eso no funciona cuando tienes solo cuatro o cinco ensayos.

Lo correcto es ir de lo global a lo particular, depurando poco a poco los pasajes musicales para acabar en la nota concreta. En las orquestas hay que dar primero las directrices generales y, una vez está todo comprendido y asimilado, abordar los detalles. Tuve una sensación de mucho estrés y mucha angustia porque pensaba que no iba a obtener los resultados deseados. Para acentuar aquella difícil situación, la orquesta era bastante complicada desde el punto de vista humano. Tenían un manager que resultó luego no serlo, los músicos no recibían los honorarios pactados desde la gerencia, y además, y ahora puedo entender su actitud, la orquesta no presentaba precisamente un comportamiento ejemplar en cuanto a disciplina se refería. Unos días el trompa solista era una persona, y al día siguiente era otra quien ocupaba su puesto, cuando venía, etc. La película *El concierto* refleja con bastante certeza la situación vivida en mi primera experiencia como directora de orquesta, profesionalmente hablando: cuando uno empieza no tiene las mejores orquestas, y

aquella en concreto tenía graves problemas internos y de organización.

Fue muy difícil trabajar con la orquesta de Minsk. Bielorrusia, por lo demás, es un país oscuro y triste, una dictadura presidida por Aleksandr Lukashenko. Tenía un olor muy particular, vieja arquitectura soviética, trenes muy antiguos donde te comprobaban constantemente el pasaporte de forma muy minuciosa y parecía que estabas en una película de terror o de espías. Tenías la sensación de que te iban a detener en cualquier momento. Los trámites de visado para entrar y salir del país eran agónicos, solamente el propio idioma es muy duro y te sobrecoge. Se juntaron todas estas variables y no gestioné bien el tiempo. Pero, aun así, los conciertos se desarrollaron discretamente bien, lo que es bastante para las circunstancias vividas.

Todas estas experiencias, claro está, ayudan muchísimo. Aun cuando había acabado unos largos estudios, todavía me quedaba muchísimo que aprender. Ahora mismo abordo con más madurez, confianza, profesionalidad y estabilidad los ensayos, creo saber cómo tengo que gestionar los talentos, optimizar los recursos de los que dispongo y distribuir correctamente el tiempo, y cómo marcar rutas y pautas estratégicas que respondan a las expectativas reales, no a las expectativas que uno se ha imaginado, creado o concebido.

Los directores más jóvenes empiezan a los 25 o 26 años, excepto aquellos que han tenido en su entorno familiar más cercano a directores de orquesta, como es el caso del maestro Zubin Mehta, cuyo padre ya dirigía. Yo empecé a los 27. No fue fácil proyectar autoridad con unos músicos muy veteranos, bregados en mil batallas. No solo se te exige una preparación de la obra, y una concepción estética y global de la misma, sino también ser un buen gestor de recursos humanos, y esto afecta directamente al resultado. Cuando uno empieza, tiene muchas dudas, muchas inseguridades y todo le afecta. Hay momentos en los que piensas que no vas a estar a la altura, que no vas a «conquistar» a la orquesta y al público. Pero forma parte del proceso de aprendizaje, que es y debe ser un proceso continuo. Esto es lo realmente apasionante.

## Capítulo 3

### El director de orquesta

Aunque la imagen del director de orquesta esté grabada en el imaginario colectivo —ese hombre apasionado, un tanto despeinado, que peina canas, con amplios movimientos puestos al ritmo de la música y al que los niños saben imitar usando un bolígrafo en vez de una batuta—, lo cierto es que, en general, existe un gran desconocimiento de su trabajo. En este capítulo describiré y descubriré cuál es la función del director de orquesta como corazón de la misma, preparando la obra, dándole su interpretación personal, dirigiendo a un grupo humano y haciendo que funcione, después de los ensayos y en el concierto, como una máquina bien engrasada y ensamblada. Así dibujaré algunas de mis experiencias en este sentido por varios lugares del planeta, algunos muy lejanos.

## ¿Para qué sirve un director de orquesta?

Los directores de orquesta tomamos una obra y tratamos de hacerla nuestra. Es la proyección de nuestro conocimiento del mundo a través de los compositores. Y viceversa: los compositores nos sirven de catalizadores para ampliar nuestras miras sobre el mundo. Somos fundamentalmente transmisores de sentimientos.

No se dirige solo con la técnica, se dirige esencialmente con el alma. No se dirige solo con los brazos, se dirige con el cuerpo entero, con la actitud corporal, con la expresión de la mirada, con la comunicación afectiva. Toda la puesta en escena supone una verdadera entrega personal, un abandono a la ensoñación con grandes dosis de entusiasmo, porque cada interpretación es única e irreplicable. Como decía el maestro rumano Celibidache, dirigir es crear una «experiencia transcendental».

Hablar de técnica en la dirección de orquesta es hablar de un lenguaje de entendimiento entre la orquesta y el director en lo que a materia musical se refiere, es un lenguaje que supone un aprendizaje racional. La técnica es solo un medio, pero ejercer esta profesión en toda su amplitud va mucho más allá... es hablar de crear sonido, es hablar de «conquistar» a un colectivo, de gestionar eficazmente los recursos humanos, es emocionar al público, es modificar actitudes, es tener grandes dosis de sensibilidad emocional, que son aspectos no racionales y por lo tanto difícilmente podrán ser aprendidos, e incluso ni siquiera enseñados.

## Los estilos de director

Existen diferentes estilos en la dirección de orquesta. Los grandes maestros del podio de todos los tiempos se han distinguido por la aplicación de formas artísticas distintas, a través de diferentes técnicas orquestales y diversas puestas en escena. Grandes gestos destacaban en la puesta en escena del maestro Leonard Bernstein,

frente a los gestos más amables y plásticos del maestro sir Colin Davis. La perfección técnica del maestro Celibidache junto con la eficacia gestual del maestro Mehta... La técnica es fundamental para evitar cualquier disertación pedagógica entre director y orquesta, pero la aplicación de las herramientas artísticas y la musicalidad interior es lo que supone realmente un sello intransferible; la obsesión por definir y crear un sonido particular y con identidad propia de orquesta, la constante búsqueda de la perfección trabajando todos y cada uno de los pasajes y frases musicales, el cuidado exhaustivo del espacio sonoro... todos estos elementos han sido motivo de estudio a la hora de hablar de las diferentes aplicaciones y estilos musicales-directorales.

Dirigir una obra es «desnudarse» emocionalmente hablando, para plasmar así cada experiencia vivida. Es lo que la hace creíble y transparente, y transmite credibilidad a una obra. Es emocionante, además de motivo de reflexión, comprobar como al retomar una sinfonía que interpretaste hace diez años su mensaje se siente de forma diferente; sus *tempi*, sus fraseos, sus articulaciones, sus matices, etc., ya no son iguales. Incluso en ocasiones rehúyes escuchar o vivir ciertas interpretaciones del pasado. En esos casos no puedo decir si las interpretaciones pasadas son mejores o peores, pero son diferentes, con pulsos emocionales y vitales distintos que responden a momentos vividos en otras circunstancias. En ocasiones con más frescura, en otras con mayor serenidad, cada compás suena en mi mente de forma distinta. Son espíritus que se complementan pero con respuestas humanas diferentes. Los estímulos exteriores modifican la vida interior del ser humano y su evolución, y esto se proyecta directamente en el resultado interpretativo y en cómo concibes la obra que vas a abordar.

Es cierto que las obras ya están escritas, pero cuando todos y cada uno de los músicos nos implicamos en una interpretación es cuando nace el arte, ese arte que llega directamente al corazón y a los sentimientos, y el público lo asume como tal. Las interpretaciones, que no las lecturas, claro está, cambian de director a director, e incluso durante el tiempo se imponen diferentes modas o se modifican las mismas. A veces se interpretan partituras de estilo clásico con normas y texturas románticas. Puede gustar o no, y tiene sus detractores, sin duda. Pero ¿qué es mejor, perseguir una interpretación absolutamente rigurosa, tratando de acercarse al momento que la vio nacer, o hacerlo de una manera más personal, un tanto libre, estilísticamente hablando? La *Cuarta sinfonía* de Brahms es la que presenta una estructura formal más clásica respecto a las tres anteriores. ¿Hay que interpretarla, por tanto, de forma más clásica? En la obra de Beethoven también se aprecia un cambio de evolución estilística en ese sentido: en sus últimas sinfonías ya se anticipa lo que va a ser la gran época del romanticismo. ¿Cómo debemos interpretarlas? Es un dilema que se produce en todas las artes, como por ejemplo con el tema de la contextualización de las óperas. ¿Hay que representarlas bajo el estilo que fue testigo de su nacimiento, o se pueden recrear con una concepción o visión más contemporánea? He aquí la polémica.

Hoy en día no conservamos grabaciones de épocas anteriores a la invención de la grabación magnetofónica, porque no existía forma alguna de grabar, así que no sabemos cómo querían exactamente los compositores que sonaran sus piezas. Pero ese margen de interpretación, la impronta personal de cada director, es lo que crea la magia, ofrece y dota de vida a la obra.

## Del autoritarismo a lo transcendental

La profesión de director de orquesta ha cambiado mucho desde sus orígenes, tanto en la forma en que se ejerce como en el reconocimiento por parte del público de que detrás de ella existe una técnica de aprendizaje que avala la efectividad y eficacia de su función, al mismo tiempo que la hace realmente creíble desde un punto de vista musical.

Hoy ya no se concibe dirigir bajo los cánones del gran maestro Arturo Toscanini, con una puesta en escena protagonizada por la vehemencia. Gran músico y director de orquesta, sin lugar a dudas, de fascinante personalidad, se centró en la reproducción fiel del estilo de los compositores, una visión que compartió con otros maestros como Leibowitz. Su objetivo era siempre reconocer la supremacía del compositor frente al director de orquesta. Pero en Toscanini, como destacaba en el inicio de este párrafo, de oído absoluto y memoria prodigiosa (podía dirigir 200 obras de memoria), primaba además la predisposición a ejercer esta profesión de forma sumamente autoritaria y extremadamente temperamental. Hoy ya no se habla de un «liderazgo transaccional» basado en el poder absoluto y en una rigurosa y perfecta lectura carente de literalidad, como él decía: «No me interesa si la *Sinfonía n.º 3* de Beethoven, conocida como *Heroica*, está inspirada en la admiración o reproche a Napoleón o a Hitler o a Mussolini... Para mí es simplemente una sinfonía, con sus diferentes movimientos».

Toscanini siempre se mantenía al margen de la partitura en lo que a estado emocional se refiere. Era rígido y contundente en sus formas, siempre desde la batuta del absolutismo, con el poder concentrado en todos los aspectos, el humano y el musical, como también le sucedía a otro gran maestro: Herbert von Karajan. Este era, asimismo, un músico inigualable, de sonido sublime y muy cuidado, gran creador de «sonido orquestal» con gesto sumamente estético y dotado de una gran plasticidad. Apuntó frases como: «El arte de dirigir es saber cuándo hay que abandonar la batuta para no perturbar a la orquesta», una definición muy sabia y eficaz, y que tan buenos resultados concede; o como esta otra: «Hay que dejar que la emoción fluya en la orquesta, aporte su propia musicalidad». Pero, eso sí, Karajan añadía grandes dosis de egocentrismo, de poder sin medida, de concentración del protagonismo infinito. Norman Lebrecht habla largo y tendido sobre estos comportamientos en su libro *El mito del Maestro*.

Actualmente, cuando vivimos tiempos menos autoritarios, en lo que al ámbito social, político, etc. se refiere, ya no se ejerce este modelo. Hoy se habla de un «liderazgo trascendental». Consiste en trascender el propio yo, dotar al liderazgo de un contenido y compromiso emocional, motivar, ilusionar desde una iniciativa personal que supone asumir sacrificios y riesgos a la vez. Influir positivamente desde la exposición de ideas, desde la propia esencia del razonamiento. Dirigir, hoy, supone ser generador de utopías, aglutinar las diferentes individualidades artísticas sin coartar los espíritus de cada uno de los miembros de la orquesta, gestionar los talentos, optimizar los recursos de los que se dispone, generar confianza desde la responsabilidad de equipo, no solamente gestionar la inercia sino inervar la gestión de forma muy proactiva, aplicando la inteligencia emocional.

## Los ensayos

A veces me gustaría invitar al público a que asistiera al primer ensayo y al último. Desgraciadamente, no disponemos de numerosos ensayos pero los que se nos ofrecen, por suerte, son muy intensos. En ellos se va revelando la impronta musical de la orquesta y se va creando la fantasía que está en la mente del director. Yo siempre he sentido un profundo y sincero agradecimiento hacia ese organismo vivo llamado orquesta, porque ellos son los que hacen realidad acústicamente hablando esa fantasía mental que nos ofrece plenitud fundamentalmente como músicos, pero también, por supuesto, como directores de orquesta.

