

Treball de fi de grau

Títol

La Comunicació de crisi com a eina de transformació de la imatge institucional: el 'Cas Palau'

Autor/a

Adrià Bellot Sáez

Tutor/a

Mariona Codinach Fossas

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	02/06/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La Comunicació de crisi com a eina de transformació de la imatge institucional: el 'Cas Palau'		
Castellà:	La Comunicación de crisis como herramienta de transformación de la imagen institucional: 'el Caso Palau'		
Anglès:	Crisis communication as a transformation tool of the institutional image: 'the 'Palau case'		
Autor/a:	Adrià Bellot Sáez		
Tutor/a:	Mariona Codinach Fossas		
Curs:		Grau:	Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació de crisi, Imatge institucional, Comunicació corporativa, 'Cas Palau'
Castellà:	Comunicación de crisis, imagen institucional, Comunicación corporativa, 'Caso Palau'
Anglès:	Crisis communication, institutional image, Corporate Communication, 'Palau case'

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present treball s'estructura a partir del procés comunicatiu emprat pel Departament de Comunicació del Palau de la Música per tal de pal·liar la seva crisi institucional iniciada l'estiu del 2009, arran del greu cas de corrupció denominat 'Cas Palau'. La investigació pretén comprovar quins factors componen la comunicació aplicada a la crisi, quin paper hi juga en la transformació de la imatge institucional i a través de quins mecanismes s'articula per tal que resulti efectiva, així com aplicar aquests elements a l'estudi de cas citat.
Castellà:	El presente trabajo se estructura a partir del proceso comunicativo efectuado por el Departamento de Comunicación del Palau de la Música para afrontar su crisis institucional iniciada en 2009, como consecuencia del grave caso de corrupción denominado "Caso Palau". La investigación pretende comprobar qué factores componen la comunicación de crisis, cuál es su papel en la transformación de la imagen institucional y mediante qué mecanismos se articula para que resulte efectiva, así como aplicar estos elementos al estudio de caso citado.
Anglès:	This work is based in the communicative process executed by the Palau de la Música Department of Communication to face its institutional crisis that began in 2009 as a consequence of a serious corruption case called "The Palau Issue". The research aims to study the factors which take part in crisis communication, what is their role in the transformation of the institutional profile and which mechanisms are needed to make it effective, as well as to apply these elements to the case commented above.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

Adrià Bellot Sáez

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

ÍNDIX

1. Motivacions i justificacions.....	3
 2. Problemàtica de la investigació	
2.1. Objectius.....	4
2.2. Preguntes d'investigació.....	4
2.3. Hipòtesi.....	4
2.4. Objecte d'estudi.....	5
2.5. Metodologia.....	6
 3. Marc teòric	
3.1. La Comunicació corporativa.....	9
3.1.1. Els fluxos comunicatius: comunicació interna i comunicació externa.....	11
3.1.1.1. La comunicació interna.....	11
3.1.1.2. La comunicació externa.....	13
3.1.2. Valors, Missió i Visió.....	15
3.1.3. La imatge institucional.....	17
3.2. La figura del <i>Dircom</i>	20
3.2.1. Evolució històrica.....	21
3.2.2. Competències.....	21
3.3. La comunicació en la gestió de crisi.....	25
3.3.1. Què és una crisi?.....	25
3.3.2. Tipologies.....	27
3.3.3. Fases.....	28
3.3.4. Conseqüències.....	29
3.3.5. Reaccions estratègiques.....	30
 4. Estudi de cas	
4.1. El Palau de la Música.....	35
4.1.1. La institució.....	35
4.1.2. Organigrama i estructura.....	38
4.1.3. Departament de Comunicació.....	40

4.1.3.1. Distribució de competències.....	42
4.1.3.2. Valors, Missió i Visió.....	42
4.1.3.3. Comunicació interna.....	43
4.1.3.4. Comunicació externa.....	44
4.1.4. El “Cas Palau”	45
4.2. Comunicació de crisi aplicada.....	49
4.2.1. Gestió del problema.....	49
4.2.1.1. L’explosió de la crisi.....	49
4.2.1.2. Estratègia comunicativa.....	50
4.2.1.3. Metodologia aplicada: instruments.....	52
4.2.2. Anàlisi del producte comunicatiu: Notes de premsa 2009-2010.....	55
4.2.2.1. Posicionament institucional.....	55
4.2.2.1.1. Empleats.....	55
4.2.2.1.2. Junta Directiva.....	56
4.2.2.2. Pressupostos.....	58
4.2.2.3. Recomposició de l’organigrama.....	59
4.3. Resultats.....	63
4.3.1. Punts forts vs Punts febles.....	63
4.3.2. La imatge del Palau de la Música.....	64
4.3.2.1. Transformació.....	64
4.3.2.2. Millores en la gestió de la comunicació.....	65
5. Conclusions.....	67
6. Bibliografia.....	69
7. Webgrafia.....	72
 Annexos	
- Annex 1: Entrevista Albert Roura Planas.....	76
- Annex 2: Entrevista Ana María Enrique Jiménez.....	87
- Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.....	93

1. Motivacions i justificacions

El món de la comunicació suposa quelcom apassionant. El fet d'aconseguir objectius a través de la paraula, de l'estratègia comunicativa resulta un camp molt interessant. De fet, en el meu cas, treballs d'investigació previs com el Treball de Recerca (TR), per exemple, han estat enfocats a la influència que la propaganda nazi va causar en la població alemanya durant la Segona Guerra Mundial. I és que el poder de la comunicació no esdevé quelcom nou.

L'àmbit de la comunicació és molt extens i conté una gran varietat de tipologies. Particularment, el camp de la Comunicació Institucional i Empresarial suposa, després d'haver cursat algunes matèries relacionades durant el Grau en Periodisme a la Universitat Autònoma de Barcelona i iniciar-me professionalment en aquest sector (assolint competències i observant com funciona de manera interna), un àmbit ple de matisos i possibilitats encara per explotar.

En aquest sentit, resulta atractiu poder relacionar un cas periodístic d'actualitat en el seu moment amb una branca de la Comunicació Institucional: la Comunicació de crisi. Els casos de corrupció ha marcat, malauradament, l'agenda mediàtica en els darrers anys. Concretament, a Catalunya va tenir molt ressò l'anomenat "Cas Palau", que suposava la malversació de fons públics d'una institució de renom com el Palau de la Música, així com la implicació de partits polítics i de la cúpula dirigent de la institució.

És possible transformar la imatge institucional mitjançant la comunicació? Quin paper hi juga la comunicació de crisi? Per tant, què és i com s'aplica? Aquestes van ser les primeres inquietuds sorgides al respecte que van motivar l'estudi del cas. La comunicació de crisi resulta un àmbit complex i no massa desenvolupat en el món institucional i/o empresarial. Conceptes com la figura del "Dircom", els Gabinetes de crisi o la implementació de les tecnologies en la comunicació, com les xarxes socials, o la Comunicació 2.0, suposen factors encara desconeguts per a molts.

D'aquesta manera, l'anàlisi s'estructura a partir del procés comunicatiu emprat pel Departament de Comunicació del Palau de la Música per tal de pal·liar la seva crisi institucional iniciada el 2009 arran del greu cas de corrupció descrit anteriorment. Per tant, l'interès de la investigació rau en comprovar quins factors componen la comunicació aplicada a la crisi, quin paper hi juga en la transformació de la imatge institucional i a través de quins mecanismes s'articula per tal que resulti efectiva.

2. Problemàtica de la investigació

2.1. Objectius

- El primer objectiu d'aquest treball és veure a través de quins mecanismes de la comunicació i amb quines estratègies discursives es pot afrontar una crisi institucional, revertint-ne el deteriorament de la seva imatge.
- Un segon objectiu del treball és veure com s'aplica aquest tipus de comunicació, quin n'és el procés i quins són els passos a seguir en la gestió d'una crisi institucional.
- Un tercer objectiu és realitzar un estudi de cas sobre la crisi institucional del Palau de la Música, centrat entre 2009 i 2010, arran de la imputació de Félix Millet. D'aquesta manera, es pretén aplicar la metodologia estudiada per tal d'esbrinar si resulta realment efectiva a la pràctica.

2.2. Preguntes d'investigació

Les preguntes d'investigació que hi ha darrera de cadascun dels tres objectius són les següents:

- Quins mecanismes i/o estratègies discursives permeten afrontar una crisi institucional?
- Quina és la metodologia a seguir en la Comunicació de crisi?
- La comunicació de crisi va servir per transformar la imatge del Palau de la Música afavorint la recuperació del seu prestigi?

2.3. Hipòtesi

- L'estratègia comunicativa emprada en la crisi institucional del Palau de la Música ha resultat efectiva i ha aconseguit transformar-ne la imatge, deteriorada a conseqüència del "Cas Palau". La comunicació de crisi aplicada ha permès recuperar gran part del seu prestigi i ha contribuït a recuperar audiència i clients fidelitzats abans de la crisi. Per tant, el procés comunicatiu en cas de crisi institucional és efectiu a l'hora de transformar la imatge institucional. El prestigi d'una entitat és quelcom volàtil, ja que pot disminuir enormement amb una gran facilitat. En canvi, assolir-lo necessita un període llarg de temps que consolidi la confiança del públic o audiència de la institució en qüestió.

- L'estratègia del procés comunicatiu decantarà l'èxit o el fracàs de la campanya. La comunicació de crisi és quelcom complex i es basa en una sèrie de mecanismes que cal estudiar i desenvolupar en un Pla de comunicació. Aquesta tipologia necessita de diversos elements per aconseguir una difusió efectiva del missatge. Ben emprada, pot servir per a afrontar i superar una situació de crisi.
- Un bon equip de gestió, una estratègia comunicativa adaptada i la combinació de la comunicació oral (rodes de premsa, portaveus, etc) i de la comunicació escrita (notes de premsa, comunicats oficials, etc) són factors necessaris per a completar una comunicació eficaç.

2.4. Objecte d'estudi

L'estiu del 2009 el Palau de la Música Catalana va haver de posar en marxa una estratègia comunicativa per tal de pal·liar els efectes negatius que el cas de corrupció protagonitzat per Fèlix Millet va causar en la seva imatge. Una comunicació de crisi que va servir per a ajudar a restablir la confiança que audiència i clients havien dipositat en l'entitat, quelcom molt difícil de consolidar i amb una gran facilitat per desaparèixer.

En el que s'ha denominat popularment "Cas Palau", el president del patronat de l'Associació Orfeó Català-Palau de la Música, Fèlix Millet, havia estat desfalcant diners públics amb la col·laboració d'alguns dels seus col·laboradors (Jordi Montull també ha estat imputat per la fiscalia).

El desfalc es va produir durant la primera dècada d'aquest segle i part dels fons van anar destinats al finançament de Convergència Democràtica de Catalunya, partit que ha negat qualsevol coneixement i vinculació amb els fets. Un cop es va conèixer, aquest greu cas de corrupció va deteriorar greument la imatge institucional del Palau de la Música, afectant-ne el valor del seu prestigi i la seva gestió durant dècades.

Concretament, el juny de 2009 la fiscalia de Barcelona va presentar una querella per apropiació indeguda i falsedat contra Fèlix Millet i Tusell i tres responsables i directius més del Palau de la Música Catalana.

A finals de juliol de 2009 Millet es va veure implicat en una investigació de la fiscalia de Barcelona en la que es va intentar aclarir un presumpte desviament de 2.000.000 d'euros durant els anys 2003 i 2004 per part del patronat del Palau de la Música. Finalment, el 28 de juliol de 2009 Millet va ser destituït del seu càrrec al patronat.

Seguint el consell dels seus advocats, Millet va reconèixer el desviament de fons per als seus comptes i patrimoni personal. Aquest va ser el punt de partida d'un complex, llarg i dur procés comunicatiu per part del Palau de la Música que va haver d'aconseguir separar la funció de l'entitat de l'actuació del seu màxim responsable en aquell moment. És a dir, tornar a transmetre la seva funció de manera efectiva. La pròpia institució¹ defineix que la seva missió rau en *“promoure la música, amb una especial atenció al cant coral, el coneixement i la difusió del patrimoni cultural i col·laborar en la consolidació de la cohesió social”*.

Ara bé, per assolir aquest objectiu s'havia de combatre la imatge de corrupció impregnada en l'audiència, com a conseqüència directa de la difusió que el fet va tenir en els mitjans de comunicació. Tot plegat va deixar un clima d'incertesa sobre l'honorabilitat del Palau de la Música, ja que els esdeveniments succeïts van capgirar la imatge de la institució, en perjudici del prestigi assolit al llarg dels anys. D'aquesta manera, calia posar en marxa un procés comunicatiu relatiu a la comunicació de crisi, amb una estratègia establerta i unes fases d'actuació definides.

2.5. Metodologia

Marc teòric

Per tal de dur a terme el treball es desenvoluparà un marc teòric que aportï el context necessari per tal d'entendre els conceptes tècnics en relació amb la temàtica del treball: La comunicació de crisi en el “Cas Palau”. D'aquesta manera, també permetrà aprofundir en l'estudi de cas. El marc teòric estarà compost per quatre eixos principals: la Comunicació corporativa, la figura del “Dircom” i la Comunicació de crisi.

