
LA MÚSICA COMO PROPÓSITO EVOLUTIVO

DAVID MARTÍ

Conservatorio Municipal de
Música de Barcelona

MANUEL SALVADOR DONCEL CARRILLO

Pricewaterhouse Coopers

En su libro «*Reinventing Organizations*», Frederic Laloux hace un recorrido sistemático de la evolución de las organizaciones. Explica cómo cada vez que la humanidad ha cambiado a una nueva etapa de la conciencia, también ha inventado un modelo de organización mucho más productivo. Esta evolución permite conocer y caracterizar las organizaciones que hemos conocido hasta ahora: impulsivas-rojas (ejercicio del poder del jefe de la tropa, orientadas al corto plazo

y con cultura de miedo- mafia, bandas callejeras), conformistas-ámbar (poder muy jerárquico y formal, con una búsqueda permanente de la estabilidad-ejércitos, agencias gubernamentales, educación pública), orientadas al logro-naranjas (competitividad basada en la innovación, búsqueda del beneficio y el crecimiento, funcionamiento por objetivos – empresas multinacionales) y pluralistas-verdes (foco en la cultura y en la delegación para lograr una alta motivación de los empleados- algunas empresas con cultura que muestran estos valores). El autor las ejemplifica, respectivamente como manadas de lobos, ejército, máquinas y familias.

Laloux defiende que están empezando a surgir organizaciones situadas en una siguiente etapa respecto a las descritas anteriormente: las organizaciones evolutivas o azuladas («*teal*»), que son como seres vivos. Éstas se basan en las capacidades de sus miembros para alcanzar la misión de la organización, usando mecanismos de auto-organización y auto-gestión. La planificación y el control, típicos de las organizaciones orientadas al logro mayoritarias, se sustituye por grupos pequeños de traba-

jadores auto-organizados que asumen las funciones de gestión. Las descripciones de puesto cambian a roles, y un trabajador puede jugar varios roles.

Desde el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles se ha integrado el estudio de esta teoría organizativa en la línea de investigación de organización del trabajo en puestos del conocimiento, ya que se considera que es una potencial respuesta a muchos de los retos que éstos se enfrentan en las organizaciones actuales (como la innovación). El siguiente caso de estudio forma parte de dicha línea de investigación. Se considera, en un principio, que una organización que no parta desde cero (que parta, por ejemplo, del modelo ámbar) debe pasar por todos los modelos evolutivos restantes antes de llegar a «*teal*». Sin embargo, se han encontrado ejemplos como el que se va a estudiar a continuación: el Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, organización enmarcada dentro de otra estructura «ámbar» (el Ayuntamiento de Barcelona) que lleva 15 años con prácticas y modelos de gestión que encajan en el modelo «*teal*».

Se presenta a continuación el resultado de la investigación del Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, el cual se ha analizado en base a una metodología propia basada en el cuestionario utilizado por Frederic Laloux para el estudio de los casos de organizaciones evolutivas presentes en su libro «*Reinventing Organizations*».

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Según la Enciclopedia Británica, el nombre conservatorio tiene sus orígenes en los orfanatos italianos de los siglos XVII y XVIII. Los niños (*i conservati*) recibían educación musical pagada con fondos públicos. El prestigio de estos orfanatos hizo que los niños externos a ellos asistieran a las clases de música. *I conservatori* se convirtieron así en las primeras instituciones seculares dedicadas a la pedagogía de la música.

Sin embargo, la visión actual generalizada de los conservatorios es la de escuelas muy especializadas que hacen de la impartición de la música desde un punto académico a los alumnos con más condiciones musicales su actividad principal. Aunque en sus comienzos (como podemos ver en el extracto anterior) estos conservatorios tenían una vocación más amplia de servicio a la ciudadanía (aun enmarcándose siempre en la música), la búsqueda de prestigio y la demanda de músicos profesionalizados especializan y normativizan progresivamente las actividades y los procesos de los conservatorios.

El Conservatorio Municipal de Música de Barcelona nace en 1886 por voluntad del Ayuntamiento de Barcelona, conjuntamente con la Banda Municipal, con el primer objetivo de ser un vivero del conjunto profesional. Es Antoni Nicolau, director durante 34 años, quien además de renovar pedagógicamente el Conservatorio y profesionalizarlo, fue el primero en conectar con esas raíces de vocación pública, llegándose bajo su gestión incluso a discutir si se debía evaluar a los alumnos. Nicolau rechazó la división rutinaria en cursos y los premios concedidos por concurso. Afirmaba que, en coherencia con la enseñanza individualizada del instrumento, cada alumno progresaba según sus propias facultades y que tenía que ser evaluado en relación a sus propias capacidades, y no por comparación con los demás (1).

Con el Decreto de 1942 que regulaba los estudios musicales a nivel estatal y el Decreto de 1944 que reconvertía la Escuela Municipal en Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, se acababa con la visión «personalizada» de Nicolau para imponer un modelo unitario común a todos los alumnos e instituciones del país.

CRISIS

Desde principios de los años 90 hasta principios de los 2000, se suceden una serie de desavenencias con el Ayuntamiento y disputas internas. La crisis tiene su cénit con la dimisión del equipo directivo del Conservatorio y el nombramiento directo, sin la habitual convocatoria de elecciones, de un nuevo equipo por parte de la te-

niente de alcalde y presidenta del Instituto Municipal de Educación de Barcelona; estos nombramientos coinciden con el traslado del Grado Superior a la Escuela Superior de Música de Cataluña, dejando al Conservatorio Superior Municipal de Música de Barcelona (que consecuentemente cambia su nombre) impartiendo sólo el Grado Medio (actualmente Grado Profesional). Podemos ver en la documentación oficial (2) que desde 1998 hasta 2008, a consecuencia principalmente de este último hecho, el número de alumnos disminuye a menos de la mitad y el número de docentes disminuye en un tercio. Esto hace también que el conservatorio pierda peso en la agenda del Ayuntamiento.