El primer día de ensayo nos saludamos y empezamos a trabajar. Enseguida se puede percibir si se crea *feeling* con la orquesta. Se trata de una conquista continua y bidireccional: hay que percibir qué familia orquestal merece más atención, e ir analizando quiénes son los mejores musical y técnicamente hablando para trabajar con todos los grupos en ese sentido. El primer ensayo es vital porque te vas dando cuenta, incluso, de si la metodología de trabajo que sigues va a ser eficaz o no. Yo era una persona muy obsesionada con cada nota, muy perfeccionista desde el primer momento, pero observé que esto no solía funcionar, no era eficaz. Al parar y corregir constantemente, se perdían los niveles de concentración y de atención. No es bueno parar a la orquesta cada dos o tres compases para pedir lo que quieres: tienes que optimizar el tiempo del que dispones y gestionar todos los talentos: ir de lo global a lo particular. Si se trabaja a partir de líneas generales, una vez están asentadas todo es mucho más fluido. Como directora, debo poseer como nadie la visión general de la partitura sobre la que he estado trabajando en soledad durante el tiempo previo a los ensayos; es tu hijo musical, es una proyección de ti misma, por eso es necesario entender que la orquesta no la puede asimilar súbitamente y de igual modo, ya que, al comienzo, tanta información dificulta el trabajo.

En el primer ensayo se resuelven las dudas técnicas y se establece una

comunicación sólida con el grupo, se crea equipo. La técnica persigue como fin que la orquesta suene al unísono. Si el director tiene una técnica pura, clara y definida no hay errores. «Parto de aquí dando la anacrusa y regreso al mismo punto dentro de mi espacio eufónico, y es aquí, en este punto, donde tiene que sonar el acorde, en la misma línea de inflexión de la que he partido.» Si no hay una técnica precisa y depurada, los objetivos no se consiguen: no se puede crear pureza de sonido. También se resuelven cuestiones como elegir esta baqueta u otra diferente para crear una atmósfera acústica determinada, poner sordina a aquel timbal o a la sección de cuerdas, en ocasiones poner o cambiar arcos, etc.

Durante los ensayos siempre pregunto si me he explicado bien, o si se me entiende desde el punto de vista técnico. Además, se agradecen sugerencias: el director de orquesta, como un directivo de una empresa, tiene la idea global de lo que quiere, pero muchas veces no conoce cuáles son los caminos más óptimos que hay que recorrer para obtener ese fin. Cada músico tiene mucha más experiencia en su instrumento que el propio director de orquesta. Así que muchas veces me he quedado después de los ensayos con los jefes de cuerda para resolver problemas o para pulir determinados pasajes musicales, porque en ocasiones hay mejores caminos para conseguir el objetivo planteado que los que el director ofrece. Los profesionales te aconsejan sobre cuáles pueden ser estos caminos. Se hacen pruebas, se experimenta y ellos facilitan mucho el trabajo. Las ideas están en la mente pero hay que hacerlas realidad.

En ocasiones se intenta que la orquesta se apoye en los mejores músicos, pero de forma muy amable. Cuando escuchas una orquesta te das cuenta de dónde está la musicalidad, la perfección de la técnica. Y muchas veces hay que modificar la idea inicial para aprovechar los recursos que te ofrece una orquesta, para maximizar sus talentos y minimizar sus carencias.

Desde un punto de vista humano, aun cuando muchas veces las expectativas iniciales no se materializan en el concierto, es muy gratificante ver como a medida que van desarrollándose los ensayos vas consiguiendo logros y avances. Quizá no se consiga del todo el objetivo, pero muchas veces hay una entrega y una pasión por parte de los músicos que suple con creces la perfección acústica. Suelo decirles que no necesito una frase perfecta, que necesito una frase musical. Todos nos podemos equivocar, ellos y yo. En este sentido recuerdo que, en una ocasión, en un auditorio que no tenía aire acondicionado, me dio un pequeño vahído provocado por el calor. Se creó cierta confusión en la que me ayudó mucho el concertino. Hay momentos muy difíciles: este fue uno de ellos, algo que nos puede pasar a todos. Pero hay que continuar y saber gestionar el directo. No me importa tanto que se desafine en una nota, o que no se hayan interpretado las semicorcheas o las semifusas tan nítidamente como se debería, si la frase musical es emocionalmente activa. Y esto lo percibe el público perfectamente.

El público respira esa comunicación interna que se crea entre la orquesta y el

director. La comunicación interna se impone como una herramienta vital, es un instrumento esencial para estimular la creatividad, crear vínculos y lazos afectivos, fortalecer los compromisos y favorecer el conocimiento mutuo a través del sentimiento de identidad. Hoy en día se subraya la importancia de la inteligencia emocional de equipo, donde los puentes afectivos son indispensables, para hablar de esta profesión como arte por excelencia.

## El director y la orquesta a través de los siglos

Los compositores, en su constante conquista sonora, en su intenso afán por descubrir nuevas estructuras formales y musicales, provocaron la creación y el despertar de plantillas orquestales cada vez más complejas desde un punto de vista acústico. La llegada de la gran forma musical llamada «sinfonía» hizo del director de orquesta un agente ya realmente indispensable en la coordinación de todos los elementos que fueron apareciendo con el paso de los años.

Así, el inicio de esta figura fueron los llamados «maestros de capilla», que eran siempre compositores, responsables no solo de la obra sino de toda la intendencia previa a la interpretación de la misma. Grandes maestros de capilla fueron Josquin Des Prés o Claudio Monteverdi de la basílica de San Marcos de Venecia, en el siglo XVI, o Johann Sebastian Bach, en mi opinión autor de la música más pura y sublime jamás escrita, que fue maestro de la capilla cortesana del príncipe Leopoldo de Anhalt-Köthen, en el siglo XVIII.

Eran momentos creativos ligados a espíritus reales y cortesanos, a encargos que se hacían a los compositores para celebrar y amenizar sus fiestas. Así, eran los mismos compositores los encargados de escribir las obras y los responsables de sus estrenos ante la corte. El primer «director de orquesta» como tal del que se tienen referencias, quizá por lo singular de su puesta en escena, es Jean-Baptiste Lully (1632-1687), compositor de la corte de Luis XIV. El mismo Lully, como maestro de capilla, creaba su propia obra y, además, como correspondía a los tiempos que corrían, era el encargado de la presentación y estreno de la misma, asumiendo también el papel de «director de orquesta», con lo rudimentario que era este cometido en sus inicios. Su función se limitaba al constante «marcar» el *tempo* de la composición que interpretaba con la orquesta de cuerda real, y lo hacía con un gran bastón de mando, golpeando sobre el suelo con verdadera intensidad, marcando así los pulsos musicales. Y era tal la intensidad de su ritmo que en un golpe de bastón se hirió en el pie, con la desgracia de que la herida se gangrenó y esto le provocó la muerte; así lo describe la leyenda más popular.

El cometido inicial de esta primera figura llamada «director de orquesta» era, por tanto, asumir la métrica general de la obra, la pulsación, convirtiéndose así en un referente acústico para que todos los integrantes de la orquesta llevaran el mismo

*tempo*. Este cometido lo asumió también el clavicémbalo en la época barroca. Y posteriormente, en el siglo XVIII, ya con el concepto de orquesta sinfónica más definido, era el propio concertino el que con el arco marcaba los *tempos*, establecía las entradas, cerraba las frases o resolvía los diferentes calderones que la obra presentaba, entre otras muchas funciones que hacían que una obra pudiera sonar desde un punto de vista orquestal lo más correctamente posible, sin que ello llevara a disertaciones pedagógicas ni falta de entendimiento entre los diferentes miembros de la orquesta.

Pero entrado el siglo XIX, las formas musicales aumentaron en complejidad. Además, los compositores ampliaron la paleta de colores acústicos a través de la incorporación de nuevos instrumentos en las plantillas orquestales. Fue Beethoven quien, en su *Sinfonía n.º 5*, introdujo por primera vez los trombones. Una familia orquestal como la percusión, tal y como hoy se la concibe, es bastante reciente, un fenómeno casi nuevo dentro de las posibilidades acústicas presentes en la creatividad de un compositor. Los caminos sonoros que hoy ofrece la percusión eran completamente desconocidos por nuestros genios del pasado, pero, hoy en día, es una familia absolutamente necesaria e imprescindible en cualquier obra que pertenezca al siglo XX, e incluso antes.

Todos estos elementos sonoros, junto con los propiamente humanos, obligaban a aunar diferentes criterios artísticos. Por ello se hizo indispensable la «profesionalización» de la figura del director de orquesta, y fueron Wagner, Berlioz o Weingartner, entre otros, quienes empezaron a ilustrar y definir en sus escritos los primeros pilares de este nuevo cometido musical.

El maestro Hans von Bülow, compositor y pianista alemán, fue la primera figura definida y reconocida bajo el nuevo concepto de director de orquesta especializado.

Si una de las grandes conquistas musicales del siglo XX fue la introducción de la familia de la percusión en la plantilla orquestal, no tuvo menos importancia la definición de la responsabilidad del director de orquesta. Sin duda, el siglo XX fue el de la consolidación y el reconocimiento de la figura de la batuta, con la presencia en el escenario internacional de grandes maestros como Karajan, Erich Kleiber o el hijo de este, Carlos Kleiber.

Para muchos, Carlos Kleiber, obsesionado por la perfección, es el mejor director de orquesta de todos los tiempos. Se dice que siempre demandaba numerosos ensayos que casi nunca le eran concedidos, pero que accedía a un número menor de los mismos para preparar un concierto cuando tenía vacía la despensa. Era introvertido como pocos y no concedió nunca una entrevista. A menudo cancelaba sus compromisos.

Otro de los grandes fue mi admiradísimo Leonard Bernstein, el primer director de orquesta americano de fama mundial y músico integral. Fue compositor, pedagogo, educador, pianista y, por supuesto, director de orquesta, de gran carisma y sentido musical, que creó su propia escuela técnica e interpretativa al formar futuros

directores. Un maestro de gran gesto y capacidad auditiva al que nada le pasaba inadvertido, volcado absolutamente y con sumo entusiasmo en la educación de los jóvenes a través de la música; son célebres sus conciertos pedagógicos en familia. También el gran maestro Celibidache se interesó por la pedagogía y la educación, y creó, asimismo, una escuela propia.

El gran director de orquesta Furtwängler se distinguió por su concepción estilística cercana a la libertad interpretativa y conceptual. Fue un músico intuitivo y obsesionado por la visión musical libre, de técnica sumamente imprecisa. Según decían, debido a la imprecisión de su técnica gestual, los músicos tomaban como referencia la altura de los botones de su chaqueta.

Estos grandes nombres han supuesto la consagración de esta profesión con mayúsculas y la han capacitado para dar respuesta a las nuevas demandas de las obras musicales, cada vez más complejas en sus formas y orquestación.

El constante reto de conquistar nuevos espacios sonoros por parte de los compositores hace que los directores de orquesta sean realmente imprescindibles en el resultado final de una obra, no solamente por la coordinación rítmica, que supone incluso un verdadero desafío para los directores, sino también porque se requiere una predisposición conceptual casi sin precedentes. La ruptura de la música tonal fue todo un desafío para los compositores, intérpretes y músicos en general, pero la era contemporánea va más allá. Ya no son solo los valores estéticos los que definen una obra sino también los espacios, los vacíos... todo aquello que da forma al nuevo concepto de componer. Así, más que nunca, el director de orquesta es imprescindible dentro del nuevo concepto de composición, es fundamental en la traducción de este nuevo concepto de obra tanto a nivel técnico como de comprensión.

## La música en directo

Cuando acaba el concierto y todo el mundo ha abandonado el aforo, cuando ha pasado el momento mágico que ya solo existe en el recuerdo de cada persona, me gusta volver a salir al escenario y vivir por unos instantes la misma soledad inicial que sientes en el camerino durante la estancia previa a un concierto: ya no quedan ni el público, ni los músicos, ni los atriles, ni los técnicos. Me fascina, me da aliento. Donde antes estaba todo, ya no queda nada, los aplausos pertenecen al pasado, las emociones perviven ahora en el corazón y en la nostalgia del público asistente. Pero antes ocurrió algo muy especial: un concierto de música clásica en directo.

Creo que la música en directo es la magia por excelencia. En una grabación no se empastan igual las frases, la emoción del directo se pierde. Simplemente, no hay esa entrega absoluta que supone el concierto. La gente siempre se queda con tu último concierto, ese último acorde, esa última nota, es la que queda para siempre. Por eso esta es una profesión muy estresante en la que siempre tienes que estar en plena

forma, tanto física como intelectual.

Directores de orquesta, como Celibidache, no querían producir grabaciones. Le entiendo perfectamente, era una persona obsesionada por la música, de la que hablaba como algo transcendental. Sin embargo, por otro lado, disponer de una grabación es realmente interesante porque responde a un momento determinado del tiempo que permanecerá siempre. El arte de la música no pertenece a lo visual y ni siquiera a lo acústico: pertenece a la esfera de lo metafísico. En una grabación, además de perderse muchos detalles y toda la potencia física de la orquesta, se pierde esta dimensión metafísica. En ocasiones, no son paisajes naturales los que se crean con el resultado final de una grabación. Recuerdo una de las que llevé a cabo, en la que la orquesta, al final del proceso y después de un largo, minucioso y costoso trabajo, estaba ya más preocupada por aspectos extramusicales que propiamente artísticos. Las grabaciones agotan mucho al músico y al propio director de orquesta. Cuando ya teníamos el concepto musical pulido, y por fin considerábamos que la grabación era óptima y definitiva, tuvimos que volver a repetir todo el pasaje musical. Un músico de la orquesta exclamó «¡Por fin!», sin tener presente o ser consciente en ese momento — quizá por el agotamiento acumulado durante horas y horas— de que, después del final de una toma de grabación, el silencio se impone como norma durante unos segundos. Aunque, eso sí, las grabaciones son útiles para tener documentación y atesorar un archivo que represente y dé testimonio auditivo de las grandes obras de la literatura musical y de sus diferentes interpretaciones a lo largo del tiempo.