La comunicació corporativa suposa una branca de la comunicació, de la qual s'explicarà el concepte, les característiques i les tipologies. En aquest sentit, la comunicació de crisi es desmarca, al seu torn, com una tipologia dins la comunicació corporativa.

Aquesta comunicació específica esdevé fonamental per a transformar la imatge institucional, un valor intangible que genera una determinada reputació per a l'entitat. Finalment s'analitzarà la figura del “Dircom”, un perfil professional que ha de ser capaç de gestionar els processos comunicatius que se'n deriven.

¹Palau de la Música Catalana: *La Fundació*. Recuperat de: <http://www.palaumusica.cat/>

Entrevistes en profunditat

Amb l'objectiu d'aportar un valor afegit a la investigació es realitzaran dues entrevistes a perfils professionals diferents. L'eina metodològica aplicada serà la realització d'entrevistes en profunditat, a través de les quals l'entrevistador obté la visió personal de l'entrevistat expert sobre l'objecte d'estudi en qüestió.

Com apunta Nahoum², *"l'entrevista ens ajuda a reunir informació durant una trobada, de caràcter privat i cordial, on una persona explica la seva visió dels fets a una altra, dóna la seva versió dels fets i respon preguntes relacionades amb un problema específic"*. No es tracta, doncs, d'una entrevista qualitativa, en la que no es segueix una línia de conversació conceptualment definida.

Una primera entrevista serà de caire estructurat, és a dir, amb les preguntes pactades i dissenyades abans del seu inici. L'altra esdevindrà semiestructurada. Segons Taylor³, en aquesta tipologia d'entrevistes, *"l'entrevistador disposa d'un guió que recull els temes que haurà de tractar a l'entrevista. No obstant, l'ordre en que s'aborden els diversos temes i la manera de formular les preguntes es deixen a la lliure decisió i valoració de l'entrevistador"*.

D'aquesta manera, l'entrevista estructurada es correspondrà amb una experta en Comunicació corporativa per tal d'aprofundir sobre el marc teòric. Pel que fa a la semiestructurada, s'entrevistarà al Director de comunicació de la institució analitzada, el Palau de la Música. Per tant, l'objectiu rau en que ambdues entrevistes es complementin i aportin valor conjuntament, tant en el marc teòric com en l'estudi de cas. Tenint en compte les premisses descrites anteriorment, els perfils dels entrevistats són els següents:

→ Ana Maria Enrique Jiménez:

- Doctora en Comunicació per la Universitat Atònoma de Barcelona
- Coordinadora acadèmica del Màster en Direcció en Comunicació Empresarial i Institucional
- Professora del departament de Publicitat, RRPP i Comunicació Audiovisual (UAB)

²NAHOUM, C. (1985): *La entrevista psicológica*. Editorial Kapelusz.

³ TAYLOR, S.J. BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Ed. Paidós, España, Pág: 100-132.

→ Albert Roura Planas:

- “Dircom” i Director de mecenatge del Palau de la Música (2010)
- Vicepresident del Dircom Catalunya (2007)
- Càrrecs anteriors: cap de premsa del Corte Inglés a Catalunya, Dircom La Caixa, Dircom UB i Dircom Grup Agbar

Estudi de cas

Un cop exposat el marc teòric i disposant del context aportat per les entrevistes es realitzarà un anàlisi de la Comunicació de crisi aplicada pel Departament de Comunicació del Palau de la Música durant període més pronunciat de la crisi viscuda per la institució, que comprèn des del juliol del 2009 fins el novembre del 2010.

Prèviament, però, s'introduirà el Palau de la Música com a institució i s'explicarà com funciona i com s'organitza la comunicació a l'entitat, aplicant els conceptes treballats en el marc teòric. Per tal de poder analitzar la comunicació de crisi, s'exposaran els antecedents del denominat “Cas Palau”, fet que va comportar la inestabilitat en l'entitat.

En darrer terme, l'esmentat estudi s'estructurarà a partir de l'estratègia adoptada per part de l'entitat en la gestió de la crisi, així com de l'anàlisi d'un total de 16 comunicats en format de notes de premsa i comunicats oficials aportades per la institució⁴. La comunicació estudiada permetrà observar el discurs emès per la institució i, d'altra banda, aplicar aspectes i conceptes teòrics aportats al llarg de la investigació.

⁴Nota: els documents oficials han estat facilitats pel Palau de la Música per l'elaboració de la present investigació amb un objectiu estrictament acadèmic.

“El primer axioma de la comunicació és que resulta impossible no comunicar-se”.

Paul Watzlawick

3. Marc teòric

3.1. La Comunicació corporativa

La *Real Academia de la Lengua* espanyola (RAE)⁵ defineix la comunicació com la *“transmissió de senyals mitjançant un codi comú a l'emissor i al receptor”*. Així doncs, la comunicació, entesa com el procés necessari i efectiu per a transmetre informació, resulta fonamental per tal de traslladar objectius o intencions al públic.

El concepte de comunicació empresarial, actualment també conegut com a comunicació corporativa va sorgir principis del segle XX als Estats Units. A l'estat espanyol, en canvi, l'aparició es va produir a finals de la dècada dels seixanta i principis dels anys setanta. Fins aleshores, la comunicació sempre havia estat vinculada als mitjans de comunicació (*mass-media*).

La comunicació corporativa va néixer de la necessitat de les empreses a prosperar, a expandir-se. Per tal de donar-se a conèixer, es van crear els denominats departaments de comunicació, encarregats de gestionar els processos comunicatius de l'entitat vers els seus treballadors i els seus clients. Avui dia, no totes les organitzacions compten amb un departament propi destinat a donar-se a conèixer, però sí que s'ha donat una tendència a l'alça en aquest sentit ens els darrers vint anys. Però, que entenem exactament per comunicació empresarial?

Juan Pablo Arrieta, actual *Dircom* d' ESIC Business & Marketing School, la defineix com:

“El sistema nerviós d'una empresa o institució, essent uns dels objectius de la mateixa el concebre i realitzar activitats que creïn o fomentin la vitalitat i eficàcia dels fluxos interns i externs adequant el contingut i la forma, i que té per finalitat crear, reforçar i modificar, entre tot el personal de l'organització, una actitud positiva en l'empresa o institució”.

⁵ Real Academia Española (RAE) (en línia). Disponible a: <http://www.rae.es/>

Segons Ana María Enrique, Doctora en Comunicació per la Universitat Autònoma de Barcelona, es tracta de *“la gestió dels valors intangibles de l’organització, és a dir, dels àmbits relatius a la identitat, la cultura, la reputació o la imatge que no són tangibles. Aquesta gestió es realitza des d’un punt de vista estratègic, global i integral, i s’ha d’enfocar de manera transversal”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Al seu torn, Capriotti⁶ proposa una definició més concisa: *“totalitat dels recursos de comunicació dels que disposa una organització per tal d’arribar efectivament als seus públics”*. Però, quines són les contribucions d’aquests recursos a les institucions?

Weil⁷ presenta les principals aportacions de la comunicació corporativa:

- *Representació unitària de l’organització*. Aquest fet la destaca i la diferencia de la competència aportant-li major visibilitat.
- *Integració dels públics*. L’objectiu rau en transmetre que tots el públics implicats segueixen el mateix objectiu, aportant cohesió.
- *Presentació de l’organització com un ent mediador*. L’entitat es desmarca dels conflictes, evitant la visió negativa dels públics respecte la mateixa.
- *Creació d’un llenguatge comú*. Un conjunt de signes adaptat a la cultura de l’entorn i a les rutines de treball permet l’organització assolir una identitat pròpia.
- *Evolució i expansió*. La comunicació permet a l’organització créixer al arribar a públics més específics, fent que aquesta s’expandeixi i assentant les vies d’actuació futures.

⁶CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel comunicació.

⁷WEIL, P. (1992): *La Comunicación Global: Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós Iberica.

3.1.1. Els fluxos comunicatius: comunicació interna i comunicació externa

Tal i com explicava Arrieta, els fluxos comunicatius que pot emetre una organització poden ésser interns o externs. La comunicació interna suposa la interacció amb els membres de la pròpia organització, mentre que l'externa pretén donar a conèixer l'entitat a la societat, amb l'objectiu d'aconseguir una bona percepció i, per tant, imatge, del públic. A continuació veurem les particularitats principals d'ambdós processos.

3.1.1.1. La comunicació interna

Pel que respecta a la comunicació interna, aquesta fa referència als processos i subprocessos comunicatius emprats pels membres d'una organització per tal de dur a terme les seves tasques, així com els canals de comunicació que els permeten.

Segons Fita⁸, *"la comunicació interna radica en el coneixement exhaustiu de les necessitats del públic intern i dels canals de comunicació difosos per l'empresa que les canalitzin sistemàticament"*.

La comunicació, per tant, exerceix com a mecanisme per tal que els individus s'adaptin a l'organització, creant un ambient i un entorn de treball favorable, que promogui la motivació dels treballadors amb l'objectiu d'incentivar la productivitat.

En aquest sentit, Morales⁹ aporta les funcions de la comunicació interna:

- *Informació*, per tal que els membres de l'organització puguin desenvolupar les seves tasques de manera efectiva.
- *Explicació*, per a que els treballadors s'identifiquin amb els objectius de l'organització. Aquestes han de comprendre les raons que motiven les ordres que reben.
- *Interrogació*, amb l'objectiu de fomentar la interacció entre es diversos departaments que conformin una organització i obrint la possibilitat de diàleg entre els treballadors.

⁸FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

⁹MORALES, F. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Tenint en compte les funcions descrites anteriorment, el concepte de comunicació interna i les seves funcions principals, podem aventurar-nos a dir que aquesta tipologia comunicativa persegueix els següents objectius:

- Conscienciar l'empleat sobre la situació real de l'organització (avantatges i inconvenients).
- Crear una xarxa d'informació entre els diversos departaments de la institució, per tal de coordinar objectius.
- Generar una cultura de transparència corporativa, que aportï confiança i seguretat als empleats.

La comunicació interna d'una organització pot esdevenir formal, si aquesta es produeix des de la jerarquia de l'entitat, o bé de manera informal si no es dóna el cas. Així mateix, s'estableixen dues modalitats pel que fa als mecanismes de transmissió de la informació: comunicació vertical (descendent o ascendent) i comunicació horitzontal.

Kreps¹⁰ defineix la comunicació vertical descendent com aquella *“que flueix des de l'alta direcció fins als nivells inferiors en la jerarquia de l'organització”*. Per tant, esdevé relativa a les ordres dels alts càrrecs vers els empleats.

D'aquesta manera, podem entendre la comunicació vertical ascendent com el *feedback*, és a dir, la resposta o petició dels membres de la institució cap als seus respectius responsables. La comunicació vertical permet la transmissió dels objectius de l'organització a tots els seus membres, així com la corresponent comprensió dels mateixos i la seva correcta execució.

En darrer terme, la comunicació horitzontal suposa la interacció entre els components dels diversos departaments, que es troben en el mateix nivell jeràrquic. La comunicació horitzontal és necessària per a fomentar la cooperació i l'entesa entre els membres de l'organització.

En darrer terme, cal destacar els mitjans pels quals es fa efectiva la comunicació interna. A continuació, se'n presenten els més comuns segons la freqüència comunicativa. En aquest sentit, Piñuel¹¹ estableix la següent classificació:

¹⁰KREPS, G. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.

¹¹ PIÑUEL REIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y Gestión de las organizaciones*. Síntesis. Madrid.

- *Comunicació permanent*: reunions, bústia de notificacions, taulell d'anuncis, missatgeria electrònica, o la intranet (xarxa *online* d'ús intern).
- *Comunicació regular*: revista corporativa, carta al personal o notes informatives.
- *Comunicació ocasional*: seminaris de formació i videoconferències, o bé reclamacions a l'alta direcció (comunicació vertical ascendent) o juntes extraordinàries (comunicació vertical descendent/horitzontal).

3.1.1.2. La comunicació externa

Els processos relatius a la comunicació externa pretenen traspasar les barreres de l'organització i interactuar amb el públic que hi ha més enllà, és a dir, extern. El terme "*públic*" s'ha d'entendre com un concepte ampli, ja que comprèn, la relació amb els clients, socis, col·laboradors, mitjans de comunicació, altres organitzacions, etc.

Així doncs, es persegueix posicionar-se en la societat per tal de donar visibilitat a l'organització. En aquest sentit, la comunicació externa té per objectiu promoure els productes de l'organització o bé les seves activitats o funcions socials. En qualsevol cas, es tracta de vendre la marca de l'entitat.

Per tal d'aconseguir-ho, resulta fonamental crear una imatge institucional positiva, com veurem en el següent apartat. D'aquesta manera, s'aconsegueix una visió positiva per part del públic i un posicionament respectat en la societat. En darrer terme, l'organització ha de vetllar per tal de transmetre una informació útil i accessible que esdevingui d'interès general per al seu públic. La comunicació ha de ser regular i vinculada a l'actualitat, per tal d'assolir una presència constant a l'exterior.

