DPO-858
Julio del 2025

Orquestar valores: la repercusión social en la Escuela de Música Reina Sofía

Marta Elvira
Carlos Rodríguez-Lluesma
Cintra Scott

¿Por qué la música? Porque nos une.

Paloma O'Shea, fundadora de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

Nulla aesthetica sine ethica. Nulla ethica sine aesthetica.

Inscripción en el edificio principal de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

Nuestra misión es desarrollar el talento y acercar la música a la sociedad.

Junta de Patronos de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

La música interpretada en el encuentro anual del Día de los Valores, celebrado en otoño de 2023 por una de las principales empresas cotizadas de España, fue compuesta específicamente para reflejar los valores corporativos y el propósito de dicha multinacional.

La pieza fue compuesta con el ulterior motivo de ofrecer un idioma común que ayudase a unificar una plantilla diversa – particularmente las funciones corporativas y las perspectivas personales – para, en último término, promover la inclusión. La música pedía ser escuchada con un oído atento y empático.

La interpretación corrió a cargo de un grupo selecto de profesionales (y expertos en formación del más alto nivel) de la Escuela Superior de Música Reina Sofía de Madrid, considerada uno de los mejores centros de formación musical de Europa. Esta iniciativa de la Escuela, denominada "Sinfonía de Valores", permitía a empresas como la mencionada arriba encargar una o varias

Caso preparado por los profesores Marta Elvira, Carlos Rodríguez-Lluesma y Cintra Scott, case writer. Julio del 2025.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2025 IESE. Copyright de esta traducción © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin el permiso de IESE.

Última edición: 23/7/25

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

piezas musicales, desarrolladas en varios talleres y sesiones interactivas, con el fin de expresar sus principios corporativos. El programa, dividido en cuatro fases, ofrecía *team building* (fomento del trabajo en equipo), reflexión colectiva y lecciones de liderazgo.

Como CEO de la Escuela, Julia Sánchez Abeal aplicó su experiencia en el mundo de los negocios a su trabajo con los patrocinadores corporativos de la Escuela. Uno de sus principales objetivos en este empeño fue conseguir un flujo de ingresos constante que ayudara a financiar la misión institucional: desarrollar el talento y acercar la música a la sociedad (véase el Anexo 1). En el núcleo de esta misión no estaban sólo sus 174 alumnos de 38 países (cifra del 2023), sino también otras partes interesadas (*stakeholders*) importantes, como una red de antiguos alumnos en notable expansión, el profesorado, el resto del personal, los mecenas y los patronos.

Resultaba llamativo que la Escuela pudiera eximir totalmente del pago de la matrícula al selecto grupo de alumnos admitidos: la idea era que ningún alumno con talento se quedara fuera de la Escuela por falta de fondos. En el mundo de las instituciones sin ánimo de lucro, la Escuela era única por otra característica: alrededor del 70% de su presupuesto operativo provenía de patronos del sector privado[1]. Entre sus leales mecenas se contaban muchas de las mayores empresas de España, así como un número creciente de patrocinadores de fuera del País (véanse los Anexos 2 y 3).

El día de la presentación, Sánchez explicó lo siguiente a sus compañeros y clientes: "La Sinfonía de Valores nos ha llevado a un nuevo tipo, más profundo, de relación: el de cocreadores". En su opinión, la misión y el saber hacer de la Escuela, así como su carácter de referencia en su campo, la situaban en buen lugar para trabajar en tres niveles a la vez:

1. en el nivel individual, desarrollando talento musical para dar comienzo a carreras gratificantes;
2. en el nivel corporativo, beneficiando a sus muchas partes interesadas (entre ellos, antiguos alumnos, empleados y patronos);
3. en el nivel social, aumentando la exposición a la capacidad transformadora de la música.

A lo anterior, Sánchez añadió:

> La música une a las personas porque toca a todos por igual, eliminando las barreras del idioma, el entorno y la tradición [...]. Además, la práctica de la música inculca valores como la dedicación, el liderazgo compartido y la empatía, que favorecen la coexistencia y la cohesión social.

