Liderar el cambio con valentía: Transformación en un mundo complejo

8 de noviembre de 2025
Conferencia RIOS
Santiago, Chile

Introducción

Muchísimas gracias, Francisco, por la bienvenida, y buenas tardes a todos.

Estoy sinceramente contento de estar aquí en Santiago con todos ustedes en este momento que, sin duda, es histórico. Pero no solo histórico: también profundamente inspirador. En Estados Unidos conocemos muy poco sobre las orquestas de América Latina, así que escuchar las conversaciones de ayer y de hoy, y entender más sobre sus organizaciones, su pasión por la música y por sus comunidades, ha sido un gran placer, y también, francamente, una educaciòn para mi.

Por eso me emociona mucho que lancemos juntos esta nueva alianza entre la League y RIOS. Francisco ya les ha contado la información básica, y dentro de unos días enviaremos un correo electrónico con las instrucciones para registrarse.

Para nosotros, esta colaboración tiene un significado muy especial, porque nos da la oportunidad de vivir más plenamente el sentido de nuestro nombre: somos, al fin y al cabo, la League of American Orchestras —¡no solo la League of North American Orchestras!— y esperamos que este sea solo el comienzo de un largo camino de amistad entre las orquestas del sur y del norte de nuestro continente.

Discurso

Quiero decir, ante todo, que amo América Latina. Muchos de sus países aún están en mi futuro, pero el tiempo que he pasado en México, Argentina, Brasil y Chile ha sido suficiente para despertar en mí una profunda curiosidad por lo que aún me queda por descubrir.

Por supuesto, existen grandes diferencias entre las orquestas latinoamericanas y las norteamericanas, especialmente en la manera en que se financian. En promedio, las orquestas de Estados Unidos reciben solo alrededor del 5% de sus ingresos del gobierno, comparado con más del 75% aquí. Así que, aunque entiendo la ansiedad frente a posibles reducciones en el financiamiento público, sigue siendo cierto que las orquestas latinoamericanas se sustentan principalmente en un modelo de financiación pública, mientras que las norteamericanas funcionan dentro de una economía de mercado, apoyadas por incentivos fiscales para las donaciones individuales en privado.

Sin embargo, más allá de estas diferencias superficiales, nuestras realidades son tal vez más parecidas de lo que nos imaginamos. Es algo que me ha quedado muy claro en los últimos dos días, ya que las conversaciones que hemos tenido aquí son muy similares a las que tenemos en Estados Unidos. En ambas regiones, las organizaciones artísticas tienen la responsabilidad social de ofrecer significado y valor a nuestras ciudades y regiones, y de crear espacios donde las personas puedan reunirse en torno a la música. Y aunque mucho de lo que compartiré hoy surge del contexto social, racial, y político de Norteamérica, creo que la mayoría es universal, e incluso es fundamental para la manera en que todas las orquestas debemos pensar en el siglo XXI si queremos tener éxito. No es coincidencia que yo haya dado casi este mismo discurso ante la asociación de orquestas alemanas a comienzos de este año.

El campo orquestal en Estados Unidos es enorme: la League cuenta con unas 650 orquestas afiliadas, desde las más grandes —como la Filarmónica de Los Ángeles, con un presupuesto anual de 200 millones de dólares— hasta

orquestas con un solo empleado y presupuestos de apenas unos pocos miles. Hay orquestas en todos los 50 estados, y constantemente mi equipo de 25 personas y yo nos recordamos que servimos tanto a las más grandes como a las más pequeñas. A pesar de sus diferencias, todas comparten una misma convicción, como todos nosotros en esta sala: que la música tiene el poder de transformar vidas y enriquecer comunidades.

Y al pensar en cómo transformar vidas y enriquecer comunidades, destaco que las orquestas de América Latina no solo poseen un legado musical profundamente rico e individual, sino que muchas de ustedes han sido líderes mundiales en el tema de la música y la transformación social. El Sistema, por supuesto, es el ejemplo más famoso, pero hay muchos otros ejemplos de los cuales podemos aprender—algunos de los cuales hemos escuchado durante estos dos últimos días. Sé, sin embargo, que en muchas partes de América Latina dirigir una orquesta implica enfrentarse cada día a la escasez de recursos, a cambios políticos constantes, y a decisiones difíciles. Su perseverancia y compromiso con presentar gran música año tras año, pese a condiciones tan desafiantes, son una verdadera inspiración.

Nuestra misión declarada es esta:

> "La League of American Orchestras promueve la vitalidad de la música y de la experiencia orquestal, apoya a la comunidad orquestal y lidera el cambio con valentía."