Segons Piñuel¹², els mitjans per aplicar la comunicació externa són:

- *Comunicat o nota de premsa*: informació concreta i vinculada a l'actualitat que s'envia als mitjans de comunicació per tal que aquests en facin difusió.
- *Dossier de premsa*: document que aporta una base documental i que incorpora detalls i dades específiques per tal de donar suport a la informació transmesa sobre un determinat tema.

¹²PIÑUEL REIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y Gestión de las organizaciones*. Síntesis. Madrid.

- *Publireportatge*: espai reservat d'un mitjà de comunicació, tradicional o digital, patrocinat per l'organització, la qual pot inserir la informació que consideri del seu interès.
- *Conferència o roda de premsa*: convocatòria realitzada i organitzada per l'entitat interessada en la que es reclama la presència dels mitjans de comunicació per tal d'emetre informació sobre una temàtica d'interès general relativa a l'entitat.
- *Mitjans de comunicació*: informació difosa a través de la premsa, la ràdio o la televisió.

D'altra banda, considerem que en l'actualitat caldria incorporar els següents mecanismes per tal d'aconseguir una comunicació externa efectiva:

- Portal web: qualsevol organització que pretengui donar-se a conèixer necessita una presència destacada a Internet. El web permet una comunicació constant, efectiva i actualitzada.
- Xarxes socials: aquestes eines suposen una nova manera de relacionar-se amb el públic, tot i que s'han d'emprar amb cautela per la gran quantitat de rumors que hi circulen. La immediatesa i la interactivitat són les seves virtuts principals.

Les noves tecnologies han capgirat la comunicació corporativa 360 graus. Segons l'experta en comunicació corporativa Ana María Enrique, *“els sistemes de control per part de l'organització de la comunicació interna i la comunicació externa han desaparegut. En el cas intern, els rumors són incontrolables si es propaguen via online”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Així mateix, Enrique destaca els efectes positius i negatius d'aquest procés: *“Si bé les noves tecnologies han permès mantenir una relació més constant i crear un vincle més proper amb els stakeholders, també ha comportat una pèrdua del control absolut de la comunicació per part de l'organització”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

En aquest sentit, les accions de comunicació interna i externa s'han de desenvolupar amb coherència i adoptant una estratègia global, és a dir, perseguint uns objectius comuns. Així mateix, l'adopció d'un mateix missatge resulta vital. Un discurs intern que no concordi amb la informació transmesa externament desacredita la comunicació realitzada per l'organització, ja que la incoherència o la falta de transparència són elements que afecten negativament la valoració del públic vers les institucions.

3.1.2. Valors, Missió i Visió

La comunicació corporativa i els processos i mecanismes que la componen generen una imatge de l'organització, és a dir, una valoració (positiva o negativa) en els seus públics interns i externs.

Aquesta valoració s'estructura a partir de la cultura empresarial, entesa per Villafañe¹³ com:

“El conjunt de principis, valors, costums, objectius, normes i procediments que formen part de l'estil i la vida de la institució, del seu patró filosòfic i ideològic, que regeix totes les accions polítiques, estratègiques, conductes i signes de l'entitat. D'aquesta manera, tota societat que sigui conscient de posseir punts forts i dèbils, es preocupa per la seva identitat i per definir la seva cultura”.

Aquesta identitat es sustenta sobre la base de tres pilars: els valors, la missió i la visió.

Els Valors

Representen les conviccions o la filosofia de la direcció de la institució. Els valors es fonamenten sobre allò que pretén transmetre l'entitat, considerant el passat, el present i el futur de la mateixa. Aquests signes d'identitat transmeten les característiques principals de l'organització i pretenen identificar-la amb el seu públic. En el cas del Palau de la Música, per exemple, els seus valors fonamentals esdevenen: la catalanitat, la música i la tradició.

¹³VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.

La Missió

Un cop decidits els valors, l'organització ha de centrar-se en realitzar un plantejament correcte de la seva missió. Morrissey¹⁴ considera que *“l'elaboració de la declaració de missió per a una empresa suposa el pas més important en tot el procés de planificació estratègica. La missió aporta identitat i marca el camí i les línies d'actuació a seguir”*.

Aquesta declaració suposa una afirmació que descriu el concepte de l'empresa, la naturalesa de la seva activitat, a qui es dirigeix i quins valors regeixen la seva actuació. La missió, per tant, proporciona una coherència en les accions a implementar i comunica de manera clara i concisa el concepte definitori de l'entitat.

Una missió ben elaborada no s'ha de confondre amb els objectius de la institució, sinó del benefici que reben els seus públics. Per tal de formular la missió correctament, s'empren una sèrie de preguntes genèriques que permeten identificar els elements que en formaran part: *Què fem?*, *Per a qui ho fem?*, *Com o fem?* Les respostes s'han de plantejar des del punt de vista del públic extern. Si l'organització defineix malament la seva declaració de missió, el concepte de la mateixa es pot mal interpretar, la qual cosa pot suposar una gran pèrdua d'oportunitats.

La institució del Palau de la Música¹⁵ declara oficialment que la seva missió és la de *“promoure la música, amb una especial atenció al cant coral, el coneixement i la difusió del patrimoni cultural i col·laborar en la consolidació de la cohesió social”*. Segons Albert Roura, Dircom del mateix Palau, la missió de l'entitat es pot resumir en que aquesta esdevingui *“una casa de música”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014), és a dir que el que es faci sigui exclusivament música.

No obstant, la missió va més enllà, ja que *“al llarg del temps l'entitat ha incentivat la música al incorporar la música clàssica i la contemporània. D'altra banda, tes pretén conservar l'edifici, considerat Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

¹⁴ MORRISEY, G. (1995). *Morrissey on Planning, A Guide to Tactical Planning: Producing Your Short-Term Results*. 1st Edition., November 1995.

¹⁵ Palau de la Música Catalana: *La Fundació*. Recuperat de: <http://www.palaumusica.cat/>

La Visió

En aquest cas, suposa una declaració del que s'espera que sigui l'organització en un futur, és a dir, relativa a la seva evolució. Segons Morrissey¹⁶, *"la visió es planteja per tal d'inspirar i motivar aquells que tenen un interès marcat en el futur de l'empresa"*. Per tant, s'elabora pensant en els membres de l'entitat i en els seus públics. L'autor presenta les següents formulacions per tal que l'organització assoleixi la seva declaració de visió:

- *Què resulta clau per al futur de l'entitat?*
- *Quina contribució única cal fer en el futur?*
- *Com es valorarà formar part d'aquesta organització?*
- *Quins valors s'han de reforçar?*
- *Quina suposa la millor oportunitat de creixement?*

Pel que fa a la visió del Palau de la Música, cal sumar-hi un aspecte important, la seva implicació social. Roura apunta que l'entitat pretén que la seva visió sigui *"un element integrador d'implicació social"* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014). Per tant es busca no viure d'esquenes a la realitat. La realitat social més dura es solucionava amb diner públic en època de bonança. Actualment, s'intenta acollir infants amb pocs recursos perquè s'iniciïn en el món del cant coral.

3.1.3. La imatge institucional

Un cop l'organització ha construït una identitat, aquesta es transmet als públics interns i externs en forma d'imatge. Per tant, aquesta esdevindrà la percepció de la companyia que es conformin els públics d'interès. En aquest sentit, la comunicació pot determinar que la percepció sigui positiva o negativa. Així doncs, la imatge institucional es compon de dos aspectes. Per una banda, allò que es transmet i, per una altra, allò que es percep.

¹⁶ MORRISEY, G. (1995). *Morrissey on Planning, A Guide to Tactical Planning: Producing Your Short-Term Results*. 1st Edition., November 1995.

Sanz de Tejada¹⁷ defineix la identitat d'una corporació, a partir de la qual es desenvoluparà la imatge, a través de dos característiques: les físiques i les culturals.

“Les primeres incorporen els elements icònics vàlids per a la identificació de l'empresa des del seu entorn. Els segons aporten elements relacionats amb el comportament de les persones i la organització”.

Ana María Enrique, al seu torn, defineix la imatge d'una institució de la següent manera:

Una projecció d'una sèrie de valors psicològics que l'organització vol transmetre a partir de la seva identitat. Al cap i a la fi, però, la imatge no és més que la percepció que té el públic objectiu de la companyia. Per tant, l'organització ha d'intentar ser fidel al que és i transmetre una imatge real. El problema existeix quan es pretén transmetre una imatge que no es correspon amb la identitat. Cal tenir en compte que la imatge és subjectiva, ja que es crea en la ment de cadascun dels nostres públics i, per tant, es basa en percepcions (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Per tal d'aconseguir que la imatge sigui positiva, el paper de la comunicació és fonamental. Tota organització, pública o privada, empra la comunicació com a canal per transmetre la seva identitat, que ha de ser fidel a l'essència de l'entitat. Així doncs, la comunicació és l'instrument que permet crear la imatge.

Per tal d'assolir prestigi, així com una reputació corporativa positiva resulta fonamental desenvolupar una bona imatge institucional, que permeti reconèixer el públic la identitat de la companyia, creant un vincle entre ambdós. Sanchís¹⁸ afirma que *“el producte d'una empresa pot ser bàsic, però la seva imatge és essencial”*.

La imatge d'una organització es crea pels missatges que aquesta transmet, ja sigui de manera interna o externa, com hem descrit anteriorment, així com pel comportament que adoptin els propis membres de l'entitat.

¹⁷SANZ DE TEJADA, J.L. (1977): *“¿Identidad o imagen corporativa?”*, Anuario de la Comunicación de DIRCO. Madrid.

¹⁸SANCHÍS, J.L. (1996): *El libro práctico de las Relaciones Públicas*. Adecec. Madrid.

Segons Bernstein¹⁹, *“la imatge esdevé el resultat de la interacció d’experiències, creences, sentiments, coneixements, i impressions que els ciutadans tenen vers una companyia”*. Així doncs, la imatge depèn de què es transmet per part de la companyia i com es rep per part del públic. Per tal de consolidar una imatge positiva és vital no mentir, enganyar o defraudar el públic, la qual cosa comportarà credibilitat a la institució que, amb el pas del temps, es conformarà una reputació.

En aquest sentit, la comunicació tindrà un paper clau, ja que serà el nexa d’unió entre la identitat i la imatge que es desenvolupa a través de la seva transmissió. Per tant, la comunicació determinarà, per a bé o mal, la visió final que el públic es conformi de la companyia.

Al seu torn, Bernays²⁰ destaca el paper de la comunicació en relació a la imatge institucional:

“La comunicació que suporta el pes de la imatge es fonamenta sobre quatre principis: el comunicatiu, que prioritza el receptor del missatge; el de màrqueting, que premia el client, el de les relacions públiques, segons el qual allò essencial esdevé les relacions amb les persones i, en darrer terme, l’ètica empresarial, enfocada al seu públic i a la societat”.

¹⁹BERNSTEIN, D. (1996): *La importancia de la empresa y la realidad*. Plaza y Janés, Barcelona.

²⁰BERNAYS, E. (1923): *Crystallizing Public Opinion*. Ig Publishing; Reprint edition.

3.2. La figura del *Dircom*

En tota organització es generen grans quantitats d'informació a través de diversos processos, tant cap a l'exterior com internament. Les institucions es comuniquen permanentment amb els seus públics, i cadascun d'aquests *stakeholders* té unes necessitats particulars. D'altra banda, una bona comunicació interna resulta imprescindible per tal de crear un clima d'implicació, cooperació i motivació en els seus integrants i afavorir, d'aquesta manera, el bon funcionament de l'entitat. Per tal d'evitar el descontrol del flux d'informació i coordinar tots els processos comunicatius per a garantir una comunicació efectiva cal la figura d'un determinat perfil professional.

El professional que compta amb les característiques específiques que li permeten assumir aquesta tasca rep el nom de Dircom o Director de Comunicació. Aquesta figura és la responsable de tota comunicació que emani de l'organització i s'encarrega de planificar, dirigir, coordinar i planificar totes les activitats comunicatives a fi de preservar la imatge i la reputació corporativa. Tal i com apunta Johnsson²¹, *“el Director de Comunicació és la persona que desenvolupa i manté la xarxa de contactes d'una empresa, a nivell extern i intern”*.

Albert Roura, Director de Comunicació del Palau de la Música, el defineix (apropiant-se el la definició de Joan Costa) com *“el director d'orquestra que coordina l'equip de comunicació i les eines comunicatives de les que disposa una institució o empresa”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Per tant, aquesta figura ha de tenir una visió global dels processos comunicatius i conèixer i mesurar els temps per a l'hora d'aplicar-los. Entre d'altres coses, Roura destaca que ha de estar al corrent de la relació amb els mitjans de comunicació, amb les agències publicitàries, els *call centers*, l'intranet, és a dir, la comunicació interna, les publicacions d'àmbit corporatiu, l'atenció a socis i clients, etc. El director de comunicació esdevé, així doncs, el responsable d'aquests processos i assumeix la direcció d'un equip humà que els fa possible.