EL CONSERVATORIO DE BARCELONA EN LA ACTUALIDAD

Proceso de cambio

En plena crisis histórica el Instituto Municipal de Educación nombra al primer gerente de la historia de la institución (David Martí) e impulsa un proceso de cambio con el objetivo de conectar la función social del conservatorio con sus raíces históricas y principios fundacionales: «ocuparse del bienestar de las personas a través de la práctica musical, en lugar de intentar preservar la tradición musical a través, a menudo, del sufrimiento de las personas» (3). Así pues, este inicia un camino de apertura a la ciudadanía a través de conciertos, formación abierta a ésta, colaboraciones con otras instituciones, transparencia y otras actividades (como la creación de una emisora de radio), basándose en la idea de que la música «es una herramienta poderosa de convivencia y de facilitación de procesos de participación colectiva». (4)

Este proceso de cambio fue posible por varios factores clave:

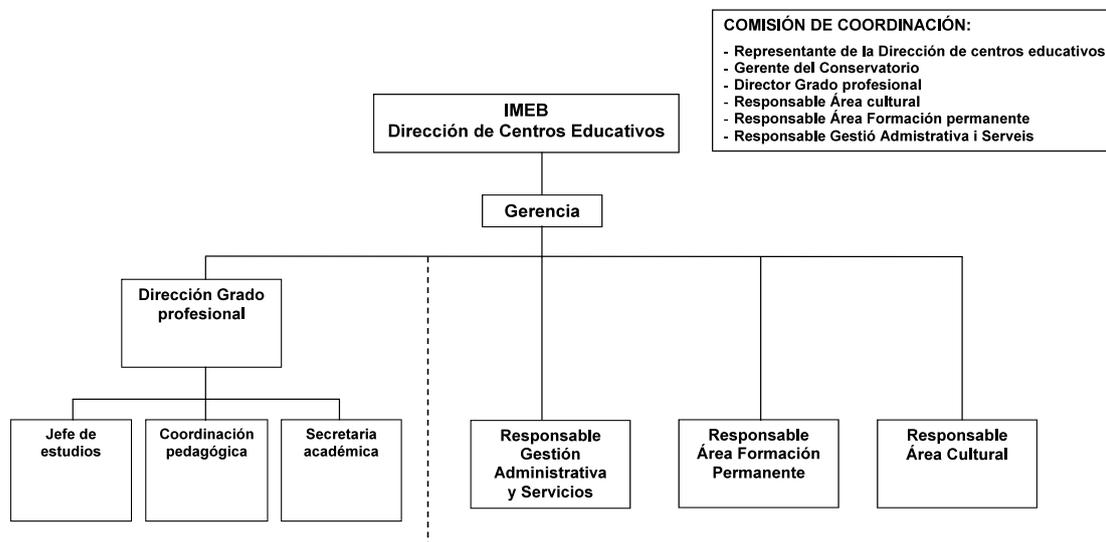
- El liderazgo del gerente del conservatorio en éste.
- Participación muy activa por parte del profesorado en cada una de estas nuevas iniciativas.
- Ausencia de contrapesos de poder (nadie quiso ser Director durante la crisis).
- Oportunidad de destinar parte de la jornada laboral de algunos profesores, por falta de ocupación debido al excedente de plantilla, que querían participar con más intensidad en estas iniciativas.
- La contratación de un responsable de comunicación, de forma que el Conservatorio pudiera informar de sus actividades y transmitir su nueva forma de entender su actividad a la ciudadanía.

Situación actual

Actualmente la misión oficial del Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, desde su condición de centro público, es facilitar, mediante su oferta educativa, cultural y de servicios, una relación natural y participativa del ciudadano con la música. El Conservatorio pretende ser un centro abierto, en la formación de los

FIGURA 1
ORGANIGRAMA DEL CONSERVATORIO MUNICIPAL DE MÚSICA DE BARCELONA

Organigrama



Fuente: www.cmmb.cat

alumnos en las vertientes *amateur* y profesional, en la creación y la programación de propuestas artísticas para los ciudadanos, y en la reflexión, entre profesionales del ámbito cultural y pedagógico, sobre las acciones educativas impulsadas por iniciativa del Instituto Municipal de Educación.

Esta misión coexiste con la aprobada en el Proyecto Educativo de Centro en lo que hace relación al Grado Profesional: «La misión del Conservatorio Municipal de Música de Barcelona es ofrecer educación musical a los alumnos que, por sus especiales aptitudes y voluntad, quieran obtener el Título Profesional de Música o bien profundizar en su formación.»

El Conservatorio, a nivel interno, es dirigido por el Gerente, por el Director y el equipo directivo del grado profesional, por el Consejo Escolar (en todo aquello que hace referencia al Grado Profesional), por los Responsables de las Áreas de Formación, de Cultura y de Servicios y por la Comisión de Coordinación. La actividad del conservatorio depende externamente del Ayuntamiento de Barcelona (concretamente del IMEB) a tres niveles distintos: político, técnico y administrativo. La principal actividad del conservatorio sigue siendo la impartición del Grado Profesional, pero el conservatorio ha conseguido ampliar su función pública y su servicio a la ciudadanía a través de distintas iniciativas.

Así pues, la actividad del conservatorio se organiza en tres áreas básicas: educativa (en la que se hace repetidas veces hincapié en la formación de alumnos autónomos), cultural y servicios. En las tres (sobre todo en las dos últimas) existen actividades que aprovechan ciertas «oportunidades organizativas» (interpretaciones de pro-

cedimientos, profesores con horas libres en su horario laboral, presupuestos poco detallados en cuanto a su desglose...) para llevar a cabo actividades que requieren cierta flexibilidad.

Estas actividades no interfieren con la impartición del Grado Profesional (enmarcado en la estructura jerárquica y burocrática del conservatorio, la cual es un ejemplo de estructura organizacional «ámbar» en términos de Laloux), y se sustentan en una estructura paralela a la piramidal burocrática, dependiente del gerente a nivel jerárquico y que consta de un responsable de gestión administrativa y de servicios, un responsable del área de formación permanente, y un responsable del área cultural. Estos tres representantes están presentes en la comisión de coordinación. (Figura 1).

A estas actividades paralelas a la impartición de los estudios reglados las llamaremos «manchas *teal*», ya que como veremos a continuación su gestión y sus principios recuerdan mucho a las de las organizaciones evolutivas (o «*teal*») descritas por Frederic Laloux.