## La batuta

La batuta es la proyección de tu propio cuerpo como director, y el instrumento que nos caracteriza. Las hay de múltiples materiales, su misión es servir de proyección al brazo y supone una referencia óptica para los músicos. Suele ser blanca porque, cuando uno dirige, todo lo que tiene a sus espaldas se ve oscuro. Las orquestas en ocasiones presentan una plantilla muy extensa y, dependiendo del repertorio que se interprete, se requiere incluso de la presencia de un coro. Tengo una batuta obsequio de sir Colin Davis, pero la que más utilizo es una que tiene una bola de corcho en el extremo y que ya está hecha a mis dedos, adaptada a mi forma de cogerla. También tengo una de oro que encargué a un artesano en uno de mis viajes a la India, aunque nunca la he utilizado en un concierto. Y, en el otro extremo, tengo una batuta africana, que más que una batuta es un pequeño palo de madera de ébano. Me hice con ella en África, un continente que me fascina y tengo la oportunidad de visitar en mis viajes, que son una parte fundamental de mi actividad. África supone para mí la libertad personal, mientras que la música es el escenario de mi libertad profesional.

## Los viajes de un director de orquesta

Los directores de orquesta podemos trabajar de dos maneras: o somos titulares de una orquesta, en la que trabajamos de forma estable por determinadas temporadas, o, como en mi caso, somos llamados por una orquesta u otra para dirigir conciertos concretos, es decir, como directores invitados. Así que, gracias a mi profesión, y también a las causas humanitarias con las que he colaborado, he tenido la oportunidad de viajar mucho. Y viajar a través del mundo también es viajar a través de las personas.

Me gusta coger aviones, aunque antes me parecía más atractivo conocer mundo, con el tiempo te vas acostumbrando e incluso te da pereza en ocasiones. Pero no creo que jamás me llegue a parecer poco atractiva la idea de vivir en un constante viaje. Es cierto que cuando viajas por motivos profesionales, no puedes conocer en profundidad el país o la ciudad en cuestión porque tu mente se halla imbuida y volcada por completo en las obras musicales que en esos momentos estás trabajando. Cuando finalizan los ensayos regreso al hotel para pensar en cómo han ido las cosas, para hacer mis anotaciones y reflexiones, para identificar los puntos débiles y fuertes. No es lo mismo que ir a un país para conocerlo.

Me apasiona África. Como antes he señalado, mi libertad profesional está en la música, pero mi libertad personal se encuentra en África. Conozco medianamente bien el continente, porque es inabarcable: he estado en Nigeria, Sudáfrica, Zambia y Kenia, con diferentes tipos de colaboraciones, por un lado como embajadora cultural de una marca, varias veces con ONG y también por motivos de trabajo. He podido conocer África desde todos los puntos de vista, no solamente cuando me he acercado por placer, sino también desde el punto de vista humanitario, solidario y laboral. Me gusta por la paz que se respira en su naturaleza, por lo infinito y extenso de sus tierras, por el mágico paisaje que presentan sus puestas de sol, sus incomparables atardeceres o amaneceres, sus olores..., aunque entre sus habitantes haya demasiados conflictos.

En África he sentido el calor de la gente, no he sentido agresividad en ninguna de las facetas, sino todo lo contrario: una gran amabilidad. Son gente muy necesitada, cómo no; he podido visitar hospitales y conocer a un médico al que se le morían los pacientes por falta de medios, por el mero hecho de no tener acceso a un hospital. Vivía en un pueblecito con su pequeña sala de consulta llena de moscas. Tenía un par de inyecciones y ese era su mejor tesoro. Todo en África es muy humano. Piensas que es increíble vivir en una sociedad opulenta, en la que lo tenemos todo y no valoramos nada. Una de las cosas que más me marcó fue ver cómo un niño chiquitín, de unos tres o cuatro años, cogió un trozo de chocolate que le ofrecí, lo separó en pequeños pedazos y lo compartió con sus amigos, algo impensable en nuestra sociedad. En

África todo es más vital y transparente, para bien y para mal. Efectivamente, en África hay guerras y conflictos, la vida humana vale muy poco. Es un continente olvidado del compromiso gubernamental internacional, porque no interesa. Produce mucha tristeza, pero a la vez te ofrece esperanza. Son sentimientos realmente contrapuestos.

También he tenido la oportunidad de visitar San José de Chiquitos, en Bolivia, donde desde el gobierno se promociona la cultura musical entre los más pequeños. Ha sido una de mis experiencias vitales más importantes. Es increíble, desde que aterrizas en el aeropuerto y tomas la carretera, la cantidad de kilómetros y kilómetros que te esperan a través de la selva, y donde no ves a nadie, hasta Chiquitos. Cerca de nueve horas por caminos de tierra con verdaderas nubes de polvo, o enlodados y casi impracticables tras la lluvia. Luego llegas a un lugar donde, contra todo pronóstico, tienen instrumentos y existe una orquesta. Y vivido este contexto, no das crédito a que exista ese compromiso por parte de los gobernantes para apoyar la música clásica y la música sacra barroca de la época de los jesuitas en la zona de la Chiquitanía.

Allí la música es parte esencial de la educación, no como en nuestro país, donde pasa desapercibida. En San José hay una orquesta infantil y otra juvenil. La música se comprende como un fuerte lazo de integración social, además de servir de puente para trabajar por la igualdad de género entre niños y niñas. Es un foco de ilusión, de superación y de esperanza para estos pequeños, para crear un futuro mejor dotado de mayores recursos sociales, culturales, sanitarios, etc. Es maravilloso dirigir a esos niños y niñas. Trabajé unos ensayos con ellos y luego se invitó a los más brillantes a realizar una gira en la que los niños compartían atril con excepcionales músicos profesionales. Se les ofrecía la experiencia de interpretar y tocar un concierto en directo ante un público europeo. Me acompañaron en una gira siete de estos niños, a los que se les brindó una oportunidad, un incentivo, un conocimiento que de otra forma no podrían obtener. Y fue increíble la madurez que mostraron en su comportamiento, en los ensayos, y la madurez con la que se expresaban. Entendían que era una oportunidad que les daba la vida al tener un instrumento entre sus manos. Aquí no valoramos lo que tenemos, allí se nace dentro de la cultura del valor de las cosas, aunque tengan muy poco, o precisamente por ello. Estos niños piensan en su proyección como profesionales, y así poder enviar dinero y ayudar a sus familias. Tienen, además, una gran sensación y sentimiento de grupo, en contraposición con lo que ocurre en nuestra sociedad, donde el individualismo es lo que prima.

## Culturas y sensibilidades diferentes

He vivido anécdotas muy gratificantes en mis viajes. Cuando fui a dirigir la orquesta de Ucrania tuve una experiencia con un intérprete de fagot. Era una persona muy mayor que tocaba fantásticamente pero lo hacía para él mismo, como resultado de la

sociedad que le había tocado vivir y que había condicionado su desarrollo como ser humano. Esa música podía proyectarse mucho más pero se quedaba en él. Recuerdo que le llamé para que habláramos un rato en el camerino. «Tiene usted que tocar para el público, para mí, para todos —le dije—. Ese sonido tiene que nacer de usted, pero proyectarse, no puede quedarse en su interior porque pierde la magia y el talento que posee.» Es increíble como a lo largo de los ensayos fue transformándose para mejor. Era una persona que había vivido el comunismo y tenía mucho miedo a todo poder establecido, a la autoridad. Tenía miedo al director de orquesta, simplemente porque era el director, y lo entendía como algo superior.

Afortunadamente, las orquestas actuales no presentan el mismo comportamiento que las que vivieron la etapa de maestros como Toscanini, formadas por músicos que no poseían una cultura general y que solo sabían tocar su propio instrumento. Hoy en día los músicos son personas cultas, bien preparadas, que se expresan en varios idiomas; por fortuna las orquestas actuales son organizaciones menos jerárquicas, como la sociedad en general: todo es más democrático y horizontal, al menos en esta parte del mundo.

Dirigir grandes colectivos humanos no es un cometido sencillo. En otra ocasión, al frente de una orquesta rusa, en el primer ensayo, casi antes de empezar a dirigir sentí que el jefe de los contrabajos tenía el firme propósito de destacar entre los demás profesores y no precisamente de manera positiva. En una de las pausas hablé con el gerente de la orquesta y le transmití que apreciaba un comportamiento un tanto extraño por parte del jefe de los contrabajos. «No sé si tiene algún problema conmigo», le dije. «Disculpa —me respondió el gerente— pero es que no le hemos advertido de que necesita grandes dosis de maquillaje para su ego. Es uno de los mejores y, antes de que toque una nota, el director le tiene que reconocer su valía.» Así que al volver al ensayo le dije al jefe de contrabajos: «Señor, es excepcional como toca usted. Hace años que no oía tocar así un contrabajo. Impresionante». Y he de confesar que, previamente, casi no le había sentido ni rozar el arco... pero sus ansias de superioridad y egocentrismo se vieron calmadas y tranquilizadas.

En Taiwán tuve algún que otro problema, digamos, de confrontación cultural. Yo soy una persona latina, occidental, me agrada reconocer el éxito entre mis músicos, pero sobre todo me gusta comunicarme con ellos dentro del protocolo que nos asiste. En las orquestas occidentales existe la costumbre de dar la mano o un pequeño abrazo o gesto en público a los músicos, al menos al concertino, como forma de agradecimiento. Pero el concertino de la orquesta de Taiwán, en Taipéi, se enojó muchísimo. Para él había sido una ofensa que le diera la mano en público... yo no entendía nada. En el descanso del concierto vino al camerino con el gerente de la orquesta y me dijo que había sido una provocación y una ofensa en toda regla. Lo interpretó como que yo me había reído de él en público, como una falta de respeto. Eso me dolió mucho porque, evidentemente, mi intención era del todo la contraria. Lo que restaba del concierto no transcurrió nada cómodo. Interpretábamos una pieza

de Albéniz, con una pianista fantástica, pero recuerdo la presencia de alguna lágrima en mi expresión por primera vez en años de ejercicio profesional.

Otra de mis experiencias fue con la Orquesta Filarmónica de Israel, una de las mejores del planeta y embajadora cultural por excelencia de la cultura y raíces de su país, una orquesta con excesiva fuerza y firmeza, musicalmente hablando. Quizá se deba al entorno en el que viven, donde están siempre a la defensiva, debido a la compleja situación política, con el ejército presente en las calles. Por Israel han pasado los mejores directores del mundo. Cuando viajé allí me abrumó trabajar con una orquesta de este perfil. Sentía que me miraban con una actitud tan crítica que no pude sacar lo mejor de mí. El primer ensayo fue especialmente duro, pero por mi actitud, no por los músicos. Lo pasé mal, realmente mal, con la presión que me había autoimpuesto, y pensé que no podría superar esa tensión interna.

Pero a medida que me fui apoyando en los músicos y fue creciendo la confianza, también el autoconocimiento fue en aumento. Al final la orquesta me aplaudió con una de las mejores frases que me han podido dedicar. «No sé si estoy de acuerdo o no con usted, con su visión musical —me dijo el concertino—. Pero es muy difícil no participar de su proyecto artístico, por el carisma y la pasión que desprende.» Fue todo un orgullo, sobre todo viniendo del concertino de la Orquesta Filarmónica de Israel.

Tal vez, en aquella ocasión, primaron el escepticismo y la inseguridad, porque tenía demasiado respeto por la orquesta. Se trata de una formación muy estable y difícil de dominar: son tan compactos, suenan tan bien como orquesta y han tocado tantas obras que sus músicos funcionan como un verdadero elefante. Ellos ya tienen sus tiempos, son una máquina perfectamente ensamblada. Cuando me fui ganando su confianza les dije: «Señores, dirijo yo, no ustedes. El *tempo* ha de ser, por favor, el que yo respiro, el que yo siento». Y hubo una respuesta muy positiva.

Durante mis estancias en Israel tuve la oportunidad de visitar Tierra Santa. Es interesante ver cómo confluyen en Jerusalén múltiples culturas, cómo conviven y se interrelacionan sus cuatro barrios bien diferenciados: el cristiano, el judío, el árabe y el armenio. Me encantó participar de ese crisol de culturas sentir y vivir la Jerusalén multirracial, visitar sus zocos. Había mucha presencia de los judíos ultraortodoxos, con sus trajes negros, sus barbas y sus sombreros, de hecho tuve alguno en la orquesta. Como tienen relaciones, digamos, tensas con las mujeres, fue algo complicado. Además en *sabbat* es impensable pedir leche caliente, que funcione la máquina de café o cualquier otro artefacto eléctrico, debido a lo que dictan sus férreas costumbres religiosas.