²¹JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.

3.2.1. Evolució històrica

El terme de “Dircom” apareix l’any 1988. França va acollir el primer Congrés TOP-COM que reunia professionals del sector de la comunicació amb l’objectiu d’elaborar un document de caràcter oficial que recollís les competències, funcions i responsabilitats dels responsables comunicatius de les organitzacions. L’escrit definia el Dircom com el màxim responsable de la comunicació global de l’entitat i, d’entre les seves principals funcions, destacava la publicitat de marca, les relacions amb els mitjans de comunicació i les relacions públiques.

A l’estat espanyol, la figura del Dircom sorgeix en els anys noranta. La comunicació començava a ésser valorada i considerada com un valor estratègic clau. Aquest perfil professional es va incorporar a multitud d’institucions, que pretenien oferir una imatge pròpia i diferenciada de la competència. Actualment, s’està consolidant allò que Villafañe²² denomina “*la cultura del corporate*”, és a dir, la gestió dels aspectes intangibles, entre els quals destaquen la imatge i la reputació corporativa.

3.2.2. Competències

El Dircom d’una organització es caracteritzarà per mantenir una comunicació fluida amb tots els departaments que conformin la institució, i serà el responsable de la mateixa. El seu rol dependrà de la direcció de l’entitat, que li marcarà uns objectius a assolir. L’autor Joan Costa²³ defineix les següents competències per a la figura del Dircom:

- *Estratègia i planificació de la comunicació.*
- *Responsable de la comunicació corporativa, independent del màrqueting.*
- *Venta del departament dins la mateixa institució explicant la seva utilitat per la mateixa.*

²²VILLAFANE (2001). En *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

²³COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

- *Disseny d'accions, plans i programes de comunicació sobre la base dels objectius estratègics.*
- *Coordinació i interpretació de les necessitats de comunicació dels diferents departaments de l'entitat.*
- *Supervisió de totes les accions, campanyes, promocions i informacions desenvolupades pels diferents departaments.*
- *Avaluació dels resultats de les accions comunicatives en funció dels objectius.*

Albert Roura considera que el Dircom ha de formar part del comitè de direcció d'una companyia i, per tant, participar en el disseny de l'estratègia comunicativa de la mateixa, així com aplicar els processos necessaris per assolir els objectius de l'entitat en matèria de comunicació.

Segons el responsable en matèria comunicativa del Palau, la gestió de la comunicació corporativa per la figura del Dircom en una institució resulta imprescindible: *"No es pot deixar la comunicació en mans d'aficionats. Aquest resulta un sector encara per professionalitzar, quan la seva aportació és vital per al correcte desenvolupament de qualsevol entitat"* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Ens trobem, doncs, davant d'un gestor de la comunicació amb un perfil de difícil definició. Queda palès, que es tracta d'un especialista pel que fa a les habilitats comunicatives, pel que una formació de periodista s'escauria amb el perfil. No obstant, el Dircom ha de comptar amb capacitats de coordinació i lideratge, que li permetin relacionar-se amb facilitat amb la resta de departaments. Garrido²⁴ apunta que *"les capacitats directives són fonamentals per tal d'integrar equips multidisciplinaris"*.

Aquesta idea fa referència al fet de ser capaç de traduir l'estratègia global de l'organització a una imatge institucional que s'ha de desenvolupar i controlar a través dels processos comunicatius. Per la seva part, Costa²⁵ aporta una concepció més filosòfica i afirma que *"el Dircom ha de ser un humanista integral amb una sòlida formació en deures morals i cívics"*.

²⁴GARRIDO, F (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

²⁵COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

Pel que fa a la gestió de la informació, aquesta es basa en el departament de comunicació, que tracta directament amb la direcció general de la institució i vetlla per salvaguardar la seva imatge. Tot i així, existeixen diferències significatives en el model de gestió de la comunicació i de l'estructura del seu departament segons el perfil de cada organització. No existeix, per tant, un model de gestió generalitzat.

En referència a les noves tecnologies en la comunicació corporativa, com poden ser les xarxes socials o la Comunicació 2.0, Roura apunta que s'han d'entendre com eines, com a *"agilitzadores"* de la tasca. Així mateix, l'especialista destaca que en cap cas són la solució: *"Aquests mecanismes no poden suplir el coneixement basat en l'estratègia i el discurs. Per aquest motiu, el Dircom ha de ser una persona formada i culta, per tal de poder-se desenvolupar en qualsevol situació"* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

La majoria de les empreses i/o institucions estructuren i gestionen la seva comunicació a partir del model de comunicació de màrqueting. La comunicació es basa en la marca-producte i només s'orienta a la seva venda. Per tant, tots els processos comunicatius es planifiquen entorn a aquest producte. D'altra banda, les empreses de serveis públics i les organitzacions en general no compten amb un producte físic, és a dir, quelcom tangible, per a posicionar en el mercat.

Aquest conglomerat ofereix serveis i la seva imatge queda vinculada directament amb la marca institucional creada a través de la comunicació corporativa, que tindrà l'objectiu de posicionar-se favorablement en la ment dels clients. En aquests casos, la comunicació s'erigeix com a quelcom necessari que ha de partir des d'un enfocament global i integrador, ja que ha d'aconseguir comunicar valors i emocions, a part del missatge principal.

El Dircom del Palau de la Música considera que no hi hauria d'haver diferències en les tasques comunicatives pel fet de ser el Director de Comunicació d'una empresa o institució pública d'una de privada. Però n'hi ha:

L'àmbit públic està governat per mals polítics amb càrrecs de confiança que no tenen ni idea d'executar. Per desgràcia, el primer que se'ls encarrega és la gestió de determinades àrees, i generalment hem deixat la política en mans d'una gent que no ha convertit l'Administració Pública en un servei al ciutadà sinó en un modus vivendi dels seus partits i d'ells mateixos. (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Així doncs, el Dircom esdevé l'executiu responsable de la comunicació de les organitzacions, considerant aquesta com una element estratègic de gestió capaç de generar valor en si mateixa. La principal funció que ha de dur a terme rau en coordinar les diverses activitats comunicatives, assolir una gestió coherent de les mateixes, així com implicar tots els públics en el projecte relatiu a la comunicació.

En el cas del Palau, la institució és una PIME de 111 treballadors. La comunicació interna s'estructura per correu electrònic, així com de forma personal a través dels diferents responsables dels equips relatius a cada departament. El Palau compta amb 6 departaments i cada cap de departament és el transmissor d'informació cap als empleats, a la vegada receptor de la informació que emeten els empleats "cap a dalt".

Albert Roura resumeix la comunicació interna de la institució de la següent manera: *"Tenim una estructura bastant horitzontal, encara que m'agrada més pensar que és piramidal. Hi ha la cúspide (direcció general) i a sota els encarregats dels diferents departaments"* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Per tant, es tracta de combinar en la mesura exacte la comunicació de màrqueting, orientada al producte, la comunicació corporativa, relativa a la marca, i la comunicació interna, en referència als propis treballadors implicats en els processos comunicatius. La figura del Dircom ha de vetllar per consolidar la imatge de l'organització aconseguint, d'aquesta manera, una bona reputació corporativa. Així mateix, el responsable en matèria comunicativa representa una funció integradora dels diferents departaments, així com un càrrec estratègic que haurà d'estar en contacte permanent amb la Direcció per tal d'alinear postures i planificar accions en base a objectius comuns.

*“Sense crisi no hi ha desafiaments,
sense desafiaments la vida és una rutina,
una lenta agonia”.*

Albert Einstein

3.3. La comunicació en la gestió de crisi

La comunicació juga un paper clau en situacions denominades “de crisi”. La comunicació de crisi s'emmarca com a vessant de la comunicació corporativa. Albert Roura, Dircom del Palau de la Música, la defineix com *“qualsevol alteració del funcionament habitual d'una empresa o institució i, fins i tot, d'una família”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Avui dia, el món globalitzat en el que vivim ha comportat que la imatge decanti l'èxit de les organitzacions, ja que depenen de la percepció que els seus *stakeholders*, és a dir, els seus públics d'interès puguin tenir sobre les mateixes. Una crisi pot destruir una imatge positiva i desestabilitzar tota l'organització. I això pot succeir en qualsevol moment.

Aquest fet obliga a tota companyia a prevenir aquest tipus de situacions, per tal de no perdre la credibilitat i la reputació; factors que tant costen d'aconseguir i que es poden volatilitzar en un instant. Per a aconseguir-ho és vital dissenyar una estratègia comunicativa. Per una banda, per a crear un clima intern de tranquil·litat per no alterar el funcionament de la companyia. Per una altra, per a projectar una imatge positiva l'exterior.

Així doncs, l'organització ha de ser capaç de prevenir situacions de crisi, cadascuna de les quals és única i irrepetible, anticipant-se i planificant una estratègia prèvia, i d'altra banda, ha de ser capaç d'executar el seu pla d'actuació de manera efectiva en cas de que exploti, per tal de minimitzar els danys que la crisi pugui causar a l'entitat.

3.3.1. Què és una crisi?

Una crisi podria assimilar-se a un terratrèmol que fa trontollar l'organització i la desestabilitza, deixant-la en estat de *shock*. Les crisis són, per naturalesa, inesperades, la qual cosa condiciona la capacitat de reacció a l'hora d'afrontar-la. La repercussió mediàtica que els mitjans de comunicació i les noves tecnologies aporten, transformen el fenomen, que passa de natural a excepcional.

Segons Ana María Enrique, *“el propi terme ho diu: crisi en xinès significa crisi més oportunitat. Per tant, una crisi també pot generar oportunitats. De fet, moltes empreses n’han ressorgit com l’au fènix i han aconseguit reforçar la seva imatge, fent que sigui més positiva que abans de la crisi”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015). En aquest sentit, Losada²⁶ apunta que *“en l’idioma xinès, el concepte crisi s’obté de la combinació de dos caràcters: el primer significa perill i el segon oportunitat. La traducció literal seria, per tant, el perill que genera oportunitats”*.

No obstant, l’origen del terme es situa en el llenguatge religiós de l’Antiga Grècia. El terme “Krisis” significava *separar*, però posteriorment va derivar en el significat *interpretació*, concretament del vol dels ocells i del comportament de determinats animals. Per tant, se’n deriva el fet que si quelcom “s’interpreta”, requereix un anàlisi previ, una planificació, quelcom, que encaixa perfectament amb la concepció de la gestió de la comunicació de crisi entesa en l’actualitat.

Avui dia, diversos autors han exposat el seu punt de vista sobre el concepte de *crisi*. Piñuel²⁷ la descriu de la següent manera:

“Es tracta d’un canvi sobtat entre dues situacions que posa en perill la imatge i l’equilibri natural d’una organització perquè entre les dues situacions (la situació anterior i la situació posterior a la crisi) es produeix un esdeveniment inesperat o extraordinari, vers el qual una organització ha de reaccionar comprometent la seva imatge i el seu equilibri intern (com a organització) i extern (com a institució) davant dels seus públics”.

Una definició més actual la aporta Saura²⁸, qui per la crisi suposa:

“Una situació greu que afecta l’empresa/institució en alguna de les seves funcions i amb potencial d’escalar en intensitat i/o perjudicar es seus públics clau o grups d’interès i/o generar un impacte negatiu en es mitjans de comunicació i/o crear una imatge negativa en l’opinió pública i/o afectar els resultats o la viabilitat de l’entitat”.

²⁶LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

²⁷PIÑUEL, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Ed. Síntesis.

²⁸SAURA PÉREZ, M^a P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

3.3.2. Tipologies

Les maneres en les que una organització pot veure's afectada per una crisi són molt heterogènies. Certament, resulta complex establir una tipologia definida que englobi el conjunt de factors que poden esdevenir el detonant d'una situació tan delicada. En aquest sentit, Losada²⁹ estableix una diferenciació base:

- *Situacions de crisi de nivell reduït o escàs.* Aquesta tipologia no requereix una intervenció directa ni immediata per part de l'organització. En la majoria dels casos, aquestes situacions es poden tractar de forma preventiva, de tal manera que es pugui neutralitzar abans de que esclati públicament.
- *Situacions de crisi d'abast.* Aquestes situacions requereixen una reacció immediata a través del Pla de Comunicació de Crisi.

Dins les crisis d'abast, Losada estableix les següents tipologies:

- a) *Crisi en funció de la naturalesa dels esdeveniments.*
 - *Objectives / Subjectives:* una crisi objectiva és aquella quantificable i visible, mentre que una de subjectiva deriva d'una percepció i/o opinió compartida pels *stakeholders*.
 - *Internes / Externes:* segons on s'origini, es pot tractar d'una problemàtica sorgida a l'interior de la pròpia organització, o bé es pot tractar d'un fenomen procedent de fora de la mateixa.
- b) *Segons el moment.* Les crisis també es poden catalogar en funció del moment en que la institució s'hi enfronti. La situació temporal i els fets coneguts per l'opinió pública en cada moment defineixen cada crisi i quina serà la seva evolució.
- c) *Segons el seu nivell de gravetat.* L'organització ha de conèixer en quin nivell de perill es situa la crisi segons una escala elaborada per la pròpia entitat per tal d'associar la gravetat de la situació a uns plans d'actuació bàsics.