INICIATIVAS CLAVE

Formación permanente abierta a la ciudadanía

La voluntad de ser un centro integral de recursos musicales es el eje sobre el que se articula la oferta de formación permanente, que da respuesta a las demandas, con diferentes necesidades e intereses, de distintos sectores de la sociedad. Responde al objetivo de convertirse en una institución abierta y con acceso demo-

cratizador a la música, y además aprovecha al máximo el potencial del profesorado interno.

Parte de la oferta de formación permanente va dirigida a estudiantes de música de nivel profesional o avanzado, a profesionales de la música y al profesorado interno. Pero llama la atención la amplia oferta de cursos abiertos a la ciudadanía, de carácter divulgativo, dirigidos a aficionados que, tengan o no conocimientos musicales, quieran disfrutar con y de la música. Estos cursos abarcan formación teórica e instrumental, cursos prácticos sobre formación de conjuntos musicales, cursos de cultura musical, e incluso cursos que a priori nada tienen que ver con la música como cursos sobre comunicación no violenta.

El compromiso de deontología de los profesionales del CMMB

Este documento, surgido de una propuesta del gerente del conservatorio y gracias a una colaboración voluntaria muy activa por parte del profesorado, recoge el compromiso del profesorado ante la comunidad educativa en relación a los valores y principios éticos de su profesión y de su amor por la música. Según indica el propio Martí en un artículo de 2011 con motivo del 125 aniversario del conservatorio en la Revista *Sherzo*, «(El compromiso de deontología) nace del reconocimiento de la singularidad de la profesión, de la convicción de que sólo los valores asumidos pueden ser transmitidos, de la conciencia de la influencia positiva que tiene el profesorado en los alumnos, del reconocimiento de que la mayoría de las situaciones problemáticas en un centro no son por cuestiones musicales o pedagógicas sino por actitudes personales, de la voluntad de incrementar el conocimiento mutuo y la autoestima profesional, de la responsabilidad de sintetizar en una ética común de un colectivo; y también del deseo de poder ser un referente para otros profesionales que opten por iniciar procesos similares, al ser pioneros, en el mundo de la educación musical, en la asunción de compromisos deontológicos».

El compromiso, según indica el propio Martí en el mismo artículo, «es un importante indicador de la voluntad de apertura a la ciudad, en este caso compartiendo con la comunidad educativa el compromiso del profesorado en el ejercicio de su profesión, más allá de sus responsabilidades laborales», pero el valor de este documento va más allá de esto, resaltando Martí en una de las entrevistas realizadas para la elaboración de este caso que «lo fundamental fue el proceso por el cual se llevó a cabo, ya que favoreció la comunicación a otro nivel entre personas del Conservatorio. Se conversó y se debatió sobre otro tipo de cuestiones de las que habitualmente se dan en las reuniones de claustro o de departamentos».

Se destacan los siguientes valores y actitudes en el compromiso de deontología: «Amor a la música, asertividad, atención a la diversidad, autonomía, coherencia, compromiso con la sociedad, cooperación, creatividad, crecimiento personal y profesional, disciplina,

empatía, entusiasmo, flexibilidad, generosidad, honestidad, humildad, sinceridad, pasión por la enseñanza, respeto, sentido del humor». Cabe destacar no sólo lo extraordinario de que en un documento surgido de la Administración Pública se definan una serie de valores, sino el carácter humanista de dichos valores.

Proyecto Tándem y otras colaboraciones

El Proyecto Tándem (www.escolestandem.cat) es el ejemplo paradigmático de la colaboración del Conservatorio con otras instituciones. Se trató de una colaboración con la Escuela Mossèn Jacint Verdaguer, impulsada y financiada por la Fundación Catalunya La Pedrera (antiguamente, la Fundación de Caixa Catalunya) en la que la música se insertó como eje transversal en el currículum de la escuela a través de 4 tipos de actividades:

- Las transversales, que son aquellas que implicaron la participación de diversas materias de la escuela. En este tipo de actividades que fomentan el trabajo multidisciplinar, se partió de una idea que se abordó desde los diferentes ámbitos con el fin de crear un proyecto común. Como resultado de estas actividades, que se llevaron a cabo durante el 2º y 3º trimestre de cada curso, se hizo una muestra-concierto a final de cada trimestre y se elaboró una guía didáctica.
- Las musicales que, realizadas por un especialista de música, conllevaron la creación de unos talleres de cuerda, de la Orquesta de Cuerda Jacint Verdaguer y de la Coral Jacint Verdaguer.
- Las de enlace, que fueron aquellas actividades puntuales destinadas a establecer puentes de enlace entre la Escuela y el CMMB. Éstas fomentaron el conocimiento mutuo y el enriquecimiento de las dos instituciones y de sus miembros.
- Las de formación, que fueron tanto implícitas (surgidas de la colaboración entre los maestros de la escuela y los especialistas del CMMB durante los tres años) como explícitas (que incluyeron cursos específicos para los maestros de la escuela).

Las colaboraciones son para el Conservatorio una de sus formas de aportar valor a la ciudadanía. Otras organizaciones destacables con las que han colaborado han sido el Instituto Italiano de Cultura, Casa Asia (www.casaasia.es) o la Unidad Montada de la Guardia Urbana de Barcelona.

Es remarcable que la participación en estos proyectos por parte del profesorado del Conservatorio es completamente voluntaria y que este tipo de iniciativas no tienen impacto en el presupuesto de la organización.

Conciertos gratuitos «Dijous concert»

Durante el curso 2004-2005 surgió el proyecto «*Dijous concert*» (los jueves concierto), que busca aglutinar educación y cultura, ofreciendo el resultado a la ciu-

dadanía. Así, de forma planificada, continua y con voluntad de profesionalidad se marca el objetivo de que la música es un bien cultural que debe ser accesible para todos. Esto se concreta en la oferta de conciertos gratuitos durante todo el año y de forma estable con periodicidad semanal, interpretados por el profesorado del propio centro así como de músicos profesionales e instituciones externas y, en menor número, por alumnao destacado del centro. Esta iniciativa se amplió durante el curso 2010-2011 a más escuelas municipales de música.