En Munich, hablando de la historia judía, tuve la oportunidad de visitar el campo de concentración de Dachau: me impresionó con fuerza, realmente me impactó. Al visitarlo comienzas a replantearte la vida. Es conveniente conocer esta barbarie para ver lo que el ser humano nunca tiene que volver a repetir. Además, lo muestran todo en estado puro: los trajes que llevaron los judíos y los carceleros, las cámaras de gas,

los barracones, las estrellas de David en los trajes de rayas, cartas llenas de dolor y desesperación... te sobrecoge. ¿Cómo puede el ser humano haber cometido tal barbarie? Solo recordarlo me estremece, tanto dolor gratuito y sin sentido concentrado allí... Todas las películas con este argumento, como *El pianista* o *La lista de Schindler*, también me han emocionado mucho recordando lo vivido en Dachau. Hasta la música empieza a tener otro sentido en tu vida después de observar y comprobar este sinsentido, es una de las cosas que más me ha impactado en mi vida, sino la que más.

Soy una persona de férreo compromiso. Por ejemplo, además de colaboraciones con ONG, he dirigido conciertos de Homenaje a las Víctimas del Terrorismo. Fui la primera invitada, y ahora ese concierto, para la serenidad del conjunto de la sociedad, se celebra todos los años, como mensaje de apoyo y solidaridad a los familiares de las víctimas, además de ser un homenaje y recuerdo que todos debemos tener siempre presente y debemos rendir a las víctimas del terrorismo. Creo que cuando tienes la suerte de recibir el calor del público y poder dedicarte a lo que amas de verdad, estás obligada a devolver algo a la sociedad de lo que la sociedad te ha ofrecido, incluso, diría yo, por egoísmo personal. Y hacerlo con algo sincero, como es la música.

## La «tramoya» de la música

El mundo en el que los músicos profesionales deben desarrollar su actividad no es fácil. Cuando el estudiante de música acaba su formación y entra en el mundo profesional no está preparado para interaccionar con la orquesta o gestionar los ensayos. Como ocurre en otros ámbitos, al director de orquesta recién salido del conservatorio se le suele pedir experiencia, pero ¿cómo obtenerla si no puede dirigir, si no le brindan oportunidades? No existen mecanismos consolidados que canalicen de manera lógica ese paso del aprendizaje a la profesionalización.

En el mundo de la ópera es común que el público muestre su descontento si no está satisfecho con la producción. El público es mucho más proactivo que en el mundo sinfónico. Esto forma parte de la celebración de una ópera, en muchas ocasiones es algo que se espera. No tanto en música sinfónica, donde lo más que se puede ofrecer es un aplauso protocolario o entusiasta. Hoy por hoy, no conozco en profundidad el mundo de la ópera. He dirigido misas, arias, duetos y otras formas musicales relacionadas con la voz, pero no siento todavía la necesidad de abordar la ópera. Creo que me queda mucha música sinfónica por dirigir y me siento tan feliz que necesitaría dos vidas para abordar todo lo que me interesa. No busco protagonismo, pienso que la música sinfónica ofrece más posibilidades de interpretación y más control sobre el espectáculo; al fin y al cabo, en la ópera hay muchos otros factores y personas que influyen. En la ópera la música está condicionada por la voz y la escenografía.

Las críticas son frecuentes en el mundo de la música. En una ocasión, justo componiendo mis primeros compases profesionales, un crítico comenzó su reseña — si se puede llamar así— refiriéndose a mí como «rubia triguera». Eso me afectó muchísimo, tal vez porque estaba empezando y era más vulnerable, más sensible. Uno busca el apoyo del público, necesitas que te arropen, para tener la sensación del trabajo bien hecho y de una evolución. Con los años vas aprendiendo a interpretar y a traducir las críticas, y a quedarte con las que realmente aportan algo positivo y son esencialmente constructivas. Es cierto que nunca lo sabemos todo, y esta es la verdadera motivación y la magia para avanzar y superarse a uno mismo; pero, en realidad, aquel crítico no decía nada que fuera aprovechable, su texto era más una disertación sobre mi aspecto físico, que algo concreto sobre las partituras que estaba dirigiendo. Si me hubiera dicho, por ejemplo, que «la resolución de este compás no ha ido bien» o «no está dentro del estilo» o «los *tempos* no han ayudado a que se comprenda la música correctamente, no ha entendido la filosofía», en ese caso me hubiera parecido muy profesional y habría tomado buena nota de sus opiniones, para crecer y mejorar, que es lo que más enriquece.

Por otro lado, en ocasiones también se publican numerosas críticas de un mismo concierto y no tienen nada que ver la una con la otra. Supongo que esto es inherente a la condición humana. Hay críticos maravillosos y realmente profesionales, de los que siempre aprendes, pero mi mejor crítico es el público y las orquestas. Las críticas afectan, cómo no, porque muchas veces son gratuitas. No he nacido con la *Cuarta sinfonía* de Beethoven aprendida. He pasado muchas horas estudiando esa obra con gran esfuerzo y dedicación, para que luego se haga una crítica banal y sin sentido. Ahora bien, todo lo que sea crítica musical, profesionalmente hablando, me enriquece, porque necesito y debo aprender de críticos inteligentes y que llevan toda una vida asistiendo a conciertos y viendo diferentes batutas.

¿Cómo me ha afectado el ser mujer en un mundo de hombres? Esta pregunta habitualmente se halla presente en las entrevistas con los medios de comunicación. Siempre he tenido una máxima: el arte nace del propio interior del ser humano. El arte se proyecta desde el interior. Hay visiones artísticas que no son ni mejores ni peores, simplemente son distintas, y no creo que este arte se encuentre condicionado por la interpretación de un hombre o una mujer en un sentido u otro. Para un hombre, en mi opinión, puede ser tan difícil abrirse camino en esta profesión como para una mujer.

Pienso que nadie me ha puesto obstáculos en esta profesión por razón de mi sexo, y si me los han puesto, no me he detenido ante este argumento. He continuado intentando subir peldaños. Así como las críticas por temas extramusicales me han dolido, las barreras por el hecho de ser mujer, si las ha habido, nunca me han detenido, ni les he concedido un peso específico ni una atención especial.

El hecho de ser mujer directora de orquesta, por qué negarlo, también puede otorgar ciertas ventajas a nivel mediático. Los medios de comunicación siempre fijan

su atención en los casos menos habituales, como sucede con las mujeres directoras en un mundo eminentemente masculino. Eso también lo he intentado mantener al margen, en la medida que he sabido y he podido. He procurado moverme en ese difícil equilibrio, no sé si desde el exterior se ha percibido así pero, insisto, lo he intentado y lo intento. Por lo demás, directoras de orquesta las hay y siempre las ha habido; sin embargo, a día de hoy, ninguna mujer es titular de una orquesta española. Nosotras hemos ejercido más esta profesión como directoras de coro o de pequeñas agrupaciones musicales. Claro que el ser mujer directora de orquesta todavía es hoy algo excepcional, y entiendo que por ser singular despierte cierto interés. A este respecto, con los músicos nunca he tenido problemas y les estoy muy agradecida. Y si algo me ha ofendido siempre ha quedado en mi interior y nunca lo he exteriorizado en pro de la música. Lo cierto es que no puedo tener enfrente a un músico que tenga una discrepancia, me hace sentir tan mal que no puedo dirigir de forma plena. Me coarta una situación así. Procuero sumar esfuerzos, nunca restar, si algo me ofende hay que pensar en el bien final, no en el confort personal, no es el argumento, ni el momento ni el lugar. Leonard Bernstein decía que para generar vida hay que producir vida, para crear música hay que ser músico. El arte de la música es un resultado de la buena empatía. Si no hay buena empatía difícilmente podremos ofrecer un buen concierto.

Otra consecuencia de ser mujer directora que sí afecta a mi condición de género: los medios se preocupan por mi indumentaria. Suelen preguntarme por qué siempre visto de negro, un comentario que va más allá de lo estrictamente profesional. Pero yo solo soy una herramienta de la música: no soy un personaje para la música. El protagonismo no es mi fin, sino mi trabajo: el día que no dirija, estaré en mi casa ocupándome de otros menesteres. Nunca he buscado figurar por figurar. A veces hasta me cuesta hacer entrevistas, pero es necesario para difundir nuestra labor.

Aunque no lo parezca, sigo siendo una persona introvertida que vive en el pueblo en el que ha nacido. Doy gracias a los periodistas por la cobertura que me han dado y que siempre me dan, a su trato siempre exquisito y amable, y a su constante apoyo; los medios que se hacen eco de mi actividad dan a conocer mi trabajo al público. Y esa introversión también hace que no salga a dirigir de rojo u otros colores llamativos. Para mí el negro es una proyección de la elegancia de la música, y su delicadeza; estamos todos en el escenario por y para el público, siempre al servicio de la música. Intento no ser egocéntrica. Amar la música es el privilegio que tengo, y la verdadera protagonista es ella. Yo solo debo acompañar a la música y que en ese viaje me acompañe el público.

## Capítulo 4

### Preparando un concierto

Es curioso que, para escuchar la grandiosa música que se desata en un concierto, esa explosión de notas, sea necesario mucho tiempo de trabajo del director de orquesta en absoluta convivencia con el silencio, o al menos con un silencio que está fuera de la cabeza, no dentro, donde, entre neuronas, se van construyendo las visiones particulares de las obras que todavía nadie puede escuchar. Y también es curioso que, para preparar un concierto en el que participarán decenas de músicos bien ensamblados y que presenciarán cientos o miles de personas desde sus butacas, también sea preciso que el director haya pasado una larga sucesión de momentos de estricta soledad, de íntimo recogimiento. Porque el concierto, el acto musical y social, es solo la punta del iceberg del minucioso trabajo del director. Antes, como digo, uno tiene que analizar, estudiar, memorizar e interiorizar la partitura hasta hacerla suya, hasta que tenga vida propia en su interior y fluya con total naturalidad. Solo cuando la obra transcurre de forma independiente en tu mente, y despojándose de todo sentido racional, está preparada para su materialización, si se puede hablar de materialización en la música o si se puede atrapar este momento en algún instante concreto.

Para la preparación de una obra necesito aislarme del mundo, convivir conmigo misma. Por eso vivir en Amurrio resulta muy apropiado para mi trabajo. Allí no me asalta el ajetreo de la vida de la urbe, y consigo centrarme y concentrarme plenamente en los pentagramas. Trabajo en una habitación austera y pequeña de mi casa, situada en el ático. Ante mí no hay atriles, ni instrumentos, ni personas: solo mi mesa, mis partituras y los rotuladores de colores que, como una exploradora, utilizo para adentrarme en el paisaje de la música. Enfrente, una ventana desde donde vislumbro el cielo y mi querida e inspiradora naturaleza, escenario de plena libertad intelectual. Me inspira el cielo nublado, o de tormenta en muchas ocasiones, el enfurecido viento o la intensa lluvia en otras, pero también son testigos de mi convivencia con la partitura los amaneceres frescos y soleados. A veces salgo a pasear por los prados y los montes en soledad, y dentro de mí va sonando poco a poco y en silencio, la idea musical con la que estoy trabajando.

Cuando tengo la obra junto a mí, intento recrear históricamente el contexto en el que fue concebida, que la vio nacer. Imagino la situación que inspiró esa concatenación de notas y acordes. Si sabemos que Chaikovski compuso la *Patética* bajo un determinado sentimiento emocional, procuro entonces imaginármelo, revivirlo. Trato de hacer algo parecido a lo que propone el método Stanislavski para los actores: no solo representar al personaje, sino vivirlo íntimamente. Pongo mi humilde conocimiento al servicio de esa obra, de esa estética y de ese compositor. Porque creo que esta es la forma más fiel y sincera de dar vida a una obra musical. Por eso tengo que alejarme de cualquier agitación social y pasar intensas jornadas de hasta diez horas en absoluta intimidad con la obra. Es un proceso extremadamente solitario.

Amurrio es un pequeño pueblo de montaña de unos 10.000 habitantes,

aproximadamente, muy tranquilo, donde se puede llevar una vida muy cómoda y familiar. Es mi referencia. Soy una persona muy pragmática, pero a la vez muy nostálgica en mi utopía sobre la música, sobre esa continua conquista. Intento buscar mis raíces, supongo que como todo el mundo. Y allí es donde me vienen los estímulos de interpretación, en ese valle donde toda la vida he estudiado, donde he crecido.