²⁹LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

d) *Segons els seus efectes.*

- *Crisis que exploten* (un incendi, un accident o un esdeveniment notable i amb impacte).
- *Crisis immediates* (un problema mediambiental o una informació nociva als mitjans de comunicació).
- *Crisis en construcció* (negociacions sindicals o acomiadaments).
- *Crisis contínues* (problemes d'infraestructures en l'espai físic d'una organització).

3.3.3. Fases

Tota crisi passa per diverses etapes segons el moment en el que s'hagi d'enfrontar als fets esdevinguts. D'una banda, Losada³⁰ proposa quatre fases que contenen l'abans, el durant i els després de la crisi. Aquestes etapes són:

- *No-Crisi*, relativa al temps (indefinit) que transcorre fins que apareixen els primers indicis d'algun fenomen que pugui desencadenar una crisi. Etapa ample i flexible en la que l'organització té com a única responsabilitat la preparació per quan aquesta finalitzi i, per tant, esclati la crisi.
- *Precrisi*, que es correspon amb la fase en la que es manifesten els primers símptomes, els indicis d'una previsible situació de crisi. És el moment d'activar les primeres mesures per a combatre la crisi.
- *Crisi*, quan la situació es coneix externament i s'afronta a través de l'aplicació de mesures previstes amb anterioritat (Pla de Comunicació).
- *Postcrisi*, un cop es dona per finalitzada, així com les causes que l'han motivat. Moment de balanç i d'anàlisi, i d'ajust de les mesures tècniques i humanes per a futures situacions. L'objectiu rau en intentar recuperar el nivell institucional (reputació i imatge) anterior a la crisi.

³⁰LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*.

Barcelona: UOC.

Per altra banda, si tenim en compte la classificació establerta per M. H. Westphalen y J. L. Piñuel³¹, les fases serien les següents:

- *Preliminar*, en la que es poden detectar alguns indicis premonitoris de l'eventualitat d'una crisi, com podrien ser el descontentament de clients, amenaces per parts dels sindicats, devolució de productes o cancel·lació de serveis, etc.
- *Aguda*, quan esclata la crisi, amb la posterior conseqüència d'aparició en els mitjans de comunicació i el risc progressiu de perdre el control de la situació.
- *Crònica*, en la que s'esdevé un procés d'accions i reaccions amb l'objectiu de sanejar la situació. Bona part de les crisis no arriben a aquesta fase, ja que s'aturen a la fase aguda.
- *Posttraumàtica*, en la que cal extreure conclusions per part de les organitzacions sobre els públics afectats. Juntament amb l'anàlisi de les conseqüències, s'adopten les accions per resoldre la situació, així com es redissenyen les estratègies de comunicació per evitar que la crisi es torni a repetir.

3.3.4. Conseqüències

Una situació de crisi pot comportar conseqüències devastadores per a l'organització. En aquest sentit, la comunicació ha d'intentar minimitzar els danys ocasionats i, en cas d'oportunitat, treure'n profit per enfortir l'entitat. A continuació s'exposen les conseqüències bàsiques que comporta una crisi d'abast en una institució.

En primer terme, es produeix una debilitació de les relacions de l'organització amb el seu entorn, ja que la interacció habitual amb els seus públics es pot veure alterada. Així mateix, s'evidencia un deteriorament en la qualitat dels missatges emesos. L'emergència i la immediatesa de la situació comporten un descontrol sobre el discurs de l'organització. D'altra banda, l'afectació mediàtica vers la institució es fa evident.

³¹WESTPHALEN, M.H; PIÑUEL, J.L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

Afectació entesa en termes negatius, ja que una crisi compta amb l'atracció dels mitjans de comunicació, que poden propagar ràpidament informació nociva sobre l'organització. En aquest context, un rumor té moltes possibilitats d'arribar a esdevenir "informació" que en una situació d'estabilitat.

La crisi fa vulnerable la institució davant tots els seus públics, la qual cosa evidencia la importància d'aclarir i resoldre tots els dubtes que puguin plantejar tant el seus públics interns (l'equip humà), com els externs (accionistes, socis, clients, d'altres institucions, etc). En aquest sentit, el silenci pot resultar extremadament perillós pel fet que genera sospites amb una gran facilitat.

A més a més, en cas de confrontació d'interessos, l'altra part pot aprofitar l'avinentesa per a treure profit i influir en l'opinió pública i els mitjans en benefici propi. Definitivament, la irrupció de la rumorologia fonamentada pel silenci i l'absència de proactivitat per part de l'organització impulsa l'aparició de notícies infundades que poden arribar a magnificar la dimensió real de la crisi.

3.3.5. Reaccions estratègiques

González³² explica el terme gestió de crisi de la següent manera: *"mentre que per alguns la gestió de la comunicació de crisi únicament consisteix en una sèrie de mesures i decisions més o menys urgents, necessàries davant l'existència d'un problema, per d'altres comença molt abans i inclou mesures de previsió i planificació (existint, per tant, gestió de crisi encara que no arribi a produir-se ninguna situació d'aquest tipus"*.

En aquest sentit, podríem dir que la comunicació de crisi persegueix tres objectius principals:

- a) Prevenir per tal d'evitar o reduir la possibilitat d'una crisi.
- b) En cas de crisi, disposar d'una estratègia comunicativa planificada i organitzada.
- c) Aconseguir recuperar la imatge institucional i la viabilitat de l'organització un cop finalitzada la crisi.

³²GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

La metodologia en la gestió no és quelcom específic i cada institució interpreta com aplicar-la. Segons Albert Roura, però, existeixen un conjunt de fases generals aplicables a tota crisi:

“En primer lloc, la negació, és a dir, intentar evadir-se del problema. La tendència és pensar que la crisi existent no suposa un mal per a la imatge institucional, o bé, en els casos més greus, s’obvia el problema. Per tant, aquesta primera fase es correspon amb l’intentar negar la realitat. A continuació hi té lloc la negociació. Aquest procés implica el reconeixement del problema i la planificació i execució de totes les accions comunicatives al respecte. Finalment, la darrera fase suposa el desenllaç, el qual pot ser positiu o negatiu segons l’èxit del pla comunicatiu aplicat per la institució” (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Per tant, la prevenció proactiva esdevé clau a l’hora d’afrontar una situació crítica, ja que si no aconsegueix evitar-la, contribueix en gran mesura a que l’organització estigui sensibilitzada i familiaritzada per tal de desenvolupar-se amb garanties en un escenari de crisi. Aquesta prevenció s’hauria de traduir en un pla de comunicació de crisi que no permetés la improvisació.

En aquest sentit, Roura apunta el següent:

La crisi no resulta res més que una evidència, la prova de que alguna peça de l’engrenatge no s’ha soldat en la institució. La millor eina per afrontar una crisi és la prevenció. Si una empresa o institució és fidel als seus valors i principis ja tindrà molt camí guanyat. Cert és que la crisi és inherent a l’activitat humana i en determinats casos és inevitable. Si es dóna el cas, la millor solució és adoptar aquest problema com una regeneració, però el que no es pot tolerar és no disposar d’una bona política comunicativa preventiva en cas de crisi (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Al seu torn, Ana María Enrique, també posa èmfasi en aquesta qüestió:

En una situació de crisi, una organització ha de ser més transparent i oberta que mai. Com bé deia Joan Costa, comunicar és acció i acció és comunicar. Per tant, comunicant també s’està actuant. Quina estratègia a seguir dependrà de cada cas en concret, però hi ha quelcom que és de caràcter genèric: la prevenció. En la gestió de crisi el més important és estar preparat.

Desgraciadament, només l'1% de les organitzacions disposa d'un bon pla de prevenció. La gran majoria, en major o menor mesura, improvisa, la qual cosa suposa el pitjor enemic de la comunicació de crisi, ja que l'actiu més rellevant en aquests casos és el temps. Per tant, si una empresa està preparada, això és temps que guanya (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Les primeres vint-i-quatre hores resulten fonamentals en cas de crisi. En aquests moments és quan existeixen majors possibilitats de dirigir la informació i reduir i neutralitzar els principals efectes negatius que la situació pugui comportar. Així mateix, la informació no pot ser, en cap cas, mediocre; aquesta ha d'esdevenir precisa i tranquil·litzadora, donant resposta a tots els sol·licitants d'informació en cas de novetat. No és suficient amb afirmar, cal explicar i detallar.

Per tal d'assolir aquests objectius, el comitè de crisi encarregat de la seva gestió haurà de comptar amb la cúpula dirigent de l'organització i els membres de l'equip de comunicació, que podran rebre assessorament d'experts en matèria jurídica o d'altres especialitats. L'estratègia s'ha de basar en una comunicació multidireccional, és a dir, que s'ha d'adreçar tant a l'exterior com a l'interior de la institució.

El personal també té dret a saber què passa. Aquesta actitud oberta permetrà evitar rumors, els quals poden magnificar els efectes de la crisi. En aquest sentit, existeixen diverses estratègies integrals enfocades a donar resposta als diversos públics de l'organització que reuneixen l'objectiu, els missatges i el posicionament de la mateixa, així com l'escenari en el que es desenvolupen els fets. Per tant, es tracta de les diverses reaccions comunicatives que la institució pot tenir davant d'una situació de crisi.

Losada³³ proposa les següents estratègies:

- Estratègia del Silenci. La idea rau en que l'organització en que l'organització no respongui a les acusacions o denúncies que l'impliqui la situació de crisi, sense confirmar ni desmentir, per tant, la seva existència. Aquesta estratègia suposa l'única que va en contra de la filosofia de comunicació oberta i transparent que si li exigeix a l'organització moderna.

³³LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

La suposició de que romandre en silenci reduirà el ressò de la crisi i que aquesta anirà desapareixent pot esdevenir contraproduent, ja que la companyia corre el risc de mostrar una actitud passiva, i per tant, irresponsable. Si bé el Silenci pot servir estratègicament per tal de deixar en evidència rumors infundats o acusacions que no tenen una base sòlida, suposa una pràctica arriscada i que només té utilitat a curt termini. La no admissió de la crisi pot tenir, a la llarga, conseqüències devastadores.

- Estratègia de la Negació. La Negació suposa la reacció més intuïtiva d'una organització quan es veu afectada per una crisi. Es pretén ocultar el problema, tapant la seva propagació. O, fins i tot, de guanyar temps. Aquesta pràctica suposa una manera perillosa d'afrontar la realitat, tot i que actualment es troba en desús. La Negació comporta l'adopció d'un posicionament radical que no permet modificació. Un cop emprada, l'estratègia no permet rectificacions. Per tant, si en algun moment es confirma l'existència de la crisi o la responsabilitat de l'organització en la mateixa, l'entitat perdrà tota la credibilitat que acumulava fins el moment. Així doncs, aquesta pràctica només resulta convenient quan l'organització reuneixi tota aquella informació i arguments que li permeti negar la crisi amb total seguretat.
- Estratègia de la Confessió. Confessar comporta reconèixer obertament la situació de crisi existent i la responsabilitat de l'organització en la mateixa. Si es demostra la crisi, l'organització en patirà no podrà evitar-la i en patirà les conseqüències. No obstant, l'entitat serà vist com un actor socialment responsable des del primer moment. Fins i tot, si la crisi resulta ser falsa, l'actitud mostrada pot repercutir molt positivament en la imatge, reforçant-la. L'adopció d'aquesta estratègia requereix mostrar una actitud transparent en tot moment, la qual cosa implica col·laborar intensament per a resoldre les causes que han motivat aquesta situació, oferint tots els recursos humans i tècnics a l'abast de l'organització.

D'altra banda, M. H. Westphalen y J. L. Piñuel³⁴ estableixen la mateixa classificació, però n'incorporen una quarta estratègia:

- Estratègia de la Transferència de responsabilitats. En aquest cas, es tracta de fer assumir la responsabilitat de la situació a un tercer actor, intern o extern, per tal de protegir l'organització. L'estratègia resulta efectiva en el curt termini, ja que mentre es produeix la justificació del tercer en discòrdia, l'entitat pot disposar de temps per a establir les fases d'aplicació del seu Pla de Comunicació de crisi. Com en l'Estratègia de la Confessió, la present requereix ésser aplicada quan l'organització en qüestió pugui demostrar la seva innocència. En cas contrari, resultarà contraproduent, ja que s'interpretarà com una negativa a l'assumpció de responsabilitats.

³⁴WESTPHALEN, M.H; PIÑUEL, J.L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

4. Estudi de cas

4.1. El Palau de la Música

4.1.1. La institució

“El Palau de la Música Catalana és una entitat amb seu física a l'edifici homònim, que té com a funció principal la promoció de la música, amb atenció especial al cant coral, així com la difusió del patrimoni cultural –vinculat a la identitat de Catalunya- amb el fi últim de la col·laboració en el foment de la cohesió social”. Partint d'aquesta descripció que facilita la pròpia entitat³⁵, i tenint en compte la funció d'interès públic de la mateixa, es pot catalogar el Palau de la Música com a institució.