Gracias al impulso inicial del profesorado del conservatorio, a su continua participación en el ciclo, y a la suma de otros profesionales externos al centro, miles de ciudadanos reciben cada año el regalo de conciertos profesionales gratuitos, tanto en el auditorio del conservatorio como en las Escuelas Municipales de Música. En el caso de los profesionales vinculados laboralmente con el IMEB, su participación es reconocida por la administración municipal como una actividad de formación, con sus créditos y certificaciones correspondientes.

En los últimos años, se ha organizado una iniciativa similar los lunes. Los «50 Joves», un ciclo donde la participación se centra exclusivamente en los alumnos más avanzados o que han acabado su formación recientemente.

Además de hacer accesible la música a la ciudadanía, estas iniciativas logran establecer redes de colaboración con otros centros educativos y agentes musicales de la ciudad. Además, se integran en el objetivo pedagógico de formación de excelencia y motivadora, dando al alumnado la posibilidad de subir al escenario y actuar de forma profesional.

Radio Conservatori

En esta radio online se ponen al alcance de todos los conciertos del centro, de forma que éstos no se pierden. Esta iniciativa no sólo fomenta la difusión de las actividades del CMMB y la relación cada vez más estrecha y fluida con la ciudadanía, sino que según expone Martí en su artículo en la revista *Sherzo*, tiene un valor pedagógico ya que «abre un espacio de reflexión a los alumnos sobre el concepto «público», para dar respuesta a preguntas tales como: ¿más allá de mis amigos en Facebook y en otras plataformas similares, quiero tener una audiencia virtual? ¿Cuál es mi repertorio? ¿Conozco las herramientas necesarias para grabar y editar mi música?».

Relación de las iniciativas con los principios organizativos «teal»

Como se ha detallado anteriormente, conviven en el Conservatorio dos estructuras organizativas paralelas: una burocrática y piramidal, de la que dependen los procesos y acciones impulsadas por la legislación (siendo el eje principal la impartición del Grado Profesional); y otra estructura más flexible, menos definida, destinada a llevar a cabo acciones proactivas de servicio a la ciudadanía a través de la música.

Cabe pensar, a priori, que una estructura burocrática no puede dar pie a prácticas de autogestión (tal y como se entienden en el libro de Laloux). Sin embargo, esta estructura ámbra presenta «oportunidades organizativas» que se traducen en una cierta autonomía por parte del profesorado. Por un lado, aunque los estudios que deben impartir en el Grado Profesional están reglados, tienen libertad en cuanto a cómo impartir sus clases. Por otro lado, el profesorado (equiparado laboralmente al profesorado de secundaria), puede sustituir horas de permanencia al centro por cualquier proyecto educativo o musical de interés para el centro. Por último, existe una ausencia de objetivos (y consecuentemente de incentivos o castigos) relacionados con la impartición de las actividades regladas, más allá de la superación de los cursos y la obtención del Título Profesional de Música. Estos tres ingredientes, forman un caldo de cultivo ideal para que éstos participen de las actividades enmarcadas en la segunda estructura organizativa. El liderazgo del gerente del conservatorio, quien encaja (y además se identifica) con la mentalidad y el rol previsto para los líderes de las organizaciones «teal» previstas por Laloux (cuestión que se abordará más adelante), permite crear un espacio en el que esta estructura paralela tenga prácticas y un estilo de gestión que recuerdan a las organizaciones «teal», creándose «manchas teal» en estas organizaciones ámbra.

A continuación, se repasan los tres principios de las organizaciones «teal» descritos por Laloux mencionando las prácticas y aspectos organizativos (recopiladas a través de documentación y de entrevistas con David Martí) que encajan con dichos principios. Una descripción más detallada de estos principios puede encontrarse en el Anexo «Frederic Laloux y las organizaciones evolutivas».

Autogestión

Como hemos visto, se ha conseguido llevar a cabo una destacable cantidad de iniciativas que no se hubieran podido realizar sin la colaboración y el trabajo voluntario de profesores y personal de administración. Un aspecto clave que nos recuerda mucho al principio de autogestión es el hecho de cada uno de estos profesores ha elegido en qué iniciativas quieren implicarse. Sin embargo, de cara a no sólo fomentar la participación de los profesores en estas iniciativas, sino que éstos sean proactivos en la creación de éstas, se ha conseguido crear una estructura y unos procesos organizativos para eliminar jerarquías y avanzar hacia la autogestión.

Un primer aspecto a destacar es que, aunque en todo lo referente al grado profesional los títulos de trabajo y roles están definidos y reglados, en la estructura paralela los roles son cambiantes y flexibles, no siendo relevantes los títulos de trabajo. Además, se han mantenido y/o instaurado prácticas cotidianas que ayudan a eliminar la cultura jerárquica, tal y como nos resalta el propio Martí con algunos ejemplos:

- «En la calle tenemos 2 plazas de parking propias del conservatorio: cada mañana, son para el primero que llegue».

- «Todas las propuestas de formación formuladas por profesorado y personal administrativo, si hay un pequeño grupo de 3 o 4 personas que la solicite es acogida y organizada».
- «Algunos despachos no tienen distinción de cargo ni son más grandes que otros».

Además de estos pequeños gestos y de las «oportunidades organizativas» ya existentes, es importante destacar el hecho de que no exista presupuesto por departamentos y el que no haya control horario en el caso de los profesores. Respecto a esto último, existe una cultura por la cual los profesores sólo tienen que mantener libres los martes por la mañana (cuando esporádicamente son convocados a reuniones o claustros, fundamentales para el funcionamiento de la estructura burocrática), pero en la que sin embargo se ha instaurado un respeto total por las agendas de los demás.

Esto permite que la filosofía de actuación, tal y como la define Martí, sea la de «Hacer y dejar hacer. Ser y dejar SER». Mientras las actividades que se realicen no requieran un gran esfuerzo económico o interfieran en la actividad profesional de los demás, los distintos miembros del conservatorio están empoderados para organizarlas y llevarlas a cabo (llegando incluso éstos a poder contratar colaboraciones externas sin tener que consultar al gerente del conservatorio). Aun cuando se necesite por motivos burocráticos la aprobación del gerente del conservatorio para la realización de alguna actividad, éste tiene la política de acoger sin ningún tipo de filtro todas las propuestas de clases magistrales, talleres, conferencias... llevadas a cabo por miembros del claustro y de acoger y organizar cualquier propuesta de formación formulada por un grupo pequeño de tres o cuatro personas (que pueden ser tanto profesores como personal administrativo).