Tuve una relación muy intensa con mi abuela materna, hablábamos mucho dando largos paseos y allí la rememoro. Ella era una mujer muy pragmática sin ningún tipo de arraigo sentimental, más allá de vivir la vida, sentirla, sin preguntarse el antes y el después. Pero con contenido existencial muy profundo. Había vivido la guerra, como todos los de su generación, pero nunca asomó el odio en sus palabras. Decía: «Hija, es lo que nos ha tocado vivir». A pesar de todo, veía y sentía la vida de forma apasionada e intensa, con una ilusión que conquistaba y que le insuflaba una fuerza vital inacabable. Pasó muchas tristezas: la suerte le llevó a convivir en soledad con su suegro, sus padres fallecieron en la guerra, perdió una hija, el marido desapareció por un largo e infinito tiempo, vivió circunstancias absolutamente límites. Y allí estaba, fuerte, sabia y tranquila como un viejo roble, con unos ojos azules que, a pesar de la edad, cuando sonreía brillaban como verdaderos cristales, irradiando una luz que casi cegaba la vista a los que la acompañábamos, iluminando todo lo que le rodeaba. Ella no era tan apasionada como yo, que soy, quizá, más soñadora, al menos en el aspecto artístico, y no tanto en el aspecto práctico de las cosas, donde soy muy realista. Lo que, definitivamente, hacía a mi abuela una persona maravillosa es que no reconocía el tormento en una sociedad atormentada.

En Amurrio me acuerdo muchísimo de ella, no hay día que no la recuerde, y eso, como digo, es lo que me da aliento a la hora de interpretar las obras. Porque antes que artistas somos personas. Pero debemos cumplir plazos porque el concierto tiene fecha concreta de celebración, y esa fecha siempre se acerca. Este es el proceso que sigo para preparar una obra.

## El análisis

Cuando una partitura llega a mis manos, primero me invade una gran curiosidad por conocerla. La música, como el lenguaje hablado, tiene su propia semántica quizá más abstracta pero no por ello menos comunicativa y directa. El primer momento de convivencia con la obra comienza con el análisis general de la misma desde todos los puntos de vista, conociendo primero su estructura formal: si se trata de una sinfonía o de un poema sinfónico, si es un concierto para piano y orquesta o una obertura; hay que definir el continente general de la obra, identificar su forma musical y su arquitectura global.

El lenguaje de la música es bien traducido por el sentido acústico, el oído

discierne de manera natural el devenir del lenguaje musical, identifica correctamente los temas principales de la obra de los secundarios, sigue escrupulosamente el mensaje que la obra quiere transmitir. Y es por ello por lo que el análisis de la obra requiere que estos temas principales sean bien identificados, definidos y presentados, para que sea el propio sentido acústico el que vaya conduciendo el mensaje musical y de esta manera entendiendo su propia estructura.

Una vez identificado su esquema global-formal, se aborda la partitura desde el plano armónico y melódico, se subrayan sus líneas maestras además de su textura, y se definen los temas concretos, motivos o células lingüísticas, musicalmente hablando, que supondrán el contenido y desarrollo de la obra. Existen dos ejes en la música: melodía y armonía. La melodía es la línea principal. La armonía es lo que sustenta y apoya esa idea principal. En una conversación, tú estás hablando y el resto asiste a tus palabras. Tú guías esa conversación. Tú llevas la idea principal. Pero el resto está interaccionando, diciendo «perfecto, estamos en la misma dirección». Esta es la misma relación entre la melodía que guía y la armonía que la sustenta. Esto ocurre, por poner un ejemplo, cuando los violines llevan la melodía principal y el resto de la orquesta, en segundo plano, acompaña a la misma como si de un motor se tratara, ofreciéndole sentido y apoyo, y de este modo haciendo posible su comprensión. Aparte de ello, son los temas los que hacen que una pieza musical contenga mayor o menor emotividad, definen su espíritu de presentación y su mensaje, describen su intención creativa y nos ayudan a conocer la esencia de su propia existencia. Por ello, el análisis exhaustivo es primordial para la correcta comprensión de la obra que se va a dirigir y así poder darle vida.

Desde un punto de vista técnico, identifico qué problemas puede presentar la partitura a la hora de poner la orquesta al servicio de la música: cadencias difíciles de resolver, frases que hay que cortar, o identificar dónde están las respiraciones, además de la aplicación técnica concreta a cada pasaje determinado; si la anacrusa a aplicar ha de ser virtuosística, métrica o normal, o cuándo y cómo debo preparar una determinada entrada, detectar los pasajes musicales técnicamente más complejos y con más riesgo, etc. Luego están las dinámicas: los *fortes*, los *mezzofortes*... Hay cosas que están escritas en la partitura y otras que no, y por ello es de vital importancia identificar el paisaje sonoro para la toma de decisiones. Yo puedo decir «Aquí quiero un *crescendo*, aquí un *accelerando*, aquí un *ritardando*, aquí un *diminuendo*...». Estos matices son los que le dan sentido a la obra y la convierten en un ser absolutamente vital y con luz propia. Utilizo un diagrama de colores, mis cuatro rotuladores, que suponen una técnica para ayudar a la memorización. El azul puede significar *fortissimo*; el verde, que tengo que aplicar una determinada anacrusa; el rojo, los pasajes de *piano*... Cada color tiene un sentido concreto, una definición particular que me ayuda a comprender la obra y memorizarla con mayor fluidez, además de que supone una referencia óptica fácilmente identificable a lo largo de la interpretación de un concierto.

Este proceso se realiza en silencio, es un trabajo minucioso, una verdadera «lectura silenciosa» de la partitura; supone una comprensión consciente de la obra, en la que el contexto estilístico es vital para el enriquecimiento conceptual de la pieza musical. Los conocimientos derivados del campo de la musicología son esenciales en este momento de análisis: conocimiento de la época, del compositor, del género, del estilo que impregnó la creación de esa obra... Toda documentación es poca para ilustrar este momento analítico, conocer el contexto que engendró esta obra y la vio nacer resulta vital para respirar al unísono con la misma. Cuando te imbuyes hasta la extenuación con toda la información para alcanzar la profunda comprensión de la pieza musical es cuando ya se procede a la segunda fase, que es la del estudio de la misma.

## El estudio

Estudiar una obra supone interrelacionar toda la información derivada de la misma y de su contexto, racionalizar el conocimiento, entender la complejidad desde todos los puntos de vista, preparar el mejor de los escenarios para poder pasar a la fase de memorización.

Conoces ya el mensaje de la obra, lo defines, lo comprendes en toda su dimensión y lo haces tuyo. No existe proceso más «amable» que sentir la obra como parte de tu propio pensamiento.

## La memorización

Memorizar es un proceso duro en ocasiones pero apasionante, requiere de grandes dosis de capacidad de sacrificio y constancia, autodisciplina y responsabilidad. Memorizar es preparar el camino hacia la interiorización, la última fase del proceso de aprendizaje y conocimiento de la obra, pero supone el mejor premio y recompensa.

Cierro la partitura y empiezo a pasarla en la mente. En mi mesa hay una parte desgastada a puro de dar pequeños y discretos golpes con el lápiz para llevar el ritmo, como si fuera el bastón de los primeros directores de orquesta. Esto es algo que puedo hacer donde quiera, como, por ejemplo, en una cafetería. Sucede que ya estamos en el período de ensayos, y hemos tenido uno por la mañana y el desarrollo del mismo no ha fluido con la exigencia que se esperaba, la cosa no ha ido del todo bien, no he conseguido transmitir las ideas esenciales a la orquesta, o la orquesta no ha sabido entenderlas. Es al mediodía cuando pienso, modifico o pruebo diferentes recursos técnicos en mi cabeza para experimentar otros caminos más eficaces y que ofrezcan el resultado esperado. Es curioso: a veces la gente que me acompaña está

almorzando y yo tengo mi mente abandonada al servicio de la música, convivo en estos momentos con mi interior, pensando en la sinfonía para el ensayo de la tarde. Puedo aprovechar los viajes en avión repasando.

En mi caso la memoria fotográfica es muy importante, por eso utilizo un código de memorización basado en la aplicación de los diferentes colores que identifican momentos distintos musicalmente hablando. Esto me ayuda muy positivamente a memorizar toda una obra sin miedo a las fisuras. Para mí la partitura en pleno desarrollo del concierto debe ser simplemente una referencia óptica en la que apoyarme si surgiesen momentos de duda o desconcierto, es un mero apoyo porque realmente la obra se encuentra en mi mente y todo mi ser está a su servicio, y es entonces cuando el proceso de interiorización ya ha llegado a su fin. Cuando mi mente no está atenta a lo que hacen mis brazos, mientras llevo con el derecho el ritmo sobre la mesa y con el izquierdo expreso los matices musicales, es decir, cuando mis brazos son independientes de mis pensamientos, es entonces cuando la obra está memorizada.

## La interiorización

Interiorizar es pasar de «leer» a «interpretar», es pasar de «oír» a «escuchar», es pasar de «mirar» a «ver», es el momento en el que los silencios cobran su espacio propio, en el que esa «fantasía mental», que como directora de orquesta voy «creando silenciosamente» durante todo el proceso en el que la obra me acompaña, va haciéndose una realidad en mi mente.

La razón se va transformando en sinrazón. Los acordes van sonando con verdadera emoción, y la partitura empieza a ser solo «tuya» como directora de orquesta, suena interiormente en tu mente para después pasar a todo tu ser... empieza a reflejar tu mundo interior y es cuando el camino hacia el arte con identidad propia ha comenzado.

La intuición musical cobra un papel relevante en el proceso de interiorización, que se pone al servicio de la misma con todos sus tentáculos, pero no de forma caprichosa sino guiados por el espíritu del propio compositor, y en la que se suma el necesario conocimiento y experiencia que aporta el propio director de orquesta.

Sentir realizada y cuasi finalizada esta «fantasía mental» es un estadio de plena felicidad como artista. La composición y creación de esta «fantasía» es lo que hace que te sientas firme en el podio y defensora del mensaje esencial de la obra, sin pavor al miedo del directo. Es el momento que respiras con el compositor pero que comunicas con identidad propia el mensaje de la pieza musical.

La comprensión consciente de la obra se convierte en un idioma inconsciente dirigido al mundo de los sentimientos, y es en este momento cuando cobra su máxima plenitud. Un mensaje que es único e intransferible y que supone el resultado de tu

propia experiencia y riqueza personal, y tu concepción del mundo y de la vida.

Es una «fantasía» viva, rica en colores musicales; es una idea global con energía y luz propia, apasionada, donde cada compás es emocionalmente activo, donde los acordes respiran con tu propia esencia, al unísono.

Mi concepción y mi punto de partida ante una obra no es solo entender la misma como un «guion» que me sugiera un punto de salida emocional e interpretativo, o como un «guion» que me invite a incorporar emociones propias para sentir la obra como realmente mía, sino una fusión en la que el compositor y el director de orquesta se identifican plenamente.

## Y llega la orquesta

Después de convivir juntas, la obra y yo, durante varios meses y hacer que ella sea parte de mi propia respiración, creando en mi mente la «fantasía mental» más perfecta que puedo comprender y sentir, llega el momento más vivo y maravilloso: hacer que esta «fantasía» sea un hecho real, acústicamente hablando.

El contacto con la orquesta supone una conquista realmente apasionante. Para que la música sea un fenómeno vivo tiene que existir vida en la propia orquesta; tratar de que la orquesta ame tu interpretación y se identifique de la misma forma que tú amas esta obra, de la misma forma que la has concebido y la sientes, es un proceso que se va puliendo día a día a través de los ensayos, y es con el paso de los mismos cuando se va consiguiendo una imagen más fiel entre la realidad y tu mente.

El punto culminante llega en el mismo concierto, cuando la fusión entre la realidad acústica y la mente alcanza su punto más álgido. Este momento es mágico, supone un abandono absoluto de la mente y el alma... supone el transporte a un mundo irracional, es el momento de la falta de miedo escénico, donde el cerebro se transporta a escenarios indescriptibles, es el camino al mundo del arte por excelencia.

Este camino es el que se recorre al inicio de un concierto. Los primeros minutos del concierto son momentos de incertidumbre hasta que suena el primer acorde y, poco a poco, se va despertando el sentido musical y rítmico de la obra, la belleza de las frases musicales va llegando al público minuto a minuto y el miedo escénico va desapareciendo paulatinamente hasta que la orquesta y yo misma vamos creando un todo que camina con un mismo pulso, que transmite las mismas vibraciones, y cuando este momento se hace una realidad acústica comienza entonces este sueño llamado música.

Un concierto nace, se desarrolla e igualmente se va desvaneciendo poco a poco, pero su esencia radica en que permanece sin límites en el corazón del público y en su emoción.

Realmente, no existen momentos más puros, limpios y transparentes que la emoción sincera del público. Es la mejor recompensa a nivel profesional y por

supuesto a nivel humano que se puede desear, es el mejor premio que una persona puede recibir. Es por todo esto por lo que mi amor a la música es un amor sin fronteras...

## La orquesta y el público

Cuando trabajo con las diferentes orquestas que dirijo mi mensaje siempre es uniforme: no quiero grandes figuras sino figuras comprometidas, deseo grandes líneas musicales con vida propia, que hablen por sí solas. No importa lo particular de una nota sino lo global de una idea musical, que tenga alma, no quiero un metrónomo: anhelo un corazón con sus propias pulsaciones.

Frases musicales que canten, que sean vivas, que transmitan, que sientan y, sobre todo, que expresen. Es un compromiso que exige actitudes más que aptitudes, es una responsabilidad que invita al ser humano a formar parte del movimiento esencial del desarrollo de una obra, donde el talento debe estar al servicio de la música pero el alma debe ser su esencia. «No se puede generar vida si no se está impregnado de vida», decía Leonard Bernstein.