No es coincidencia que esas tres últimas palabras formen parte del título de mi discurso hoy. Están en el corazón de nuestro trabajo diario en la League. Por supuesto, somos una organización de membresía que presta servicios a las orquestas, pero también somos una organización de liderazgo. Eso significa tener el valor de proponer ideas que tal vez no sean populares a corto plazo, porque creemos que las orquestas no prosperarán en los próximos cincuenta años sin ellas. El deseo de hacer del mundo un lugar mejor a través de la música resuena en las orquestas de todas partes, incluidas las de América Latina. Este es el fundamento moral para adoptar misiones que vayan mucho más allá de la excelencia artística.

Pero eso es solo parte de la historia. No se trata solo de una necesidad moral, sino también de una necesidad de negocio para ampliar el alcance de la música clásica. Esa necesidad empresarial se basa en dos aspectos: primero, la urgencia de construir a una nueva generación de público joven; y segundo, la obligación de demostrar que servimos a toda la comunidad, no solo a una élite culta y rica.

En todo el mundo, la sostenibilidad del financiamiento para las organizaciones artísticas —ya sea financiamiento público o privado públicas como privadas— dependerá cada vez más de nuestra capacidad para demostrar un valor público amplio. Las instituciones que se dirigen únicamente a un grupo limitado de personas que ya aman lo que hacen simplemente no lograrán atraer apoyo cuando los gobiernos tengan que tomar decisiones difíciles para abordar las necesidades urgentes de la sociedad, incluyendo educación, vivienda, salud, y seguridad.

Por eso, hoy quiero compartir con ustedes cuatro ideas que guían nuestro trabajo en la League, y que creo que pueden ayudarnos a todos a pensar con audacia sobre la transformación:

1. Afirmar nuestras intenciones y comprometernos con ellas.
2. Empoderar a las personas y desarrollar buenas culturas humanas.
3. Cuestionar nuestras suposiciones sobre la tradición y su relevancia para los nuevos públicos.
4. Convertirnos en verdaderos recursos comunitarios al construir relaciones auténticas más allá de nuestra audiencia actual.

1.

Empecemos entonces con las intenciones. Toda organización necesita un propósito y una visión compartida que definan sus prioridades. Por eso tenemos una misión. En Estados Unidos y el Reino Unido, contar con una declaración de misión es una práctica habitual en las organizaciones sin fines de lucro. No sé si ocurre igual en todos los países latinoamericanos, pero en cualquier caso, es esencial mantener conversaciones regulares y profundas sobre propósito y enfoque, lo cual construye construyan una comprensión compartida en toda la organización de por qué existimos.

Si observamos las declaraciones de misión de muchas orquestas, suelen describir quiénes son y qué hacen: hacer música al más alto nivel de excelencia, o tal vez algo más didáctico acerca dela educación. Pero si queremos tener un impacto más amplio en nuestras comunidades, una misión que solo describa quiénes somos y qué hacemos es demasiado limitada. Lo que se necesita hoy es ser explícitos sobre el impacto que generamos.

Hace unos diez años, cuando yo era director ejecutivo de la Sinfónica de Seattle, escribimos una nueva declaración de la misión. Fue el resultado de largas conversaciones entre el personal, los músicos, y los miembros de la junta directiva, acerca de cómo expresar nuestras aspiraciones en unas pocas palabras. Llegamos a una formulación hermosa, y la escribimos en letras gigantes detrás del escenario, de modo que fuera lo último que los músicos vieran antes de salir a tocar.

Me encanta esa declaración no por lo que nos ordena hacer, sino por lo que nos *permite* hacer. Nos da permiso para pensar en todas las formas en las que podemos usar el poder de la música para lograr el beneficio más amplio para la sociedad.

Más o menos un año después, Seattle enfrentó una enorme crisis de personas sin hogar, que continúa hasta hoy. Decidimos que, como la organización artística más grande y prominente de la ciudad, teníamos el deber de ayudar. Descubrimos que la mayoría de las personas sin hogar no eran quienes vendían drogas afuera de la sala de conciertos, sino individuos que habían tenido mala suerte en sus vidas, o tomado malas decisiones, y habían terminado sin nada. Así que los integramos en la vida de la orquesta: en una ocasión, incluso mostramos su arte y poesía junto a nuestra música en el escenario principal.

El programa se llamó “regalos sencillos,” pero cuando empezamos no sabíamos aún que los mayores beneficiados íbamos a ser nosotros mismos. Nos enriquecimos nosotros mismos al ayudar a quienes eran menos afortunados que nosotros. Este proyecto fue parte de una gran transformación de la Sinfónica de Seattle, que se convirtió en un recurso comunitario, además de ser un proveedor de buena música. Por supuesto, algunos dijeron: “Esto no es trabajo para una organización cultural,” o “ustedes son una orquesta, no un servicio social”. Nuestra respuesta fue simple: “Nos guía nuestra misión, la cual no excluye a nadie.”

2.