Cabe destacar de la documentación revisada que el uso de la autoevaluación (tanto académicamente como para evaluar proyectos y actividades llevadas a cabo por profesores y gestores) parece estar extendido como práctica. Esto concuerda con una visión «*teal*» de la enseñanza, centrada en dotar de autonomía a los alumnos para que se guíen en base a su propio propósito. Martí verbaliza en una entrevista (5) la idea de la siguiente manera: «Me parece que poco a poco nos atreveremos a verbalizar que las instituciones educativas pueden, más que traspasar contenidos a los alumnos, cuidarlos, acompañarlos... y favorecer su libre crecimiento y aprendizaje abierto. En los aspectos físicos, creativos, intelectuales, emocionales y espirituales. Permitir que en su crecimiento no dejen de saber quiénes son, qué les gusta, qué quieren hacer, para poder discriminar mejor, y saber, de toda la inmensa información que tienen a su disposición, qué cosas les apasionan».

Por último, señalar que el compromiso de deontología (una de las iniciativas clave, que además se realizó de forma voluntaria y participativa por parte de un grupo numeroso del claustro) pone por escrito ideas que recuerdan al principio de autogestión de Laloux:

- Se hace hincapié en fomentar la autonomía del alumno.
- Uno de los principios fundamentales es «adquirir conciencia y ser consecuente con las acciones y obligaciones profesionales de cada uno».
- En relación al trabajo en equipo, llaman la atención los compromisos «conciliar los criterios propios con los del resto del equipo docente».
- En relación al compromiso con otros profesionales destaca el de «colaborar con otros especialistas de diferentes disciplinas que en ciertos momentos del aprendizaje de la música pueden orientarnos y darnos una visión más amplia» (lo cual recuerda al «*advice process*», proceso fundamental para la autogestión tal y como se entiende en el marco de Laloux).

Propósito Evolutivo

Donde se pone de manifiesto de forma más evidente este principio es en cómo van surgiendo una gran variedad de iniciativas sin demasiada relación entre sí: cursos abiertos (a menudo sólo tangencialmente relacionados con la música), la temporada de conciertos, convenios con la Casa de Asia, el Instituto Italiano de Cultura o la Unidad Montada de la Guardia Urbana.

Sin embargo lo que más encaja con este principio es el hecho de que el crecimiento de estas «manchas *teal*» se llevó a cabo sin ningún tipo de plan estratégico (éste se escribió a posteriori, plasmándose en un documento en el año 2008). Este crecimiento no hubiera sido posible sin un diálogo constante con alumnos, padres, profesores y otros profesionales. Además, también existe un cierto proceso de aprendizaje colectivo y de identificación de áreas de mejora. Como las actividades que realizan son «libres», existe mucho margen para modificarlas.

Por último, destacar el hecho de que el principio de «propósito evolutivo» queda reflejado en el compromiso de deontología, señalándose en el documento que éste se considera «una herramienta viva y abierta a nuevas aportaciones».

Plenitud

Martí señala que «el papel actual de instituciones como el Conservatorio, además de la formación profesionalizadora que ofrecen a los jóvenes talentos del país, es ocuparse del bienestar de las personas a través de la práctica musical». Así pues, las «manchas *teal*» del Conservatorio tienen el espíritu de crear un vínculo entre los ciudadanos y la música mediante conciertos y cursos amateurs, y las motivaciones de los organizadores y participantes en cuanto a ellas no son económicos (no ganan dinero con ellas), sino de propósito. Según destaca Martí, la felicidad de los trabajadores al participar en estas iniciativas voluntarias es palpable.

La formación a los trabajadores también parece buscar la plenitud de éstos. Las actividades de formación permanente están abiertas a profesores y a menudo se ofrecen píldoras de carácter humanista. Se ha hecho especial esfuerzo en impartir en formación sobre «Comunicación No Violenta», que pretende transmitir herramientas para:

- Crear relaciones personales satisfactorias, basadas en el respeto, la compasión y la cooperación.
- Conectar con las necesidades más profundas y comprender las del otro.
- Resolver conflictos sin dañar las relaciones.
- Saber decir «no» y aceptar el «no» del otro.
- Resolver sentimientos de culpa, miedo, vergüenza.
- Desarrollar la capacidad de escucha y empatía.

Se han llevado a cabo también en los últimos 5 años tres sesiones de meditación colectiva, conducidos por profesionales externos, que han contado con la participación de un grupo de alrededor de 30 personas. Existe, además, un pequeño grupo de profesores que meditan cada martes antes de empezar las clases de la tarde.

Se han empezado también a cuidar mucho los espacios, cambiando todos los cristales exteriores (más de 150) de opacos a transparentes, y poniendo un cristal de 2 metros en cada una de las 80 puertas de aulas y despachos, lo cual fomenta la sensación de transparencia y apertura.

Por último, se destaca que los compromisos que se adquieren en el código de deontología creado por el conservatorio van más allá de la adecuada formación en música, llegando al plano personal en muchos aspectos.

Factores clave para la supervivencia de la «mancha teal»

La existencia de «manchas teal» en «organizaciones ámbar» es una idea poco intuitiva. En principio, un entorno burocrático y jerarquizado debería ser muy hostil a prácticas «teal», aunque ya hemos visto que en estas estructuras «ámbar» pueden existir espacios organizativos que permitan la existencia de estas prácticas. Sin embargo, estas «manchas teal» pueden llegar a ser muy frágiles, en cuanto a que no están respaldadas a priori por la estructura principal en la que se enmarcan. A continuación se describen las claves identificadas para la supervivencia de las iniciativas identificadas como «manchas teal» y el estilo de gestión de éstas.