Pel que fa a la seva història, el Palau es va erigir com a institució l'any 1908. L'edifici va ser encarregat per l'Orfeó Català i fundat el 1891 per Lluís Millet i Amadeu Vives perquè fos la seva seu. L'entitat es va sufragar per industrials i financers catalans, il·lustrats i amants de la música. Entre el 1905 i el 1908 es va produir la seva construcció a càrrec de l'arquitecte Lluís Domènech i Montaner, quelcom que va esdevenir la joia, per excel·lència, del Modernisme català.

L'auditori va ser destinat a concerts de música coral, orquestral i instrumental, així com a interpretacions corals i de cantants. Actualment, continua complint totes aquestes funcions, tant a l'àmbit de la música clàssica com el de la música moderna. L'any 1997 la UNESCO va incloure l'edifici a la seva relació del Patrimoni Comú de la Humanitat. L'edifici s'articula al voltant d'una estructura central metàl·lica recoberta de vidre, en una obra arquitectònica en la que es combinen totes les arts aplicades: escultura, mosaic, vitrall i forja.

La Sala de Concerts és, des de fa més de cent anys, escenari privilegiat de la vida concertística, tant a nivell nacional com internacional de la ciutat de Barcelona, esdevenint un referent de la música simfònica i coral catalana. Aquestes funcions li atorguen un caràcter de símbol del catalanisme cultural representat per una de les seves institucions més emblemàtiques de la burgesia.

D'aquesta manera, el Palau de la Música Catalana esdevé un veritable manifest del Modernisme català, una manifestació arquitectònica pròpia i diferenciada que combinava arquitectura, escultura i arts decoratives en un tot integral; alhora que simbolitza l'orgull nacionalista agermanat amb la cultura universal.

³⁵Palau de la Música Catalana: *La Fundació*. Recuperat de: <http://www.palaumusica.cat/>

Els principals artistes del moment es van abocar en la construcció d'una obra que simbolitza l'empenta de la societat civil catalana del primer terç del segle XX. Aquest projecte va ser encarregat per l'aleshores president de l'entitat, Joaquim Cabot, el 31 de maig de 1904. L'any següent, va tenir lloc l'acte de col·locació de la primera pedra de les obres, finançades amb un emprèstic de 600 000 pessetes. L'arquitecte Domènech i Montaner era aleshores una de les figures de referència de Catalunya, tant pel que fa al seu ofici com en relació a la seva activitat política i cultural.

Tanmateix, també havia estat un home clau en la presa de consciència política del catalanisme de finals del segle XIX quan va col·laborar en la fundació de la Lliga de Catalunya o, com a president de la primera assemblea de la Unió Catalanista, va signar les Bases de Manresa. A més a més, va presidir els Jocs Florals, l'Ateneu Barcelonès o l'Acadèmia de Bones Lletres.

Ja en la dècada del 1980, l'Orfeó Català va decidir efectuar una gran reforma arquitectònica i també jurídica i, així, es va constituir el 1983 el *Consorci del Palau de la Música Catalana*, mantenint la propietat l'Orfeó però intervenint l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i el Ministeri de Cultura d'Espanya. Aquestes obres van durar set anys. L'any 1990 es va formar la *Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana* pels actes del centenari de l'Orfeó i, a més a més, per aconseguir recursos privats amb activitats organitzades al Palau.

Al llarg de la seva història, el Palau també ha acollit actes no relacionats amb la música. La vida política catalana hi ha trobat una evident manifestació simbòlica, passant per les assemblees de Solidaritat Catalana, per la clausura de quatre mesos ordenada per la dictadura de Primo de Rivera entre el 24 de juny i el 13 d'octubre de 1925, i per la postguerra, moment en què el seu nom és castellanitzat i pel gentilici. Així, el 2 d'abril de 1940, la Falange va organitzar un festival amb la intervenció del "Orfeón que dirige el maestro Millet", segons deia el programa per tal d'evitar escriure el nom real. L'acte es va haver d'iniciar amb l'himne feixista *Cara al sol*, que Millet va dirigir amb els braços immòbils contra el cos.

Dues dècades més tard, la vida del Palau va anar tornant a la normalitat, tot i que es va veure obligada a acollir actes de la nova Espanya feixista, com un concert de militars russos un altre del Cor de les Joventuts Hitlerianes el 1943. Finalment, però la música catalana va tornar de la mà d'Eduard Toldrà l'any 1944, quan hi va realitzar el seu primer concert amb l'Orquestra Municipal de Barcelona, l'actual Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC).

L'Orfeó Català no va reaparèixer fins al 1946, dirigit per Lluís Maria Millet, fill del fundador, al interpretar el *Requiem* de Mozart. Posteriorment, la institució va patir els denominats “Fets del Palau”. El 1960, coincidint amb una visita de Francisco Franco a Catalunya, l'entitat havia aconseguit l'autorització per interpretar “La Senyera” al Palau, amb motiu de la celebració del centenari de Joan Maragall. La prohibició governativa en l'últim moment per part de les autoritats va fer que part del públic assistent es posés dret a cantar aquest himne i es llancessin fulls contra el cap de l'Estat Espanyol.

En conseqüència, nombroses personalitats catalanes van ser detingudes, com el futur president de la Generalitat de Catalunya, Jordi Pujol, que, tot i no trobar-se al local, va ser sotmès a un consell de guerra. Fins l'any 1967 l'himne català no va poder ser interpretat legalment. La normalització lingüística per la que la institució sempre havia lluitat va començar a veure la llum durant els anys 60 amb diverses iniciatives com la representació d'obres de teatre en català i noves entitats organitzadores de concerts, de la música clàssica al jazz, passant per la Nova Cançó. Progressivament, els grans intèrprets catalans van començar a actuar-hi amb assiduitat.

D'aquesta manera, la institució va forjar un prestigi i una reputació fins que en el 2009 es va destapar el denominat “Cas Palau”, un desfalc realitzat durant la primera dècada del segle XXI per Fèlix Millet, president del patronat de l'Associació Orfeó Català-Palau de la Música (fundació erigida pel mateix Millet el 1990), amb la implicació d'alguns dels seus col·laboradors. Aquest fet va originar consternació en la societat civil catalana per la importància simbòlica del Palau de la Música Catalana i va comportar una greu crisi institucional que encara avui perdura.

4.1.2. Organigrama i estructura

Part dels ingressos que rep el Palau per tal de finançar-se provenen d'una empresa organitzadora de concerts que utilitza les instal·lacions històriques per programar actuacions d'artistes obertes a tot tipus de públic, més enllà de la funció de formació original del Palau. Per tant, el Palau de la Música també té un component empresarial, en la mesura que ofereix un servei a altres empreses d'on obté uns beneficis per subsistir.

Arran del conegut 'Cas Palau', on l'aleshores President del Palau de la Música Fèlix Millet va ser imputat per malversar 30 milions d'euros, es van celebrar les primeres eleccions per la presidència de l'entitat. Mariona Carulla –vicepresidenta durant 11 anys- va ser escollida el 2010 per comandar una nova etapa del Palau restaurat.

El mateix any, la direcció de l'entitat va presentar una nova organització –avalada per la consultoria *PricewaterhouseCoopers*-, que és la que opera avui dia. Amb els objectius de fer l'organització més transparent i àgil, el Palau de la Música compta amb tres grans àrees de treball que aglutinen els seus 111 treballadors, dirigits per un òrgan de Direcció General que decideix des de la cúspide.

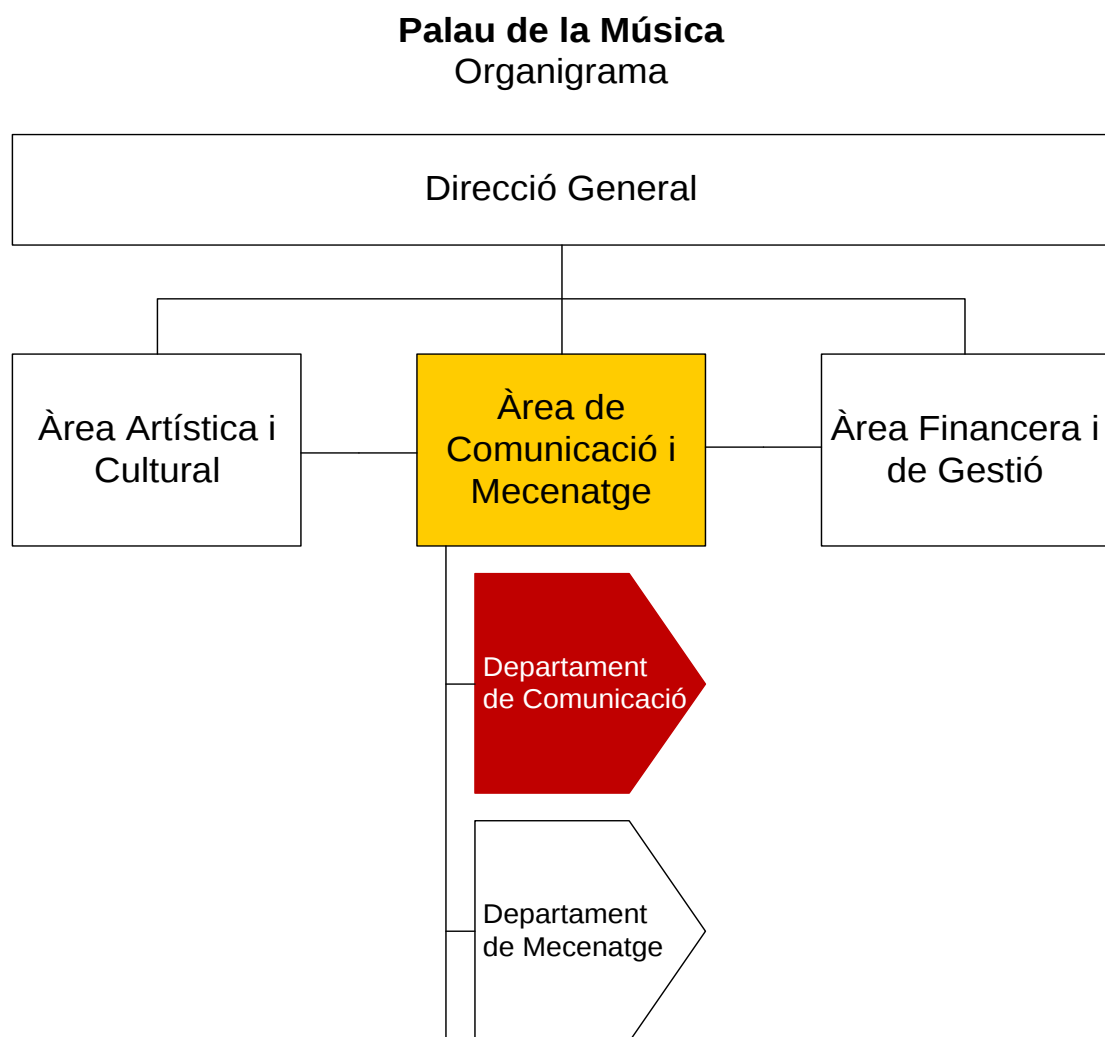
Per una banda hi ha l'Àrea Artística i Cultural, encarregada de la programació artística del Palau. Aquest àmbit es ceneix als serveis que ofereix l'entitat de manera operativa. Està dirigida per una comissió d'experts, d'on destaquen Josep Vila o Antoni Ros Marbà.

L'Àrea Financera i de Gestió, per la seva part, s'encarrega de gestionar les finances del Palau, la seva administració i també la gestió del personal. Juntament amb l'Àrea de Mecenatge i Comunicació és un dels departaments més importants de l'entitat des del 'Cas Palau', en la mesura que ha de garantir transparència en els recursos que gestiona i posar-los a disposició mitjançant aquesta altra. Creada el gener de 2010, actualment la dirigeix Eulàlia Parés.

El tercer departament de la nova organització correspon a l'Àrea de Mecenatge i Comunicació. Liderada per Albert Roura –va arribar com a Dircom per afrontar la comunicació de crisi arran de l'esmentat episodi de corrupció, actualment vinculat també al Mecenatge-, s'encarrega de la relació amb els mitjans de comunicació, així com les empreses i les institucions. Aquest departament gestiona totes les relacions amb els *stakeholders* a partir de la transmissió de la missió, la visió i els valors a fi d'equiparar la imatge intencional amb la corporativa, així com s'encarrega de la comunicació interna del Palau i del màrqueting.

Es pot parlar d'un model de comunicació integral en l'organigrama del Palau de la Música. La Comunicació compta amb un departament propi que només depèn de la Direcció General –tot i estar englobat en l'Àrea de Comunicació i Mecenatge-, i permet gestionar les seves accions de comunicació com una funció estratègica de l'organització més.

Composició de l'organigrama



Font: elaboració pròpia.