Mi segunda idea es sobre la cultura organizacional. Aun con la mejor misión y el mejor propósito del mundo, es poco probable que haya éxito si la gente no está alineada, comprometida, y conectada con la dirección de la organización. Se han escrito innumerables libros sobre este tema. Pero lo esencial es simple: el compromiso, la experiencia, y la creatividad de nuestra gente son nuestro mayor potencial, y por eso, cómo los cuidamos importa.

Esta es una definición de cultura organizacional al estilo corporativo:

> Los valores escritos y no escritos que definen la ecología humana de un lugar de trabajo y determinan cómo las personas se tratan entre sí y a sus clientes.

Hay, por supuesto, una dimensión ética en construir grandes culturas humanas: se trata de permitir que cada persona sea si misma, que encuentre satisfacción personal en su trabajo, y que crezca como un individuo. Nadie elige trabajar en las artes por ganancia económica personal, y eso nos da una gran responsabilidad moral de ofrecer significado y realización a quienes trabajan para nosotros y con nosotros.

Pero esto va más allá de la ética: una cultura organizacional positiva es la inversión con mayor retorno que puede hacer un líder. No depende de grandes presupuestos ni de instalaciones modernas; depende, simplemente, de cómo decidimos tratarnos. Una buena cultura conduce a organizaciones eficaces, a la retención de personal, a una música mejor, y a un equipo que aplica su pasión y sus destrezas al cumplimiento de la misión. Sin alineación interna ni motivación, ninguna organización puede realizar sus sueños.

Las grandes culturas organizacionales no ocurren por casualidad. Son creadas por personas que deciden que cultivarlas es tan importante para su trabajo como montar un gran concierto o lograr estabilidad financiera. Significa valorar al individuo, permitir que la información fluya libremente, reducir jerarquías, aumentar la confianza, liberar la creatividad, y ayudar a que cada persona comprenda su papel para cumplir la misión y el impacto de la orquesta. Una cultura humana sólida multiplica el impacto de todo lo demás.

3.

En Estados Unidos escuchamos a menudo que los conciertos son demasiado caros, pero la verdad es que ese no es el verdadero problema. Muchas personas jóvenes están dispuestas a pagar cientos de dólares para ver a Taylor Swift, asistir a un partido de fútbol americano, cenar en el restaurante más de moda, o para tener la ropa que se ponen sus influenciadores favoritos. El asunto no es el precio, sino la relevancia. Si no perciben valor en lo que hacemos, los precios accesibles no harán diferencia. Pagarán cuando el valor sea claro. Y para muchas personas que no están ya dentro del círculo de la música clásica, el valor simplemente no está claro, lo que es una realidad difícil de aceptar para todos aquellos que hemos crecido con la suposición del "poder universal de la música."

Creo que sí tenemos una crisis de relevancia —al menos en los Estados Unidos, y quizá en otros lugares del mundo también. En muchos casos, las audiencias norteamericanas son hoy más grandes que antes de la pandemia, y lo bueno es que estamos empezando a ver más jóvenes. Pero esa nueva generación simplemente no comparte las mismas expectativas que las anteriores, y no la atraeremos con experiencias que fueron diseñadas para sus abuelos.

Algunos de nosotros no necesitamos mirar más allá de nuestras propias familias para encontrar pruebas de esto. Yo soy padre de dos jóvenes de veintitantos años que fueron estudiantes de música en conservatorios de primer nivel. Uno es cantante, el otro contrabajista. Ambos aman la música y crecieron detrás del escenario en salas de concierto, pero ninguno de los dos se sentiría lo suficientemente atraído por la experiencia del concierto como para pensar en comprar una entrada si no los invito yo.

En Estados Unidos se debate constantemente cómo atraer nuevos públicos, y hay mucha experimentación. Algunas de las preguntas más interesantes son:

- Las tres primeras tratan sobre la formalidad:
    - ¿Podrían nuestros músicos vestir de manera digna, pero que sea acorde a nuestro tiempo, en lugar de usar trajes de hace cientos de años que evocan elitismo y exclusividad?
    - ¿Podríamos relajar la solemnidad del concierto moderno? Hoy en día, aceptamos los aplausos entre movimientos no como una violación del protocolo, sino como un signo de renovación social en nuestras salas de concierto.
    - ¿Podríamos repensar la duración, los horarios y los lugares de los conciertos? La mayoría de los conciertos de orquesta actuales no ocurren al ritmo de la vida. Nuestra competencia no son otras artes, sino los medios digitales y la cena de 90 minutos con amigos en un restaurante.
- Luego está la cuestión del contexto y cómo ayudamos a nuevos públicos a relacionarse con la música:

    - ¿Podrían nuestras notas de programa enfocarse más en el involucramiento emocional que en la información? La información no suele ser útil para novatos en esta forma de arte. Quieren saber cómo la música se relaciona con la vida actual y cómo podría llegarles personalmente.
    - ¿Podría llegar a ser normal que el director o los artistas invitados hablen directamente al público? En los Estados Unidos, las investigaciones nos dicen que a la gran mayoría del público le gusta que se les hable, les gusta escuchar perspectivas personales sobre la música, y se sienten decepcionados cuando eso no sucede.
- Y algunas preguntas importantes sobre la inclusión:
    - ¿Podríamos invitar a generaciones más jóvenes a participar en la planificación, para que en lugar de simplemente hablar de ellos en su ausencia, se les pueda preguntar directamente qué esperan de nosotros?
    - Y, finalmente, retomando un tema de esta mañana, ¿podríamos asegurar que las mujeres —que constituyen el 50% de nuestras audiencias— se vean representadas en igualdad de condiciones entre músicos, directoras, y solistas? Parece que el mundo de la música clásica ya no tiene excusas para que esto no sea posible. Sí es posible, y lo es ahora.

Y añado: Nada de esto implica evitar la música importante, difícil o compleja. Simplemente nos pide estar más conscientes. La costumbre es el enemigo de la relevancia. Cada día —conscientemente o no— tomamos decisiones sobre quién pertenece en nuestras salas de conciertos y quién queda fuera.

4.

Finalmente, pensemos en todas las personas que podrían inspirarse con lo que hacemos, pero que no tienen acceso a nuestras salas. Asistir a un concierto de música clásica sigue siendo un privilegio que muchas comunidades solo pueden soñar. Entonces, ¿cómo podemos llegar a gente menos privilegiada de manera auténtica, y convertirnos en recursos para toda la comunidad, no solo para una parte?

Este año visité una de las orquestas más visionarias de los Estados Unidos: la Sinfónica de Dakota del Sur. Durante los últimos veinte años, su director musical, Delta David Gier, ha construido una inspiradora colaboración con comunidades tribales nativas americanas. Las reservas indígenas son de las comunidades más pobres de todo el país. Alrededor del 35% de su población vive debajo del umbral de pobreza. Pero, al igual que muchas comunidades indígenas en América Latina, son comunidades orgullosas, profundamente conectadas con la naturaleza y con la tierra, y tienen una larga tradición musical. Desde el inicio, David y su equipo identificaron un punto en común: ambas culturas comparten una profunda reverencia por su historia musical. Eso les permitió crear el Lakota Music Project con respeto, en torno al objetivo de explorar sus historias juntos. Esto no fue una iniciativa de acercamiento, sino un aprendizaje mutuo.

En el mundo de la música clásica usamos a menudo la expresión “la experiencia transformadora de la música”. Entiendo las buenas intenciones detrás de esas palabras —yo mismo las he usado—, pero lo que siempre me preocupa es la implicación de que “*sus* vidas pueden transformarse con *nuestra* música”. No es el mejor punto de partida. La esencia del trabajo comunitario productivo nace del diálogo, y de las preguntas “¿Cómo podemos ayudar?” y “¿Qué podemos aprender?”. Ahí está la clave para generar un significado comunitario más profundo.

Se trata de definirnos no solo como proveedores de gran música para quienes ya les encanta lo que hacemos, sino como recursos que satisfacen una necesidad esencial de la comunidad. Es una oportunidad extraordinaria para explicar por qué importamos, ante los líderes gubernamentales, los donantes, las empresas y el público en general.

Conclusión

En resumen: el camino hacia ampliar nuestro universo implica afirmar nuestras intenciones con valentía, empoderar a las personas que nos rodean, cuestionar las suposiciones sobre nuestras tradiciones, y abrazar plenamente la idea de convertirnos en un recurso comunitario.

Puede que algunas de estas cosas suenen e idealistas. Y, en efecto, lo es, y no me disculpo por ello. Tal vez se pregunten si aún tengo fe en el propósito artístico central de las orquestas y en el repertorio que interpretan. Y la respuesta es un rotundo sí.

De hecho, es debido a mi profundo interés por mantener esta forma de arte que tengo tanta urgencia de que cambiemos y de que nos adaptemos con mayor rapidez. Sé que todos ustedes están aquí por amor a la música y por el profundo sentido de propósito que les da. Por más difíciles que sean nuestras circunstancias, la música siempre nos recordará el privilegio de trabajar en esta hermosa profesión.

Pero vivimos tiempos complejos y cambiantes. La invitación que tenemos delante es innovar con más valentía, servir con mayor profundidad y acoger con mayor generosidad; ser una parte integral de nuestras comunidades y permitir que cada persona —sin importar dónde viva o de dónde provenga— sienta que la música puede formar parte de su futuro.

En otras palabras, imaginar nuevas formas de ser esenciales.

Muchas gracias por su atención.