## El concertino y las familias

En la orquesta, en ese gran colectivo humano, nuestra persona de confianza, confidente y cómplice es siempre el concertino, la persona que hace de enlace entre el director y la orquesta. El concertino aprueba las directrices del director de orquesta, le apoya y le acompaña en su camino interpretativo, y en ocasiones es también portavoz del sentir general de la orquesta.

El concertino es mi mayor apoyo antes y durante la celebración de un concierto. Cuando se produce esta complicidad, y es máxima, el resultado es mucho más amable, porque de ella se deriva una mayor tranquilidad y sosiego para mí durante el desarrollo de la dirección de un concierto. Esto me permite centrarme en el aspecto artístico y no tanto en el técnico, ya que es el propio concertino el que traduce cada gesto, cada mirada y hace todo mucho más sencillo brindándome la oportunidad de «crear» música gracias a su constante ayuda.

El concertino es mi «bastón», mi principal confidente y cómplice, y como trabajo con diversas orquestas, siempre que repito mi colaboración con alguna de ellas suelo pedir que me acompañe en el concierto el mismo concertino con el que previamente la experiencia ha sido gratificante para ambos. Es maravilloso y motivo de gran alegría volver a trabajar juntos y crear música; es fundamental que exista esta complicidad para que el concierto fluya con total armonía, además de sentirte muy bien como profesional y como persona.

El concertino es el solista de la sección de los primeros violines, el que se sitúa a mi izquierda y la persona que representa la mayor autoridad dentro de la jerarquía de la agrupación. Es a la orquesta como el corazón al ser humano. Por supuesto, su asistencia es de vital importancia en el resultado final de la calidad artística de un concierto. Entre sus cometidos más destacados está el de afinar la orquesta, y en ocasiones también el de asumir la interpretación de los «solos» en determinados pasajes musicales, además de colocar los arcos según las indicaciones o ideas

artísticas del director y planificar los ensayos junto con el mismo, o gestionar cualquier conflicto que se presente. Es la persona responsable de mantener el orden de equipo y alertar de cualquier situación frágil e incluso complicada, musicalmente hablando, al director de orquesta. Por todo ello es primordial tener este apoyo durante la preparación de un concierto.

He tenido el gran privilegio en mi carrera profesional de contar entre los atriles con concertinos realmente excelentes como personas y como profesionales. Su cercanía, su implicación y su profesionalidad me han ayudado a crecer como directora de orquesta, a superarme como artista y a tener confianza en mí misma. No es fácil adquirir experiencia dentro de una profesión que desde el primer instante exige gran confianza y estabilidad, y apoyarme en profesionales de esta talla ha sido esencial en mi carrera. Sus aportaciones, consejos y sugerencias han servido para que en todos estos años haya aprendido a gestionar los talentos de la mejor manera posible, a planificar de manera eficaz los ensayos, a optimizar los recursos de los que dispongo, a tener presentes los objetivos reales y poder alcanzar metas tangibles. Desde estas líneas quiero darles las gracias muy sinceramente por los momentos tan musicales que me han ofrecido y por la superación de las dificultades realmente comprometidas, musicalmente hablando, que hemos pasado juntos a lo largo de estos años, y que siempre se dan cuando se habla de interpretar música en concierto.

Además de tener un buen concertino es también esencial contar con implicados jefes de cuerda, solistas dentro de su sección que se responsabilizan de manera integral con el cometido de su grupo y son eficaces gestores de su familia instrumental. En la visualización de grabaciones de conciertos se puede observar cómo la comunicación interna y de grupo es máxima con los jefes de cuerda. Existen pasajes musicales muy delicados técnica y musicalmente en los que la concentración exigida es súbita y la superación con éxito de los mismos nos ha fortalecido como equipo, nos hemos sentido todos partícipes de un mismo proyecto y estos momentos son los que mayor satisfacción de grupo ofrece la orquesta, junto con los aplausos del público.

Estos son los momentos más amables, pero detrás de todo ese esfuerzo también está el de gestionar los conflictos humanos. Como todo colectivo, las orquestas pasan momentos de dificultades en lo que a gestión de recursos humanos se refiere, y estas situaciones influyen muy directamente en el modo de «crear» música, de «hacer» arte. No es singular ni extraño encontrarse con conflictos humanos, bien por discrepancias entre criterios, bien por rivalidades entre egos, bien por reivindicaciones de diversa índole, etc., pero lo cierto es que gestionar estos marcos de comportamiento humano requiere de grandes dosis de generosidad, paciencia y bonhomía, e incluso de autocrítica, para priorizar el objetivo final y válido, que en nuestro caso es dar lo mejor al público, fundamentalmente, como artistas pero, esencialmente, como personas.

Somos transmisores de sentimientos y este objetivo no se puede desviar de

nuestra mente; sentirlo como privilegio es una herramienta muy válida para persistir y alcanzar la meta.

He vivido muchos momentos en los que las disparidades de criterios se han presentado muy acentuadas y el ser humano ha sacado a relucir sus egoísmos más destructivos e incluso dañinos. La falta de paciencia ante situaciones que se plantean diariamente hacen que el ambiente no sea el más propicio para construir, y es en estas situaciones cuando ejercer un liderazgo amable se convierte en la herramienta más idónea y eficaz.

Creando un «buen ambiente» se gestiona mucho mejor el tiempo, y los recursos se optimizan. Las buenas relaciones humanas dan como resultado el confort laboral, por ello siempre se deben establecer puentes afectivos con las orquestas más allá de lo puramente profesional. Gestionar el tiempo y optimizar los recursos son claves vitales para la marcha «armónica» de una orquesta. Distribuir el tiempo de trabajo introduciendo momentos de calidad es motivar el espíritu de los profesores, e incentivar y cultivar una buena atmósfera de trabajo es parte esencial del director de orquesta para optimizar todos y cada uno de los talentos que conforman la plantilla orquestal.

Se «siembra» con el ejemplo, con la confianza en el mensaje que se transmite y por el que se lucha incansablemente desde la pasión y el compromiso. Estas son las bases, además de transmitir credibilidad constante a la orquesta. La orquesta tiene su propio *staff*, que son músicos u otras personas que velan por los intereses laborales de la misma.

Volviendo a la figura del concertino, este cómo no, tiene una connotación artística. Él «arrastra» a la orquesta constantemente. Es la persona que interpreta a la perfección lo que tú deseas, e incluso antes de que llegue el momento musical traduce tu sentir artístico. Hay momentos, por ejemplo, en los que el *tempo* decae, la orquesta va ralentizando, y es entonces cuando la complicidad con el concertino se hace más evidente para reaccionar al unísono de forma súbita.

Estudié viola, además de piano, porque entendía que la cuerda es la familia orquestal que más posibilidades de trabajo ofrece al director de orquesta; son muchas las posibilidades técnicas que contiene y muy amplias. Recibí clases de un profesor extranjero que me animó a ello, aunque igualmente hubiera estudiado cualquier instrumento de cuerda. También me hubiera gustado estudiar violonchelo, porque me identifico mucho con su timbre, que me parece absolutamente cálido. Tiene algo indefinible que hace que me sobrecoja. La cuerda, pues, es la base de la orquesta, son los instrumentos de esta familia los que siempre «tiran» de ella. Que un director posea estos conocimientos facilita mucho el trabajo de y con la orquesta.

Además, están los instrumentos de viento-madera, que son la flauta, el flautín, el clarinete, el clarinete bajo, el oboe, el corno inglés, el fagot y el contrafagot. Después, los instrumentos de viento-metal, como las trompas, las trompetas, los trombones o la tuba. La percusión es una sección que se ha incorporado tardíamente a la plantilla

orquestal, como aludí en anteriores páginas; en compositores como Mozart o Beethoven conocemos el timbal o el triángulo, que son los primeros instrumentos de percusión que se incorporaron a las diferentes composiciones. Pero, con el tiempo, los compositores han ido experimentando con la familia de la percusión, creando y descubriendo nuevas posibilidades técnicas y coloraturas impensables. Hoy, en la composición contemporánea es una sección de vital importancia. Han tomado en poco tiempo un papel protagonista como ninguna otra familia. También al mundo de la cuerda y a las otras secciones de instrumentos se les está exigiendo muchísimo más, porque los compositores experimentan con el sonido, y el sonido tiene unas capacidades ilimitadas.

El número de personas que componen una orquesta depende, en gran parte, del repertorio que se aborde en el concierto. Si hablamos de un repertorio clásico, es necesaria una orquesta de formación clásica. Para interpretar Mozart, en general, no se necesita mucho «peso», contamos con dos o tres contrabajos. Si interpretamos Wagner necesitamos, en ocasiones 6 trompas, entre 12 o 14 violines, como mínimo, pues se exige mucho más refuerzo, se necesita más plantilla; son obras que demandan grandes densidades sonoras. Así, tendríamos orquestas de formación barroca, clásica sinfónica... dependiendo del repertorio que se vaya a abordar.

Las orquestas son entidades, organismos en general estables. Una orquesta trabaja para «crear» un sonido propio, una personalidad que la diferencia de las demás. Es esencial, cuando se interpreta una obra, que los músicos se conozcan muy bien entre ellos, que hayan convivido musicalmente hablando para así crear sinergias. Al igual que en un equipo de fútbol se sabe qué potencial tiene cada jugador pero es la sensación de grupo el todo, lo que hace fuertes y sólidos a los músicos como equipo orquestal, lo fundamental para el éxito, es que estén bien ensamblados.

Como he ido subrayando e insistiendo, trato de ejercer un liderazgo transcendental con la orquesta. Ser firme pero no autoritaria, intentando siempre alcanzar el confort de equipo desde la amabilidad y la comprensión. En alguna ocasión he tenido que estar algo más distante y contundente de lo habitual. Recuerdo una orquesta del sur de Italia en la que era tal la indisciplina que abandoné. El ensayo empezaba a las diez de la mañana y había músicos que llegaban a las diez y media o incluso más tarde, sin ningún tipo de complejo. Uno no tenía partitura, al otro le era indiferente... Una situación un tanto caótica y una orquesta sin un proyecto claro, sin futuro musical... Realmente, si no existe una disciplina, es imposible crear una atmósfera de entrega y concentración. El respeto es lo primero que hay que mostrar, demostrar y practicar.

La falta de compromiso, de disciplina y de responsabilidad son actitudes que me provocan una gran desilusión y desinterés. Remar todos en la misma dirección es la clave del éxito, y reconocer los intereses como intereses comunes fortalece al grupo, lo refuerza.

A un profesor de orquesta, Maestro con mayúsculas, se le presupone disciplina, y,

por supuesto, la gran mayoría la tienen y hacen de ella un hábito de trabajo. He conocido orquestas con una implicación absoluta, que generosamente ofrecen su tiempo y esfuerzo, fuera de sus tiempos de ensayos, para «pulir» determinados pasajes musicales. Pero también, por contra, he conocido orquestas o solistas que presentan grandes dosis de egoísmo musical.

En una ocasión trabajé con una cantante solista, una mujer del *bel canto*. Este género se destaca por ofrecer total prioridad al elemento musical virtuosístico frente a la supremacía textual.

El *bel canto* se desarrolló en Italia desde aproximadamente finales del siglo XVII hasta mediados del siglo XIX. Es cierto que el *bel canto* es un estilo vocal muy bien definido musicalmente hablando, y que ofrece al cantante un espectro infinito de licencias y posibilidades artísticas, florituras, etc.; pero también es cierto y sabido que estas licencias las puedes abordar con mayor flexibilidad y autoridad cuando no tienes a toda una orquesta arropándote. Cuando tu puesta en escena es en solitario con la sola presencia y apoyo de un sutil, fiel y ágil pianista acompañándote, el campo es mucho más amplio para abordar el infinito. Pero cuando la puesta en escena, como era el caso, venía apoyada por toda una orquesta, entonces las posibilidades estaban supeditadas, no era viable expresar su musicalidad de manera caprichosa cada día. No se puede respirar *ad libitum*, y si lo haces debe existir una perfecta complicidad y comunicación. Es un ejemplo de mala práctica artística.

Gestionar los talentos no es una asignatura sencilla, ya que la frontera entre el talento y el egocentrismo no está muy delimitada, en ocasiones es muy frágil y difícil de definir. El talento y la arrogancia caminan por momentos al unísono, y por ello el trayecto, en mi opinión, es siempre muy corto, ya que no se puede entender ni comprender el talento desde la prepotencia y las verdades absolutas. El talento es un don que es necesario gestionar desde la inteligencia emocional, desde el mundo de la prudencia y las emociones, para que sea útil. El talento es una herramienta de superación, donde las actitudes transforman las propias aptitudes que la persona posee.