Liderazgo

Como primera clave de supervivencia es obligatorio resaltar el liderazgo del gerente del conservatorio, quien, con el apoyo del Instituto Municipal de Educación del Ayuntamiento de Barcelona, ha sostenido la mayoría de

las iniciativas. Así se logró, partiendo de una profunda crisis, llevar a cabo un proceso de cambio, tratando de conectar con los principios fundacionales del conservatorio (una relación abierta con la ciudadanía) y utilizando la historia para reforzar su discurso.

Una de las claves del surgimiento de estas iniciativas parece ser el estilo del gerente del conservatorio, que da sistemáticamente una respuesta positiva a las propuestas de iniciativas que le llegan (con las excepciones anteriormente mencionadas de que no afecten a la vida laboral de otros o a una importante cantidad de dinero). El estilo de gestión del gerente del conservatorio no se basa en la búsqueda de la productividad y eficiencia del conservatorio (organizaciones «naranjas») ni en la búsqueda de consenso (organizaciones «verdes»), sino en el «Hacer y dejar hacer. Ser y dejar ser». Este principio de gestión implica a veces conflictos con la estructura ámbar (como veremos a continuación), pero el gerente asume que una de sus principales funciones es la de conseguir que sea posible funcionar de esta manera («sostener el espacio»).

En principio, el gerente del Conservatorio no sólo encaja en el rol que tienen los líderes en las organizaciones «teal» (es una de las caras públicas de la organización, actúa de sensor con los trabajadores y su principal función es la de «sostener el espacio»), sino que las ideas del libro de Laloux (el cual leyó posteriormente a los hechos descritos en este caso) le resultan «familiares».

De cara a gestionar personalmente el desgaste que supone ser un «líder teal», Martí considera clave el que «le gusta la soledad» y que siempre «tiene el ojo puesto en otra parte», de forma que se involucra en proyectos (sin ánimo de lucro, de creación de comunidad...) y canaliza su creatividad conectando cosas sin aparente relación. Martí considera que otro factor clave ha sido el poder compartir todo este proceso con Judit Comelleran, la mujer con la que está casado. Martí manifiesta que el feedback que recibe de ella le ayuda a revisar sus propias creencias, ampliar la mirada y percibir lo que falta, para que la organización avance hacia la plenitud.

Sosteniendo el espacio

En las organizaciones «teal» el líder, en vez de controlar las actividades y los resultados de la organización (lo cual ya no es necesario gracias a la autogestión), adquiere el rol de «sostener el espacio». Frederic Laloux lo describe de la siguiente manera: «Los principios operativos «teal» difieren profundamente de las ideas comúnmente aceptadas por los gerentes. El papel crítico del fundador / CEO es, por lo tanto, «mantener el espacio» para las estructuras y prácticas «teal». Cada vez que surge un problema, alguien, en algún lugar, va a proponer soluciones probadas del tipo: «vamos a agregar una regla o un sistema de control; pongamos el asunto bajo alguna función centralizada; hagamos que los procesos sean más prescriptivos; tomemos estas decisiones a un nivel más alto en el futuro». Las propuestas pueden venir de diferentes rincones (puede venir de un miembro del consejo que pida más control, de un colega, de un

cliente...). Una y otra vez, el CEO debe asegurarse de que las nuevas prácticas se reafirman y que los métodos tradicionales de gestión no se cuelan a través de la puerta trasera».

En el caso de las «manchas *feal*» que conviven con una estructura «ámbar» el rol de «sostener el espacio» se complica, ya que algunas de las prácticas entran en fricción con la estructura burocrática. Esto supone un continuo esfuerzo de diálogo continuo, tanto a nivel interno (la estructura «ámbar» con la que convive la «mancha *feal*», en este caso la encargada de impartir los estudios reglados) como a nivel externo (la estructura «ámbar» en la que se encuadra la «mancha *feal*», en este caso el Ayuntamiento de Barcelona).

A nivel externo el gerente del conservatorio establece contacto con el Ayuntamiento a tres niveles distintos, los cuales están poco coordinados: el nivel político, el técnico y el administrativo. Según él, la clave para la existencia y supervivencia de las «manchas *feal*» del conservatorio respecto al Ayuntamiento es que las iniciativas deben ser legitimadas a nivel político (fácil de convencer, debido a la relación con la ciudadanía) y técnico (lo cual requiere trabajar la relación personal y la sintonía con sus representantes) de cara a que se asienten y funcionen pese a la «maquinaria administrativa», provocando en último término cambios en ésta. El gerente del conservatorio nos pone ejemplos de este tipo de cambios conseguidos en los procedimientos:

- Contratación de sustitutos: «Antes se incorporaban de la bolsa de trabajo con un cv baremado como cualquier profesor de instituto. Desde hace años, a pesar de la resistencia sindical, cambiamos este procedimiento por una prueba práctica, en todos los casos, que incluye una parte de interpretación musical, una prueba pedagógica y una entrevista personal».
- Bases de oposiciones: «En las dos últimas convocatorias, no se ha pedido a los candidatos que escribieran ninguna memoria. Se ha sustituido esta prueba por una larga entrevista personal, que puntúa tanto como las otras pruebas musicales».
- Créditos por formación: «El ayuntamiento reconoce ahora la participación de los profesores el ciclo de los conciertos de los jueves como equivalente a los créditos por formación para el reconocimiento de los sexenios».

Así pues, asentar las actividades del Conservatorio entre la ciudadanía (de forma que ésta le otorgue legitimidad suficiente para que las actividades y forma de operar no se vean amenazadas a nivel burocrático) es fundamental. Pero esto requiere, en primer lugar, que estas iniciativas lleguen a la ciudadanía. Por lo tanto, el gerente del conservatorio destaca como una de las claves la contratación externa de un responsable de comunicación: mientras el Conservatorio da a conocer la existencia del grado profesional a través de los cauces normales (por ejemplo, a través de la página web), se hacen grandes esfuerzos centrados, mayori-

tariamente, en la promoción de las iniciativas y actividades dirigidas a la ciudadanía en general (cursos, series de conciertos, radio, proyectos conjuntos con otros centros educativos...), de las que frecuentemente se consigue que los medios se hagan eco, y que, según David Martí, «ayudan, por encima de todo, a que el grado profesional se sustente en una sólida base de reputación institucional y de un creciente flujo de ciudadanos que entran y salen del edificio».