4.1.3. Departament de Comunicació

El Palau de la Música esdevé una institució que compta amb un departament de comunicació propi que disposa d'una estructura definida. Aquest departament està format per Albert Roura, el seu Director de Comunicació i dues persones més: una Directora de Premsa i una Directora de Publicitat. En aquest sentit, l'àrea comunicativa duu a terme reunions periòdiques per a coordinar les seves tasques assignades.

Els objectius del departament són inequívocs: transmetre la cultura corporativa i generar una bona imatge de la institució als seus *stakeholders*. És a dir, comunicar els seus valors i aconseguir una bona percepció de la institució per part de l'audiència. Per tal d'aconseguir aquests objectius, en un primer moment la principal missió era fer viable la institució. D'altra banda, es pretén que el Palau sigui concebut com un element integrador d'implicació social. Aquesta concepció és relativa a la visió de la institució.

En aquest cas, el Palau pretén transmetre els seus valors amb aquesta activitat que, sens dubte, podem qualificar com una acció de responsabilitat social corporativa, ja que esdevé finançada íntegrament per la institució sense cap ànim de lucre. Aquest tipus d'accions milloren substancialment la imatge corporativa del Palau, al ser ben vistes pel conjunt de la ciutadania.

Tal i com s'ha indicat anteriorment, el Palau de la Música compta amb un departament propi per a l'àrea de comunicació, a part del de *Màrqueting* que també compta amb un departament propi. La predisposició a separar ambdós departaments denota un interès i una importància atorgada des de la institució vers la comunicació, quelcom indispensable per a interactuar de manera eficient amb els diversos *stakeholders*.

No obstant aquests departaments necessiten una relació simbiòtica per a dur a bon port les funcions comunicatives de la institució. La coordinació i la comunicació horitzontal entre departaments esdevenen factors clau per a desenvolupar amb èxit les activitats comunicatives. Els responsables d'àrea han d'estar assabentats amb antelació sobre cada moviment que es pretengui dur a terme. Per tal d'aconseguir-ho les reunions, també conegudes com a comitès, en resulten un element clau.

Actualment, el màxim responsable de comunicació del Palau de la Música esdevé la figura del Dircom. L'any 2010, Albert Roura va ser contractat per a pal·liar la profunda crisi institucional que va resultar del denominat "Cas Palau", i que va deteriorar en gran mesura la imatge corporativa de la institució.

En aquell moment, tal i com ens explica el mateix Roura, la responsabilitat comunicativa requeia en el Dircom que, a més a més, s'encarregava de les tasques de mecenatge. El 2011, però, un cop superada la fase crítica de la crisi, aquest doble càrrec es va escindir en dos d'independents. El Palau de la Música basa un 20% del seu finançament en les aportacions dels diversos mecenes.

Aquesta figura que compleix quatre funcions bàsiques dins l'entitat. En primer lloc, el servei de recolzar els altres departaments. Al seu torn, protagonitza una funció normativa que permet la cohesió i la coordinació dels mateixos, així com una de formativa en tan que s'encarrega de transmetre la cultura corporativa del Palau tant al seu públic intern com a l'extern. En darrer terme, entra en joc la funció prospectiva, que realitza una observació permanent del mercat, dels consumidors i de l'audiència. En la darrera funció hi té especial rellevància la coordinació amb les tasques de mecenatge.

En aquesta organització, el departament de màrqueting està separat del departament de comunicació. Per tant, ens trobem davant un model empresarial de comunicació integral, en el que el Director de Comunicació i la seva àrea són independents del màrqueting i estan directament vinculats a la direcció general de l'entitat. El propi Roura ho valora de la següent manera:

La coherència resulta un element clau en la gestió de la comunicació a tots els nivells. La principal funció del departament de comunicació consisteix en executar el pla estratègic elaborat pel propi departament i aprovat per la direcció general de la institució. El Pla de comunicació que ha de fer el Dircom ha d'estar en consonància amb el pla de negoci i aplicar-lo combinant les diferents eines que ha de tenir un Director de Comunicació al seu servei. Aquesta és la seva feina i, per tant, el seu dia a dia ve condicionat per aquesta missió” (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

La comunicació entre l'entitat i els seus mecenes és una tasca que depèn del departament de comunicació, que duu a terme una tasca comunicativa basada en reunions amb els mecenes i en concertar trobades amb altres empreses interessades en aportar diners al Palau de la Música. Com a mostra d'agraïment, els mecenes reben un tracte preferencial per part de la institució, que a més els mostra a tot el públic a través de diversos canals, com ara una placa amb els noms a l'entrada o la seva presència en els díptics anunciants dels concerts.

En conseqüència, el Director de Comunicació del Palau de la Música gestiona les àrees de comunicació comercial amb els mecenes, la comunicació corporativa de la institució amb els públics externs i la comunicació interna amb els treballadors, juntament amb la Directora de Premsa i la Directora de Publicitat.

4.1.3.1. Distribució de competències

Tant la Directora de Premsa com la Directora de Publicitat depenen directament del Director de Comunicació. Així mateix, el Director de Comunicació reporta les seves responsabilitats al Director General del Palau de la Música. Tal i com s'ha indicat a l'apartat anterior, el poder del departament de comunicació és transversal i important dins del Palau de la Música. Dins l'àrea comunicativa, el Director de Comunicació s'encarrega de gestionar el departament, establir relacions amb els mecenes de l'organització, coordinar-se amb el departament de màrqueting i elaborar el pla estratègic de comunicació anualment, fixant els objectius i les eines necessàries per a complir-los.

Per la seva banda, la Directora de Premsa porta les relacions amb els mitjans de comunicació i difon l'activitat que es duu a terme en el sí de la institució, Així mateix, gestiona les entrades i les invitacions als concerts, els canals de comunicació de l'entitat amb els seus *stakeholders* i el lloc web. Finalment, la Directora de Publicitat gestiona les relacions amb les empreses patrocinadores, diferents dels mecenes, i també la imatge corporativa de la institució.

En conclusió, el poder de l'àrea comunicativa es reparteix entre els tres membres que formen part d'aquesta, que tenen diferents atribucions i estan coordinats entre sí. El Director de Comunicació és la figura més rellevant del departament, que així mateix es coordina amb l'àrea de màrqueting a causa del mecenatge de la institució.

4.1.3.2. Valors, Missió i Visió

La missió oficial de la institució és la següent: “promoure la música, amb una especial atenció al cant coral, el coneixement i la difusió del patrimoni cultural i col·laborar en la consolidació de la cohesió social”. Segons Roura, però, la missió actual no està reconeguda en els estatuts:

En els darrers cinc anys ha estat fer viable la institució. A partir d'aquí, la principal missió rau en aconseguir que el Palau de la Música esdevingui una casa de música, és a dir que el que es faci sigui exclusivament música. Especialment, el cant coral, ja que el Palau prové de l'Orfeó Català. Aquest es va originar a principis del segle XX, quan els burgesos catalans d'aleshores van impulsar les corals populars (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Com que no tothom era apte per a cantar van seleccionar l'excel·lència dels cantaires per a crear un cor: l'Orfeó Català. Tot i així existia un problema; no tenien on anar a assajar. En aquest context va néixer el Palau de la Música.

Si la institució és fidel a la història, ha de buscar l'excel·lència en el cant coral. La principal missió és aquesta, però el que ha fet al llarg del temps és incentivar la música al incorporar la música clàssica i la contemporània a través de promotors externs. D'altra banda, també es pretén conservar l'edifici, considerat Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Finalment, un altre tret característic és el de la catalanitat:

La institució té una personalitat i un arrelament vinculats al país des dels seus orígens i ara és un símbol de catalanitat. Pel que fa a la visió, cal sumar-hi un aspecte important, la seva implicació social. La realitat social més dura es solucionava amb diner públic en època de bonança. Ara s'intenta acollir infants amb pocs recursos perquè s'iniciïn en el món del cant coral. D'entre els valors del Palau, "el principal seria la música com a vehicle per a cohesionar la gent, per a relacionar-la i d'altra banda, la catalanitat (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

4.1.3.3. Comunicació interna

La comunicació interna suposa aquelles activitats comunicatives que la institució empra per tal de crear i mantenir bones relacions amb els membres de la institució, de la qual els treballadors i els sindicats en formen la part essencial. Segons Roura, "la finalitat concreta de la comunicació interna del Palau de la Música és la d'explicar què és el que es fa i tractar d'inculcar la filosofia al públic intern de l'empresa" (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Per tant, es busca crear un clima de treball favorable on s'impulsin la motivació i la productivitat dels membres participants, per tal d'extreure el màxim profit de l'activitat laboral. L'estructura de l'organització és piramidal, però amb prou relacions horitzontals que permeten una fàcil i ràpida comunicació entre departaments: *“tenim entre sis i vuit departaments i cada cap de departament esdevé el transmissor d'informació cap als empleats, i a la vegada, receptor de la informació que emeten els empleats cap a dalt”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

El Palau de la Música és una PIME de 111 treballadors. Per tal de mantenir una eficaç comunicació interna, els mètodes que utilitzen generalment són el correu electrònic en primer lloc, i el cara a cara a través dels responsables dels equips. Per tant, la cultura corporativa del Palau de la Música està planificada, al tenir un procediment intern en el qual els membres de l'organització s'hi senten vinculats i on es treballa per a projectar una imatge externa favorable de l'organització.

4.1.3.4. Comunicació externa

El Dircom del Palau, Albert Roura descriu els fonaments de la comunicació externa de la institució de la següent manera:

La comunicació externa consisteix en intentar escoltar al públic i aportar valors a aquests, de forma que es projecti una imatge positiva de l'empresa”. Un exemples podria ser el tracte amb els clients a través dels guies de la infraestructura, així com iniciatives com les que porten nens i nenes al Palau per a poder cantar i practicar el solfeig, en el que el finançament corre a càrrec de la mateixa empresa. Són accions comunicatives que es coneixen com a intencionals i que doten de renom i bona imatge la institució (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

La comunicació externa no té una fórmula d'èxit definida, però una comunicació constant i interactiva a nivell intern i extern resulta fonamental. Per a Roura, *“totes les empreses, com tota activitat humana, no actuen amb una puresa absoluta, però els valors, la missió i la visió no poden, sota cap concepte, fer ús de la comunicació per a enganyar el públic i transmetre una imatge institucional que no es correspon amb la realitat”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

4.1.4. El “Cas Palau”

L'estiu del 2009 el Palau de la Música Catalana es va veure implicat en el que s'ha denominat popularment “Cas Palau”. En aquesta trama de corrupció, el president del patronat de l'Associació Orfeó Català-Palau de la Música, Fèlix Millet, havia estat desfalcant diners públics amb la col·laboració d'alguns dels seus col·laboradors, principalment Jordi Montull.

El desfalc es va produir durant la primera dècada d'aquest segle i part dels fons van anar destinats al finançament de Convergència Democràtica de Catalunya, partit que ha negat qualsevol coneixement i vinculació amb els fets. Concretament, el juny de 2009 la fiscalia de Barcelona va presentar una querella per apropiació indeguda i falsedat contra Fèlix Millet i Tusell i tres responsables i directius més del Palau de la Música Catalana.

A finals de juliol de 2009 Millet es va veure implicat en una investigació de la fiscalia de Barcelona en la que es va intentar aclarir un presumpte desviament de 2.000.000 d'euros durant els anys 2003 i 2004 per part del patronat del Palau de la Música. Finalment, el 28 de juliol de 2009 Millet va ser destituït del seu càrrec al patronat. Seguint el consell dels seus advocats, el directiu va reconèixer el desviament de fons per als seus comptes i patrimoni personal.

Segons va confessar el propi autor dels fets, Millet va realitzar un desfalc per import de 3,3 milions d'euros que va destinar, entre altres usos, a reformar edificacions de la seva propietat i a pagar viatges turístics a destinacions com Maldives i Dubai. A més, i de forma molt controvertida, va dir que havia pagat comissions i pagaments en diners negre (diners que no consten en la comptabilitat oficial) a artistes que actuaven al Palau de la Música.

Durant la instrucció del cas també es van detectar irregularitats en el projecte de l'hotel del Palau de la Música, donant peu a l'anomenat “Cas Hotel Palau” en el qual van ser imputats el 2010 i declarats innocents el maig de 2014 els responsables d'urbanisme de l'Ajuntament de Barcelona, l'extint d'alcalde del consistori Ramon Garcia-Bragado, l'exgerent d'urbanisme Ramon Massaguer i l'exdirector jurídic d'urbanisme Enric Lambies, així com l'arquitecte del projecte.

El periodista Jordi Panyella³⁶, apunta que *“la societat s'ha d'abocar a restituir l'honor del Palau. Ara hi ha molt de debat sobre si l'actual direcció del Palau de la Música és la que pertoca o no.*

³⁶PANYELLA, J. *Felix Millet, el gran impostor*. Barcelona: Ed. Angle, 2012.

La societat ha de fer costat al Palau de la Música per garantir-ne el futur. El que és evident és que presidir el Palau dóna molt de poder i influència, perquè encara ara hi ha una pugna per controlar-lo". Jordi Montull, principal còmplice de Millet en el desfalco va declarar a La Secció 21^a de la Audiència de Barcelona: "Jo no he matat Kennedy". La declaració pretenia restar importància als fets, però el Palau de la Música no és una institució qualsevol. La seva trajectòria l'avalua com a símbol del catalanisme.