El talento es una predisposición, es el equivalente a una obertura de concierto, pero son los valores los que hacen grande el talento. Valores como el trabajo bien hecho, la responsabilidad de grupo, fomentar la capacidad de sacrificio, establecer cánones y delimitaciones éticas hacen que el talento brille con identidad propia. Las ideas brillantes surgen por el esfuerzo y el trabajo, nadie está en posesión de la verdad, las verdades absolutas no existen, salvo en materia de derechos humanos. Las ideas son provisionales y esta provisionalidad es lo que da sentido a la vida en todos los órdenes, pero en materia musical este concepto se agudiza mucho más, porque la música es expresión del interior humano y de sus experiencias vitales. Las ideas geniales llegan conviviendo con la partitura.

El talento es amable y generoso, no resta sino suma, no entiende de rivalidades, no es individual sino colectivo, y demuestra pasión, entrega y emoción. El talento es

un pequeño brillante que necesita constantemente ser pulido, solo así su brillo será más intenso y siempre se mantendrá vivo.

La humildad es su esencia, por esta razón es básico gestionar los talentos desde esta posición, aplicando la inteligencia emocional. La razón guía pero los sentimientos movilizan.

Aplicar la inteligencia emocional es conocer el entorno desde la observación, teniendo presente que lo importante es el mensaje de la música, no nosotros mismos. Jamás se debe rivalizar, se puede discrepar y entrar en disertaciones constructivas, pero nunca recurrir a la confrontación de egos. Siempre existe un punto de encuentro en pro del cometido que se quiera abordar. La sociedad actual fomenta demasiado el individualismo, lejos de construir una sociedad colectiva y generosa con los recursos que brinda; jamás una sociedad ha ofrecido tantos recursos y ha sido tan desconfiada. Ser frágiles no es ser vulnerables ni supone una pérdida de autoridad. Ser frágiles es aceptar la condición humana para emprender la aventura más maravillosa, que es avanzar en el camino de la superación.

Quizá los modelos de felicidad están un poco distorsionados por el excesivo materialismo, dejan de lado la calidad, y en ellos priman los parámetros cuantitativos frente a los cualitativos. Definir el talento es avanzar en el modelo cualitativo, es potenciar las iniciativas y capacidades personales para integrarlas en un todo, es la búsqueda de la armonía.

El talento no nos viene dado, supone un aprendizaje continuo en el que no se coarten los espíritus artísticos. En el caso de la orquesta, fundamentalmente, deberán potenciarse sus habilidades globales e integrar a los músicos en un proyecto de grupo; es decir, procurar que se reconozcan los intereses personales como intereses comunes.

El talento bien entendido solo genera ilusión y confianza, motiva desde la autocrítica y desde las críticas constructivas. El talento es innovación y desarrolla su propia naturaleza en el compromiso, encuentra la inspiración esencialmente en la aplicación de la inteligencia emocional. Este es el modelo de gestión fundamental del gran organismo vivo llamado orquesta, una gran empresa que trabaja incesantemente para emocionar, componer y generar ilusiones.

Hay que intentar motivar, utilizar todas las herramientas psicológicas que uno tiene a su disposición para alcanzar la excelencia. Un líder tiene que soñar con la utopía, pero al mismo tiempo ser muy consciente de la estrategia real. Si no, estás abocado a la frustración más absoluta.

## Modelos de orquesta

Esta gran empresa, y organismo vivo, llamada orquesta tiene diferentes tipos y modelos de organización interna y de gestión, desde un punto de vista empresarial, al

margen de lo profesional.

Existen los modelos de gestión pública, creados bajo el auspicio de las instituciones, que quizá son más estables pero tienen protocolos más encasillados. La estabilidad de una orquesta permite la creación, composición y definición de un sonido propio, frente a los modelos de gestión privada, más ágiles en cuanto a su organización interna pero, en ocasiones, con limitaciones artísticas. Hay orquestas que reciben apoyo de la empresa privada o incluso de patronos, personas anónimas que deciden ayudar y colaborar con el desarrollo cultural de su país a través de su máximo representante cultural. Uno de los ejemplos más evidentes es el caso de la Orquesta Filarmónica de Israel.

Otro modelo muy eficaz, en mi opinión, es el modelo cooperativista donde cada profesor es parte esencial de este todo llamado orquesta. Cada maestro es «accionista» de su propio proyecto, de las decisiones que se abordan, de los cambios que se acometen dentro de la gestión interna de la orquesta. No solo dirigen la propia inercia de su empresa, sino que son proactivos en la gestión de la misma. Su principal sello y el que los define es: «Somos un colectivo donde se inerva la gestión, no se gestiona únicamente la inercia».

Es realmente apasionante observar los diferentes modelos de gestión interna de una orquesta con sus pros y sus contras, y, asimismo, analizar cómo conviven los diversos agentes que definen el propio modelo de gestión y cómo interaccionan entre ellos, siempre con el objetivo del trabajo bien hecho y de la mejora continua en la calidad de la empresa cuyo «producto final» es el sonido.

Dentro de la propia gestión y administración de la empresa, el gerente, el director artístico y el director de orquesta tienen un gran peso, además de ser de vital importancia no solo en los aspectos de gestión empresarial y organizativa, más propios del gerente —coordinación relativa a la dirección del personal, aplicación fiel del convenio acordado, elaboración de marcos específicos de actuación y presupuestarios, planificación, gestión de recursos de patrocinio y externos, presentación de la memoria anual de las temporadas, etc.—, sino también en las cuestiones propiamente profesionales, al igual que sucede con algunos de los miembros de la propia plantilla orquestal que pertenecen al sindicato y velan por los intereses globales de la orquesta, tanto a nivel profesional como humano.

## Teatros y auditorios

Antes de un concierto se realiza un ensayo general —también llamado prueba acústica—, siempre en el teatro/auditorio en el que vas a actuar esa tarde. La prueba se hace fundamentalmente para ver los balances, el equilibrio sonoro, la respuesta acústica, etc. En muchas ocasiones, cuando vas de gira, no conoces los teatros/auditorios, y aunque a veces te son muy familiares, puede suceder que a las

orquestas que te acompañan no les sea tan familiar. La prueba acústica te ofrece información de cómo es la respuesta sonora de un teatro/auditorio. La caída del sonido, la resonancia, el empaste, etc., son muy diferentes en unos lugares que en otros, y apreciar estos aspectos y tenerlos presentes es fundamental en el resultado de una buena interpretación musical. Un auditorio es la casa por excelencia de la música, y ha sido construido con las últimas técnicas conocidas. En ellos hay una respuesta del sonido casi perfecta, una resonancia que hace que los sonidos empasten perfectamente, que los acordes se sumen en perfecta armonía. Hay arquitectos, ingenieros y físicos acústicos especializados en conseguir la mejor de las mejores respuestas sonoras en la construcción de un auditorio. Esa resonancia ofrece un sentido lógico a la obra, la cohesiona, permite una proyección del sonido que se percibe con total nitidez y claridad.

La creación de los auditorios ha posibilitado que las obras brillen en su máximo esplendor, sobre todo en piezas de estilo romántico y posteriores, ofreciendo un marco donde el sonido sea perfectamente inteligible, se proyecte correctamente respondiendo a la idea con la que se ha trabajado y se ha puesto de manifiesto en los ensayos. Los silencios cobran su sentido más amplio, y el eco de ese último acorde que ha finalizado suena para siempre... es el «calderón» más perfecto. Las frases se superponen unas a otras ofreciendo una línea de continuidad. Aun así, la ciencia de los auditorios sigue siendo muy desconocida, y muchas veces los expertos antes citados son incapaces de diagnosticar en qué elemento concreto radica el éxito de un auditorio. Lo desean reproducir pero el resultado no siempre es el esperado. En nuestro país gozamos de verdaderos «templos» de la música clásica.

Un teatro, en cambio, está concebido más para la proyección de la voz de los actores teatrales y para que esta se proyecte con nitidez y su texto sea comprendido; por ello la caída del sonido es mucho más drástica. Para dirigir una obra romántica, un teatro no es el espacio más idóneo debido a las posibilidades acústicas que ofrece. Pero tengo que sincerarme, soy algo nostálgica, amo los teatros, su calidez. Algunos son verdaderas joyas arquitectónicas y estilísticas.

## Antes del concierto

Antes de un concierto necesito sentir el silencio. Agradezco un camerino silencioso donde no interfiera el sonido del caótico calentamiento de los instrumentos. Disponer de un espacio acústicamente aislado, donde revivir mentalmente los *tempos* iniciales de cada obra, es de vital importancia para mi concentración inicial. Pienso en clave de anacrusa.

La anacrusa es fundamental, es el primer movimiento que el director de orquesta ofrece antes de que empiece la música, son unidades de pulso que «bate» para reflejar *tempos* y ritmos, indicar matices, etc. Las anacrusas sirven para anticipar la música, y

a través de ese gesto el músico identifica perfectamente el devenir de la obra. Hay varios tipos de anacrusas que pueden aplicarse y que ofrecen diferentes soluciones para determinadas complicaciones técnicas que se plantean a lo largo del desarrollo de la pieza musical. Existe la llamada anacrusa virtuosística, la métrica o la normal. Las anacrusas son muy importantes en el desarrollo del concierto, pero sobre todo son fundamentales en los inicios de cada movimiento.

Una buena técnica, clara y precisa, es traducida perfectamente por cualquier orquesta del mundo. Tomado este pulso, la técnica se transforma ya en arte, y cada director desarrolla su propio estilo. Mi referencia, una vez más, es Leonard Bernstein. Un hombre que fue muy criticado por su puesta en escena, pero que era un verdadero artista que reflejaba como nadie la música que llevaba dentro: cada mirada, cada gesto, eran puramente musicales. Mostraba una entrega absoluta. Yo comparto con él, hasta cierto punto, la puesta en escena, tengo esa misma visión. A la orquesta no le comunicas con las anacrusas sino también con los ojos, con la mirada, con el gesto de tu rostro, con todo tu ser. Es una actitud, más que una forma de dirigir.

Por ello el gesto del director es fundamental en el camino de la interpretación de una partitura. Abordar una partitura es un constante marcar «anacrusas» —o gestos previos— que anticipan la música que está por sonar. Desde el continuo gesto del director se dibujan los diferentes paisajes musicales con entrega total, tanto técnica como espiritual.

Es el gesto el que define totalmente la música y lo que se quiere de la misma, es el gesto el que los profesores de una orquesta asumen como suyo para traducirlo constantemente en música. Una técnica elegante, precisa y coherente hace que la música se transforme en arte puro. Del gesto nace la pureza, y de la expresión del mismo nacen los sentimientos. Recuerdo una de las ocasiones en que dirigí la orquesta Philharmonia de Londres, una grandísima formación. Una de las obras del repertorio de aquella actuación fue el *Adagio para cuerdas* de Samuel Barber, en un concierto homenaje a las víctimas del terrorismo. La emoción contenida, la preparación del primer acorde, era vital para dibujar el clímax que se quería transmitir, el que se necesitaba respirar. Más que nunca, el valor del gesto previo era esencial para traducir el dolor tan inmenso que suponía la pérdida gratuita de vidas humanas. El sinsentido, la impotencia, todos estos sentimientos debían estar presentes y eran lo que todos llevábamos y llevamos dentro. La música se hacía eco de ese dolor y de esa tristeza, por eso cada gesto debía dibujar fielmente este espíritu de rabia y dolor. Gesto contenido, gesto emocionado para conseguir y reflejar el sentir general. Un gesto sin palabras pero con grandes dosis de emoción.

Karajan decía que es muy importante saber y ser consciente de cuándo debe estar presente el gesto de un director de orquesta como una herramienta útil para la formación, o cuándo aquel debe detenerse para que la orquesta «cante» sola. El valor del gesto es inmenso y verdaderamente importante para transformar las actitudes, concentrar la atención y crear sinceros pasajes musicales, y en esta sinceridad radica

el verdadero sentido del éxito o del fracaso.

Pero ¿dónde está el éxito de un concierto? ¿Qué entendemos por fracaso? Pienso que para caminar con verdadera solidez es muy importante definir estos conceptos que tanto nos acompañarán a lo largo de la vida. Estos dos conceptos tan vitales los he tenido muy presentes durante mi trayectoria profesional, fundamentalmente al comienzo y al final de los conciertos.

Definir el éxito y el fracaso es esencial para modificar las actitudes. Son muchas las personas que equiparan el error con el fracaso, siendo el error, en ocasiones, un éxito que fortalece el aprendizaje.

Tanto el éxito como el fracaso son situaciones provisionales que se deben vivir y asumir como propias. Es muy amable compartir con otros el éxito desde la humildad y el trabajo bien hecho, desde el compromiso y la pasión con los demás, pero el verdadero sentido del éxito está en uno mismo, en la construcción interna de la sinfonía que todos llevamos dentro.

Los músicos somos muy sensibles a estas situaciones y debemos tener un sentido muy claro y crítico de cómo las percibimos. El mejor regalo y principal motor es el aplauso sincero del público. No existe momento más sublime que sentir al público vibrar de emoción, compartir con la orquesta este reconocimiento incrementa los lazos de complicidad y alimenta la sensación de equipo, pero la visión autocrítica siempre debe de estar presente.

La interpretación de la música en directo nos exige estar siempre expectantes ante las diversas situaciones que se plantean en cada concierto. No es posible acomodarse ni personal ni profesionalmente hablando, solo así se puede sentir con plenitud cada compás, cada acorde que nace del escenario; esta es la verdadera magia de la música que nunca alcanzas en su totalidad.