La última limitación que podría considerarse que viene del exterior es la económica. Así, las actividades «*feal*» dependen en buena medida de autofinanciación. Es importante destacar que las actividades culturales públicas y gratuitas llevadas a cabo no suponen un incremento presupuestario del centro. Algunas son financiadas por organizaciones externas, pero la mayoría existen gracias a la voluntad de participación desinteresada de los profesores del centro, -según Martí, los primeros protagonistas de la mayoría de estas actividades- y de músicos con alguna vinculación al mismo.

Pero la mayor resistencia a la existencia de las «manchas *feal*» no se encuentra en el exterior. Según Martí en una entrevista en «*Feedback Today*»: «El primero son los procesos y las normativas, que nos suelen servir de excusa para no acometer cambios. El segundo, y mucho más importante, somos nosotros mismos». Martí señala que el principal problema que ha encontrado es la resistencia de algunas personas de la estructura interna del conservatorio, principalmente miembros del claustro, y de la mejorable comunicación interna: «la gran riqueza de actividades que suceden en nuestro centro y la gran satisfacción que producen en el ciudadano no son conocidas, en muchas ocasiones, por los mismos trabajadores del centro ni por la administración titular».

Existen en el Conservatorio profesionales que a menudo impulsan y participan en las iniciativas paralelas, y otros que creen que mejor no cambiar el sentido tradicional de la institución. Esta resistencia, en palabras de Martí, podría estar motivada por una «sensación de pérdida de control» por parte de algunos miembros del claustro. Por ello, apunta Martí, quizás sea importante dejar de pensar en el concepto «control» y en la pregunta «¿quién manda?» y centrarse en la creación de una inteligencia colectiva que permita centrar el foco en el servicio público. Las «manchas *feal*» descritas no pretenden cuestionar que los estudios reglados continúan siendo la prioridad del Conservatorio; al mismo tiempo defienden que hay espacio para acoger a más personas e iniciativas. Conviven por tanto dos maneras de entender el conservatorio, reflejadas en las dos misiones expuestas al inicio de este documento. Esto crea una «tensión de fondo» sobre la pregunta de «¿quién es el propietario del conservatorio?» («¿La ciudadanía o los profesores?»). Martí se cuestiona si pueden convivir las dos culturas (como hasta ahora) o si conviene crear una nueva, acogedora e integradora, que respete los objetivos de ambas.

Para manejar esta tensión, Martí señala que la gestión de conflictos es fundamental, además de no obligar a nadie a hacer nada.

Futuros retos

Existen cuatro retos principales a los que se enfrenta el Conservatorio de cara a la supervivencia:

- La definición de su razón de ser por parte del titular (Ayuntamiento de Barcelona – Instituto Municipal de Educación), desde la observación y evaluación de lo acontecido en estos últimos años, y sobre todo del reconocimiento público a todos los actores participantes en este proceso.
- La facilitación de procesos participativos con dinámicas de indagación colectiva para identificar un propósito integrador y un sueño compartido.
- La aprobación, por parte del titular, de un modelo organizativo y de los correspondientes procesos administrativos que respondan a esta nueva cultura integradora.
- La comunicación, a nivel político, técnico y administrativo, de lo anterior.

Martí señala como momento clave en cuanto a estos retos la elección de su sucesor y del próximo director: confía que el ayuntamiento siente las bases de un proceso para que la forma de operar del Conservatorio siga en continua evolución. Es importante que el gerente y el director crean que se puede lograr una cultura integradora donde la diversidad no sea percibida como un problema o un motivo de conflicto sino como una oportunidad de crear una organización más abierta e integradora de todas las necesidades y sensibilidades de la ciudadanía.

Además, se han identificado durante la revisión de documentación y las entrevistas los siguientes aspectos a mejorar:

- Es muy posible que, en el marco de la docencia del Conservatorio, existan prácticas innovadoras. Sin embargo, éstas no se comunican en documentos internos, artículos en revistas especializadas o grupos de investigación.
- Aunque existe un cierto acompañamiento a nuevo personal, Martí identifica la gestión de nuevas incorporaciones como punto de mejora. No existen tampoco prácticas destacables en cuanto a gestión de equipos humanos en un contexto «*teal*».

Se destaca por último un reto no de supervivencia, sino de «contagio». Martí considera que «las instituciones artísticas (que se dedican a promover la creatividad) y las instituciones públicas (que tienen a los ciudadanos como su centro de actividad) deberían dar ejemplo y ser las primeras en adoptar los planteamientos «*teal*». En este sentido, el pasado septiembre de 2016 el conservatorio acogió una jornada directiva del Ayuntamiento de Barcelona, presidida por su alcaldesa Ada Colau y el gerente del Ayuntamiento, donde la conferencia principal del acto fue de Frederic Laloux, que con la ayuda de David Martí lideró también un grupo de trabajo de directivos que continuaron la jornada ex-

plorando las posibilidades de los modelos «*teal*» en el Ayuntamiento.

CONCLUSIONES

Después de estudiar el Caso del Conservatorio Municipal de Música de Barcelona a través de entrevistas y análisis de información primaria y secundaria, basándonos en la metodología usada Laloux para los casos de estudio presentes en su libro «*Reinventing Organizations*», hemos podido comprobar que la particular forma de gestionar el Conservatorio Municipal de Música de Barcelona ha permitido generar iniciativas innovadoras y colaboraciones que han permitido:

- Ampliar la experiencia de los alumnos del Conservatorio, complementando su plan de estudios oficial con experiencias prácticas y con formación en otros ámbitos.
- Añadir una fuente de motivación intrínseca a los profesores interesados en participar (o crear) nuevas iniciativas.
- Acercar la formación musical y el disfrute de la música a la ciudadanía.
- Revitalizar una institución en declive.