¿Podía tener éxito la Escuela a los ojos de los alumnos, los patrocinadores y el resto de implicados? ¿Cómo sería ese éxito? En otras palabras: ¿cuál sería la mejor forma de que Sánchez y su equipo conectaran los intereses de las diversas partes interesadas? ¿Podrían esos mismos valores básicos dar forma a la labor de la Escuela para ofrecer formación y cultura a alumnos, público, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro? Además, eximir del pago de la matrícula a todos los alumnos, independientemente del nivel de ingresos de su familia, ¿era justo y viable a largo plazo?

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Una breve historia (1991-2023)

Apoyada por una sólida red de contactos tanto dentro como fuera de la música, Paloma O'Shea, afamada concertista de piano clásico y ganadora de numerosos premios, fundó la Escuela Superior de Música Reina Sofía en 1991 en Madrid, España. O'Shea ha desarrollado una notabilísima función ejecutiva e institucional en la Escuela a la vez que desempeñaba su papel de madre de familia numerosa, uno de cuyos miembros es Ana Botín, presidenta del Banco Santander. La propia Botín mantenía un sólido compromiso con la Escuela como miembro de la Junta de Patronos y presidenta de su Círculo Internacional, un grupo de patrocinadores y embajadores de varios países (véase el Anexo 4).

La reina doña Sofía brindó un apoyo decisivo a la Escuela, prestándole su nombre y ejerciendo de presidenta de Honor. Algunas figuras de renombre del mundo de la música, como el director Zubin Mehta, el violinista Yehudi Menuhin y el violonchelista Mstislav Rostropóvich, ayudaron también a que la joven institución tomara impulso rápidamente. Así, en el 2001, la revista inglesa de música clásica *The Strad* ya la describió como "una de las mejores escuelas de Europa, si no del mundo".

En el 2008 la Escuela se trasladó de su ubicación original, a las afueras de Madrid, a la Plaza de Oriente, en pleno centro de la capital, entre el Palacio Real y el Teatro Real. En esta elegante y concurrida plaza, turistas y madrileños por igual escuchan a menudo la música que emana del edificio, en cuya fachada se puede leer: *Nulla aesthetica sine ethica. Nulla ethica sine aesthetica* (máxima en latín que significa "No hay estética sin ética. Ni ética sin estética.").

En 2014, siendo O'Shea aún presidenta de la Escuela, se incorporó como CEO Julia Sánchez Abeal, de 33 años. Ésta, tras un MBA en Columbia Business School (Nueva York), había trabajado para KPMG en Madrid y Londres, además de en el campo de la inversión socialmente responsable. Justo antes de unirse a la Escuela, era directora de Operaciones y parte del equipo fundador de Empieza Por Educar, organización que buscaba fomentar las oportunidades educativas. En 2019, tras cinco años como CEO, fue seleccionada por *Mujeres & Cía*, un portal *online* dedicado a mujeres con cargos directivos, como una de las 100 lideresas más importantes de España. A pesar de carecer de formación musical, Sánchez estaba demostrando su habilidad e inteligencia para vincular los negocios con la cultura y ejercer una notable influencia.

En 2016 la Escuela empezó a ofrecer un grado universitario acreditado según el Plan Bolonia europeo, al que se unió en 2018 un máster en interpretación musical. Tanto en este programa como en el tradicional para músicos a partir de los 14 años, la Escuela aplicaba unos criterios de selección muy estrictos, con una tasa de admisión de entre el 5% y el 6%. Ya en 2022 la Escuela podía alardear de una tasa de empleo del 91% de sus 866 alumnos graduados (la amplia mayoría del 9% restante había decidido continuar con sus estudios).

En diciembre de 2022, al año siguiente de su trigésimo aniversario, la Escuela puso en marcha un ambicioso plan para prácticamente doblar su tamaño mediante la adquisición de los dos edificios colindantes, expandiéndose de la calle Requena, 1, a Requena, 3-5, (véase la Figura 1).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post