El éxito exige una total implicación y visión. Aun cuando el público se entrega por completo, en ocasiones el éxito vivido no se corresponde con el éxito real y crítico, porque el éxito está en uno mismo, en cómo percibimos las situaciones y en los objetivos trazados, marcados y logrados.

Tener éxito es definir claramente los objetivos a conquistar, pero con una visión real y pragmática de las situaciones. Es muy importante ser flexible con las fronteras del éxito marcadas, que no siempre se corresponden con los mismos resultados obtenidos. En mis años de profesión, definir el éxito y el fracaso ha sido clave para caminar y vivir con satisfacción personal y profesional todos y cada uno de los conciertos que he dirigido, y para trabajar y optimizar los ensayos previos al concierto, siempre desde la superación constante y la total implicación.

Éxito es avanzar día a día musicalmente, sentir la complicidad de la orquesta, superar barreras técnicas en el transcurrir de los ensayos para lograr finalmente respirar arte. Éxito es aglutinar las diferentes visiones artísticas en pro de un objetivo final que responda a las expectativas reales de grupo. En definitiva, éxito es vivir el liderazgo no como una responsabilidad formal sino como un comportamiento moral

de gestión de equipo, alimentando los talentos y optimizando los recursos. Sentir de esta forma el éxito es lo más pleno desde el punto de vista humano.

Es un fracaso entender el éxito solo como un reconocimiento social, puesto que los parámetros que definen el éxito en estas situaciones no son controlables, y son por otro lado muy débiles y cortoplacistas. Definir el éxito en estos escenarios lleva con toda seguridad a la frustración personal, a la obsesión constante por lo imposible y a desviarse del objetivo principal. El éxito debe vivirse como un logro compartido cuando se habla de equipo, no como una conquista personal, no como algo que nos autocomplace y nos alimenta el ego. El éxito fortalece al equipo y a sus ansias de superación.

El público con el que he tenido el privilegio de compartir tardes de conciertos ha podido sentir siempre el éxito del equipo, de la orquesta, y disfrutar de la alegría colectiva; los lazos de complicidad que se crean son únicos. Siempre he procurado que el afecto del público vaya dirigido a la orquesta, es mi mayor éxito y mi principal motivo de satisfacción personal y profesional.

Compartir estos momentos es lo más gratificante y lo más grande que la música nos ofrece día a día, solo así entiendo el éxito bajo los parámetros de la ilusión de superación, del trabajo bien hecho y responsable, y de la amabilidad profesional. La exigencia es parte esencial de la conquista del éxito individual, porque vivir el éxito como un proceso inamovible, de reconocimiento solo social y exterior, sí que es un verdadero fracaso.

Nuestros pequeños no entienden de fracaso, se caen y vuelven a levantarse. En la sociedad actual el fracaso mal entendido lleva al aislamiento individual, a la inseguridad personal y, en ocasiones, al bloqueo psicológico y depresivo. Fracasar no es retroceder, fracasar es aprender a vivir, es sinónimo de superación. El éxito es la suma de los fracasos bien entendidos, de los errores bien interpretados, sin errores no existe el éxito, sin fracasos no se puede hablar de logros.

En mi trabajo los errores son parte del proceso de creación del arte. El trabajo en equipo supone siempre una prueba de ensayo y error para avanzar y dar lo mejor al público, intercambiar opiniones, experimentar sonoridades, conquistar paisajes acústicos o superar pasajes técnicos. En definitiva, el fracaso no supone el final de un ciclo sino el inicio del siguiente, solo así se podrán alcanzar metas inicialmente casi inimaginables.

El verdadero éxito radica en saber y definir lo que realmente no se quiere, para explorar desde el error lo que realmente parece que se quiere.

No me gusta hablar de fracaso, solo de dificultades que hay que superar en todas las profesiones para lograr la satisfacción personal y profesional bien entendida, y siempre compartida, por y para el público, que es nuestra razón de existir. «Sin la música, la vida sería un error», dijo Nietzsche.

Por eso, antes del concierto lo único que necesito es paz. Pienso en mi fortaleza interior, y nunca en términos de éxito o fracaso, solo en la paz interior que la música

va a «sembrar» en mí, en el alimento que me va a suponer espiritualmente hablando. Pienso intensamente, pienso en la música porque antes de un concierto, por muchos años que lleves dirigiendo, siempre tienes miedo escénico, miedo al directo, quizá por el profundo respeto que le profeso al público. Estos sentimientos, miedos o inseguridades están siempre presentes.

Es la primera sensación del directo la que me impone, me impresiona, pero cuando la transformación de Inmaculada Sarachaga en Inma Shara es una realidad, ese miedo se desvanece y es entonces cuando la música empieza realmente a fluir en mi interior. La confrontación del sentimiento y el raciocinio desaparece: la parte racional que te dice que te vas a equivocar guarda silencio y desaparece para siempre; se transforma en momentos irracionales, verdaderamente emocionantes y apasionantes.

## El protocolo

El protocolo en el mundo de la música clásica es muy importante, quizá en ello también radica su magia. Dependiendo de qué público asista, si hay miembros de la realeza o políticos de alto rango, hay una mayor demanda de protocolo. Pero, habitualmente, todo comienza con la salida de la orquesta al escenario. Cuando los músicos se sientan, sale el concertino y es recibido con aplausos, saluda al público, afina y se acomoda. Cuando están todos los instrumentos afinados, sale el director de orquesta y la formación muestra sus respetos levantándose. Es un ritual muy elegante a la par que exquisito y respetuoso. Siempre existe ese protocolo al inicio de un concierto. Por lo demás, nosotros nos comportamos de la misma forma con independencia del público que asista. Porque es un protocolo ya aceptado y habitual dentro del desarrollo natural de celebración de cualquier concierto.

Después de los conciertos suele haber una recepción. Es parte de nuestro cometido y una muestra de agradecimiento saludar a las personas allí convocadas y a la organización que te ha invitado a dirigir el concierto. Las personas se acercan y para nosotros es el mejor regalo, nuestra mejor recompensa. Es maravilloso compartir con el público esos momentos que han sido y se han ido...

## Y el público

¿Para qué tanto tiempo de estudio y preparación? ¿Para qué tantas personas — empresarios, técnicos, instituciones y, cómo no, músicos— implicadas trabajando con verdadero entusiasmo y en ocasiones a contrarreloj, antes y durante la celebración de un concierto? ¿Qué sentido tienen los duros años de trabajo, desde mi querido pueblo de Amurrio hasta los escenarios de todos los continentes? Todo por y para el público.

El público, el que vibra y se emociona, ese público que asiste a los espectáculos, es nuestra razón de ser. El público es nuestra necesidad, nuestra ilusión, y compartir la emoción desde este gran arte que es la música es lo que más nos engrandece como artistas. Aunar en momentos de emoción irrepetible a las personas es una gran satisfacción humana. Recibir en el camerino a jóvenes y mayores, a personas con una gran experiencia vital invadidas por el espíritu musical, no se puede explicar con la semántica del lenguaje hablado. Como decía Aldous Huxley: «Después del silencio, lo que más se acerca a expresar lo inexplicable es la música». O Debussy: «La música se ha hecho para expresar lo inexpresable».

# Epílogo

A modo de síntesis y coda final de todo lo expuesto en esta maravillosa a la par que responsable aventura de reflexión, de reflejar, dar forma y traducir mi experiencia como directora de orquesta, quiero subrayar que la música es vida, es pasión y es alimento para el espíritu, es la mejor medicina, la mejor terapia para el estado de ánimo y sin ella estaríamos claramente desorientados. Es imposible entender y comprender un mundo sin música, porque transforma nuestras actitudes, fortalece nuestras aptitudes y nos hace fuertes ante situaciones de desesperación como las que nuestro país está padeciendo.

Por esto más que nunca ahora es necesario practicar y ejercer el liderazgo con modelos que fomenten la generosidad, promulguen la recuperación de los valores del trabajo bien hecho, del valor por el esfuerzo, de la responsabilidad y de la autocrítica; que se ponga nuevamente de moda el valor del equipo, del grupo frente al individualismo que ha impregnado nuestra sociedad últimamente, para ser más competitivos y creíbles, en definitiva, cambiar las actitudes.

Desde el liderazgo debemos apoyar el talento y gestionarlo correctamente. Nuestra sociedad exige formar talentos que se adecuen a las nuevas necesidades, que respondan a las expectativas y a las nuevas demandas de globalización pero sin perder la identidad propia. El mundo ha cambiado, las tecnologías han modificado nuestros patrones de comportamiento y de interacción a nivel personal y profesional, la economía y prosperidad de un país necesita de marcos estables para generar confianza y atraer nuevos inversores, porque el brillo de un país pasa por la creación de acordes que armonicen entre sí, pero donde lo intangible sea también un factor cuantificable desde un punto de vista de riqueza humana. Se necesita poner en valor lo intangible, hacer de lo intangible una cuenta de resultados absolutamente esencial para la evolución humana. El líder de hoy tiene esta responsabilidad, ser traductor de estas nuevas necesidades, detectarlas, identificarlas además de canalizarlas para generar así ilusiones a toda una sociedad y crear de este modo sólidos y fuertes puntos de apoyo para las nuevas generaciones. Este es su gran reto.

El líder transcendental que genera confianza, que sugiere pero no ordena, que influye pero no manda, que escucha y no solamente oye, que asume los retos como suyos, que transmite credibilidad y estabilidad, que hace de su trabajo diario un ejemplo moral a seguir, donde la coherencia y el compromiso personal, sean las melodías que suenen con mayor intensidad, es un líder de hoy y del mañana. Un líder que imprima carácter, que modifique las actitudes potenciando las aptitudes, que asuma riesgos controlados pero que arriesgue, un líder que inerve la gestión no solo que gestione la inercia, un líder que desprenda ambición de grupo, potenciando el desarrollo de los talentos y optimizando los recursos de los que dispone, desde la amabilidad y la integración, es un líder de hoy y del mañana. Su reconocimiento social no es una cuestión formal sino más bien una cuestión moral. En definitiva, quiero insistir nuevamente en lo que Leonard Bernstein expresó: para crear vida hay que poseer vida, para transmitir ilusión hay que sentir ilusión. Lo fundamental es

portar siempre la «batuta invisible» en nuestras vidas para ejercer con mayúsculas un liderazgo que imprima verdadera voluntad de armonía, en cualquiera de los campos que uno aborde, tanto en el aspecto personal como profesional, pues solo así podremos componer la gran «sinfonía» de nuestra vida, la obra más perfecta. De armonía nace armonía. Esta es realmente la esencia de la música. Las opiniones vertidas en este libro no pretenden ser una definición del concepto de música ni mejor ni peor que cualquier otra, ni una técnica y protocolo del arte de dirigir únicos, sino una visión muy personal de ejercer esta profesión con verdadera intensidad y felicidad.

Mi forma de entender la música ha hecho felices a muchas personas que me han acompañado en tantas tardes de conciertos, y por supuesto a mí misma y a las orquestas que he tenido el privilegio de dirigir y que tanta felicidad me han regalado.

A todos ellos, además de a todas las personas que han confiado en mí y lo siguen haciendo, me han ofrecido y me ofrecen una oportunidad, a mi familia y a mi entorno más próximo que tanto apoyo me han brindado siempre y, por supuesto, al público, quiero agradecerles de la mejor manera posible estos gratos momentos con el mismo afecto y generosidad que la música también me ha brindado, desde la total sinceridad y absoluta entrega a este arte entre las artes.

Piotr Ilich Chaikovski, uno de mis compositores más admirados, romántico por excelencia, decía: «En verdad, si no fuera por la música, habría muchas más razones para volverse loco».



INMA SHARA (nombre artístico de Inmaculada Concepción Lucía Saratxaga) (Amurrio, Álava, España, 1972) es una de las representantes más brillantes de la nueva generación de directores de España. Se formó en los conservatorios superiores de Bilbao y Vitoria, donde finalizó sus estudios de composición e instrumentación con excelentes calificaciones. Prosiguió sus estudios de dirección de orquesta en el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid y recibió diferentes becas para continuar su formación. Ha dirigido las orquestas sinfónicas españolas más importantes, y sus compromisos más recientes incluyen colaboraciones con algunas de las mejores orquestas del mundo como la London Philharmonic Orchestra, la Orquesta Filarmónica de Israel, la Orquesta de la Suisse Romande, la Orquesta Sinfónica Nacional Checa, la Orquesta Sinfónica Nacional Rusa, la Royal Philharmonic Orchestra o la Orquesta Sinfónica Nacional de Taiwán, entre otras muchas.

También es conocida su faceta de entrega y compromiso con la sociedad a través de la música; ha dirigido múltiples conciertos para diversas organizaciones sin ánimo de lucro. Inma Shara ha recibido numerosos reconocimientos, como el Premio a la Excelencia Europea por su proyección internacional y su aportación a la música clásica, o el de Embajadora Honoraria de la Marca España, concedido por el Foro de Marcas Renombradas. Con la prestigiosa casa Sony Music ha editado varios proyectos discográficos con gran éxito.