Dicha forma de gestión recuerda a la de las «organizaciones *teal*» descritas por Laloux. Podemos encontrar numerosos indicios de la asimilación de sus «principios disruptivos»:

- Autogestión: los profesores eligen en qué iniciativas colaboran, además de tener la libertad de crearlas, organizándose de forma orgánica. El control sobre los profesores (cuestiones de horarios, presupuestos de departamentos...) se intenta minimizar, así como cualquier indicio de jerarquización (despachos, plazas de parking, etc.). Además, en cuanto a la formación, se intenta inculcar a los alumnos el ser autónomos y la colaboración interdisciplinar.
- Propósito evolutivo: las distintas iniciativas surgen orgánicamente entre profesores y colaboradores, sin que exista un plan estratégico detrás de éstas. Se reconoce que el crecimiento del Conservatorio ha sido posible gracias, entre otras cosas, a una escucha constante a los grupos de interés de la institución, existiendo un proceso de aprendizaje colectivo.
- Plenitud: las iniciativas del conservatorio surgen por mera motivación intrínseca de los profesores, y son posibles gracias a que aportan bienestar (a través de la música) a profesores, alumnos y ciudadanía. Además, se cuidan en la gestión detalles en busca de la plenitud de trabajadores, como los espacios físicos, las sesiones de meditación colectiva, o la formación en comunicación no violenta.

Según los documentos analizados y las entrevistas llevadas a cabo, puede extraerse que el surgimiento y la su-

pervivencia de una estructura paralela «*teal*» a la oficial del conservatorio («*ámbar*») ha sido posible gracias a:

- Un tipo muy concreto de liderazgo y de visión del gerente del Conservatorio, que se asemeja a la descripción de los líderes «*teal*» en cuanto a roles asumidos.
- Los huecos organizativos existentes en la estructura «*ámbar*», como una cierta capacidad operativa disponible por parte de los profesores (derivada del traslado de ciertos estudios fuera de la institución).
- La transparencia, la importancia otorgada a la comunicación, y el trabajo específico realizado a nivel político, técnico y administrativo en el Ayuntamiento:
 - A nivel político, mediante la aportación de valor a la ciudadanía (grupo de interés prioritario de los responsables políticos) logrando que a este grupo de interés le importase lo que se estaba haciendo en el Conservatorio.
 - A nivel técnico, mediante el trabajo de la relación personal con los responsables.
 - A nivel administrativo, apoyándose en los anteriores dos niveles para flexibilizar procesos «*ámbar*» y lograr cambios necesarios para el mantenimiento de las iniciativas y de la forma de gestión.
- Respeto y atención constante a los profesores del Conservatorio con una visión más clásica, que no querían participar en las iniciativas que surgían, de forma que se facilite la convivencia de las dos estructuras que se forman en el Conservatorio («*teal*» y «*ámbar*»).

Las principales amenazas a la supervivencia de esta estructura paralela «*teal*», según se ha identificado en el caso, son las fricciones y el encaje completo con la estructura organizativa «*ámbar*», y un eventual cambio en el liderazgo. Por otra parte, se identifican como áreas de mejora avanzar en cierta procedimentación (cambios en procedimientos y estructuras *ámbar* que, dentro de los procedimientos y estructuras, permitan la nueva forma de gestión), así como mejores prácticas de recursos humanos. Cabe resaltar que estas áreas de mejora, detectadas por el gerente, conllevan el riesgo de frenar la espontaneidad y de afectar a los principios disruptivos «*teal*». Por último, resaltar el reto autoimpuesto por parte del gerente de «contagiar» a otras organizaciones (en especial organismos públicos).

Cabe preguntarse si es posible el surgimiento de «manchas *teal*» en otro tipo de organizaciones enmarcadas dentro de una administración pública. El caso de estudio analizado se enmarca en un contexto educativo, que ofrece cierta autonomía a los profesores para poder participar en las iniciativas innovadoras. Es posible que, en otras ramas dependientes de la administración pública, esta autonomía no sea tan amplia,

dificultando el surgimiento de potenciales «manchas *teal*» (sirvan como ejemplo los exigentes horarios de la sanidad). Además, se da la circunstancia de que el contexto educativo es uno en el que la motivación intrínseca tiene mucho peso para sus trabajadores, además de que la actividad se presta con relativa facilidad a la innovación, lo que también facilita el surgimiento de una «mancha *teal*» (¿podría surgir una «mancha *teal*», por ejemplo, en la gestión administrativa de un ministerio?).

Sin embargo, por otro lado, si se salvan los dos condicionantes expuestos anteriormente no se encuentra nada que, teóricamente, pudiera impedir el surgimiento de una «mancha *teal*» en otras ramas de la administración pública, siendo el surgimiento de una mancha *teal* cuestión de un liderazgo con una particular visión y estilo de gestión y de dar respuesta a problemas e inquietudes de, al menos, un grupo de interés clave a nivel político para la organización «*ámbar*» en la que la «mancha *teal*» esté embebida. Las claves de supervivencia mencionadas anteriormente deberían ser suficiente para asegurar de cierto recorrido a la «mancha *teal*», quedando actualmente sin respuesta las amenazas identificadas a largo plazo.

Dado que, según el análisis realizado y el propio gerente del Conservatorio, en las «manchas *teal*» surge un interés intrínseco en el «contagio» a otras organizaciones, será interesante observar en un futuro si estas estructuras pueden propagarse y surgir en ámbitos tan dispares como la sanidad, la defensa, la gestión de espacios públicos, la participación ciudadana en la gestión municipal, el cobro de impuestos o los cuerpos de seguridad del estado (policía, bomberos, salvamento marítimo, etc.).

NOTAS

- [1] Entrevista a Antoni Nicolau de Lluís Millet, Revista Musical Catalana, 1930.
- [2] «L'acció de l'Ajuntament de Barcelona en la gestió del Conservatori Municipal de Música de Barcelona», Mayo 2008
- [3] Blog de David Peralta «Música y Social Media» sobre «El conservatorio como red social: David Martí gerente del CMMB».
- [4] «Conservatorio Municipal de Música de Barcelona: 125 años cuidando personas» publicado en la revista Sherzo en Julio de 2011.
- [5] Blog de David Peralta «Música y Social Media» sobre «El conservatorio como red social: David Martí gerente del CMMB».

BIBLIOGRAFÍA

- Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, <http://www.cmmmb.cat/es>
- Laloux, F., 2016, *Reinventar las organizaciones*, Arpa Editores.
- Martí, D. «Conservatorio Municipal de Música de Barcelona: 125 años cuidando personas», revista Sherzo, Julio de 2011.