De la trajectòria de Millet, Panyella en destaca les seves incessants ganes de fer diners. Per això, el qualifica de "*seductor*", comparant-lo amb aquells que busquen amb el delictiu un objectiu però quan l'han obtingut hi perden interès i en busquen un altre. L'any 1984 l'aleshores conseller de Cultura, Joan Rigol, va salvar in extremis Fèlix Millet i el va mantenir en el càrrec, tot i sospitar que ja llavors utilitzava la presidència del Palau per fer negocis privats. Només la intervenció d'un germà de Fèlix Millet, que havia estat el candidat de CiU el 1979 a l'Ajuntament de Barcelona, va fer tirar enrere la decisió de Rigol.

Segons Panyella, l'exmàxim dirigent del Palau "*va tocar totes les tecles de la corrupció: política, econòmica, cultural, periodística, social*". El periodista revela com es destinaven els diners públics per a destins privats com ara l'enregistrament de pel·lícules de Canal Plus, finançat pel Palau, és a dir, per tota la societat catalana. D'altra banda, també va adquirir propietats privades amb recursos de l'entitat.

En aquest sentit, Panyella exposa que "*Millet no és un lladre, és un geni desaprofitat. No és un lladre en el sentit estricte, perquè no ha robat res a nivell material. El que ell ha fet és una apropiació indeguda: gestionava diners públics i se n'apropriava indegudament una part*". El terme "geni desaprofitat" fa referència al fet que Millet va demostrar que podia generar moltes sinergies amb el Palau, com mostren els nombrosos patrocinis que va aconseguir. Ens trobem davant d'un fet paradoxal: el Palau anava tant bé que no va notar l'espoli.

Actualment, el cas es troba en el seu sisè any, i la instrucció no ha finalitzat. La investigació sobre el desfalco de la institució i el pagament de comissions il·legals a Convergència va acabar, essencialment, l'octubre del 2013. El jutge va concloure que la formació política havia rebut de l'empresa constructora Ferrovial 6,6 milions d'euros a canvi d'adjudicacions públiques, i que Fèlix Millet i la seva mà dreta Jordi Montull, s'havien apoderat d'una xifra total de 24 milions extrets mitjançant el Palau de la Música. No obstant, la fase d'instrucció no ha acabat formalment i el judici oral per esclarir aquests fets encara no té data.

La Secció 21^a de la Audiència de Barcelona gestiona, des del mes de novembre del 2014, el recurs que va presentar el fiscal del cas, Emilio Sánchez Ullé, contra l'exdiputat de CIU Jaume Camps. El jutge instructor va exonerar Camps, ja que el suposat delictes que havia comès (fer d'intermediari en el pagament de comissions) havia prescrit. El recurs del fiscal suposa el darrer escull per tal de donar per finalitzada la investigació del "Cas Palau" i buscar una data per al judici.

Aquesta lentitud en la fi de la instrucció està allunyant el judici. Els fets delictius ja van ser fixats pel jutge l'estiu del 2013, tot i que l'octubre del mateix any va modificar les presumptes quantitats entregades a Convergència Democràtica de Catalunya (CDC) a través, sobretot, del seu extresorer Daniel Osàcar, que afronta una petició de set anys de presó. En qualsevol cas, el darrer any i mig ha estat marcat per una escassa activitat d'investigació. La Fiscalia i les acusacions (la particular, que exerceix la pròpia institució del Palau de la Música com a perjudicada, i la popular, liderada per la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB), van sol·licitar que les condemnes a presó de Millet i Montull fossin elevades.

Abans d'enviar la petició, però, la FAVB també va demanar la imputació de nou empresaris que havien col·laborat amb Millet en negocis personals i als quals l'exdirectiu havia pagat amb diners del Palau. El jutge que va impulsar el cas, aprofundint en el finançament il·legal de Convergència, Josep Maria Pijuan (ara jubilat), va refusar la petició. No obstant, la Secció 21^a va donar la raó als veïns i va obligar al nou titular, el jutge José Julián García de Eulate, a prendre declaració als empresaris el juny de 2014. Un cop escoltada la versió dels acusats, però, García de Eulate va decidir exonerar-los.

Des de l'estiu del 2009, moment en que els Mossos d'Esquadra van irrompre en la seu modernista en busca de proves del desfalc a causa d'una querella interposada per la Fiscalia Anticorrupció, el "Cas Palau" ha estat gestionat per un total de cinc jutges d'instrucció. El primer, Juli Solaz, va ser el que va causar més polèmica en els mitjans de comunicació per la seva lentitud en la tramitació i pel fet de no aplicar mesures cautelars sobre els dos personatges que, ja aleshores, havien confessat el frau: Millet i Montull.

El procés judicial encara ha d'acabar d'aclarir si Convergència va rebre comissions il·legals. Com més s'allarga el final de la instrucció, més trigarà en produir-se la vista oral definitiva. A més a més, cal tenir en compte l'edat d'alguns dels acusats, particularment de Fèlix Millet (79 anys).

El principal personatge del cas també arrossega problemes de salut. L'any 2014, durant el judici pel cas relatiu a l'hotel del Palau pel que Millet va ser sentenciat a un any de presó, es va trencar el fèmur, la qual cosa li va servir per a sol·licitar l'atenuant de dilacions indegudes per tal rebaixar la pena i, fins i tot poder abandonar el centre penitenciari.

Pel que respecte al "Cas Palau", el judici no es celebrarà, com a mínim fins després de les eleccions catalanes del 27 de setembre del 2015. L'acusació considera que Millet va utilitzar l'empresa Ferroviària per tal de camuflar les comissions (4%) per obres de gran envergadura durant el darrer govern de Jordi Pujol.

Convergència Democràtica de Catalunya va haver de avalar la fiança imposada pel jutge de 3,3 milions d'euros amb la seva seu del carrer Còrsega de Barcelona. Les anotacions a diverses agendes de Millet, descobertes pels Mossos d'Esquadra als ordinadors del Palau de la Música l'estiu del 2009 esdevenen la base probatòria del cas. D'ençà, el principal protagonista, Fèlix Millet, s'ha caracteritzat per tret inconfusible: un immutable silenci.

4.2. Comunicació de crisi aplicada

4.2.1. Gestió del problema

4.2.1.1. L'explosió de la crisi

La crisi institucional del Palau de la Música provocada pel “Cas Palau” va esclatar quan, el juliol de 2009, els Mossos d'Esquadra van irrompre al Palau buscant arxius que donessin fe del desfalch investigat per la Fiscalia. A partir d'aquell moment es va posar en dubte quines activitats s'estaven produint en aquesta institució, posant en joc la supervivència del Palau.

A més a més, la repercussió als mitjans de comunicació va ser ràpida i notòria, ja que es tractava de la primera trama de corrupció relativa al finançament il·legal de partits destapada a Catalunya. En aquest context, El Palau feia d'intermediari en l'intercanvi de comissions per concessions d'obra pública duta a terme per gestors de l'entitat.

En conseqüència, la imatge institucional es va veure greument afectada. Albert Roura, actual Dircom de la institució, va ocupar el càrrec en aquell moment per tal de pal·liar els efectes devastadors que la crisi podia comportar, així com per estabilitzar l'entitat. El mateix Roura, n'exposa les afectacions immediates que va patir el Palau:

En primer lloc, els mecenes, una de les cinc branques que sustenten econòmicament el Palau amb un 20% del capital van pretendre trencar la seva vinculació amb la institució per tal que no se'ls relacionés amb una entitat investigada per una trama de corrupció. D'altra banda, clients i institucions que aporten capital públic també volien trencar la seva relació amb nosaltres (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

La crisi del Palau va ser tan profunda que no només va malmetre la imatge, sinó que també va ferir la reputació de la institució. Cal tenir en compte que el Palau també suposa un monument arquitectònic per a tots els catalans. El fet fer-se públic que aquest patrimoni va estar gestionat per personatges corruptes esdevé quelcom sentimental, afectant el component emocional de la ciutadania.

En aquest sentit, Ana Maria Enrique apunta que *“la reputació pot servir de “paraigües” en determinades ocasions, és a dir, que tot i que la crisi afecti la imatge, la reputació ajudi l'entitat a superar-la”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015). Però aquest no n'és un exemple:

“Per tal de superar definitivament la crisi, el Palau haurà d’invertir molts recursos en matèria comunicativa i necessitarà finançament, però per aconseguir-lo caldrà que recuperi la confiança dels socis que van marxar per tal de no veure’s relacionats amb un cas de corrupció. I recuperar la credibilitat resulta una empresa molt difícil” (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Segons el Dircom del Palau, Albert Roura, aquest procés de gestió de la crisi a nivell comunicatiu es va desenvolupar principalment en un any. El 23 de juliol del 2010 la institució va organitzar una roda de premsa on es va donar per conclosa aquesta fase. Roura matisa que la comunicació emesa va complir amb els següents objectius:

Aclarir què s’havia esdevingut, aportar totes les proves pertinents al jutge en qüestió i mantenir una relació constant amb els mitjans de comunicació. Si bé es cert que d’ençà el volum d’informació sobre el cas provinent del Palau va disminuir considerablement, l’entitat va continuar mantenint l’estratègia comunicativa de crisi fins novembre de 2010 (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

4.2.1.2. Estratègia comunicativa

Un cop donada la repercussió de la situació als mitjans de comunicació i acceptada per la pròpia institució, el nou Director de Comunicació, Albert Roura, va posar en marxa un Pla de Comunicació de crisi adaptat a les necessitats del moment. L’equip de comunicació previ a la crisi va ser renovat en la seva totalitat. En primer terme, les línies d’actuació a nivell comunicatiu perseguien dos objectius:

- Col·laborar amb la justícia per tal d’aclarir els fets.
- Desmarcar la institució de la investigació judicial.

En aquest sentit, Roura exposa: *“La nostra missió era estabilitzar la institució. A nivell comunicatiu es va adoptar una estratègia basada en aportar la màxima transparència possible. Nosaltres servíem a l’entitat, que no tenia culpa de la gestió irregular dels seus dirigents”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

La institució va adoptar una estratègia comunicativa de Transferència de responsabilitats. L’objectiu principal suposava desvincular qualsevol responsabilitat de l’entitat sobre el frau comés, així com atribuir la culpabilitat dels fets a la Direcció del Palau liderada per Fèlix Millet. Roura defineix el procés com *“ventilar la casa”* (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

El Pla de Comunicació de crisi del Palau de la Música per tal d'aconseguir aquest propòsit es va regir per dos preceptes: transparència i responsabilitat. Els dos primers mesos (juliol i agost de 2009), la comunicació es va emetre de manera molt pautaada, comunicant poca informació, però assegurant la veracitat de la mateixa. La institució va intentar aplicar l'estratègia comunicativa descrita recolzant-se en la informació oficial emesa als jutjats. Paral·lelament, però, l'entitat va crear una comissió per tal de revisar les dades econòmiques dels darrers anys per obtenir nova informació del frau i fer-la pública.

D'altra banda, la institució va centrar els seus esforços comunicatius en els seus *stakeholders*. En primer terme, als empleats a nivell intern, els quals tenien dret a saber que s'havia esdevingut. Pel que respecta a la comunicació externa, es va pretendre una relació cordial amb els mitjans de comunicació, així com amb el públic de la institució. Per sobre de tot, però, el principal èmfasi va significar una atenció gairebé personalitzada amb els principals *stakeholders* de la institució: socis i mecenes. L'objectiu prioritari era minimitzar la fuga de capital que la crisi pogués comportar per tal de garantir la viabilitat de l'entitat.

Per tant, es pretenia mantenir un proactivitat absoluta. Al cap de tres mesos de la irrupció dels Mossos d'Esquadra en el Palau per tal d'investigar l'entitat a des de l'interior, la institució va adoptar dues línies comunicatives principals: informació musical i una part judicial. L'entitat pretenia destorbar el mínim el flux comunicatiu basat en el seu servei, és a dir, la música. Així mateix, volia informar sobre les novetats del cas a mesura que als arribés informació provinent dels jutjats.

Segons Ana María Enrique, però, la comunicació de crisi aplicada hauria d'haver estat més eficaç: *“Si bé en el “Cas Palau” si que es enfocar correctament com abordar la crisi desvinculant la institució de la cúpula dirigent i, per tant, els autors del frau, l'equip de comunicació encarregat de la gestió de la crisi no va estar del tot encertat. No va optar per l'estratègia del silenci, però va comunicar més aviat poc, ja que no van emprar una comunicació prou constant ni efectiva”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Enrique planteja un línia d'acció alternativa a l'aplicada, enfocada a la no passivitat apostant per l'anticipació: *“Una bona estratègia hagués estat la de reivindicar el paper actual, així com la tradició de la institució per tal d'evitar la fuga de capital de socis i mecenes. Va mancar una visió de futur que prioritzés el fet de minimitzar la dimensió que ha acabat adquirint la crisi, encara vigent”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

El fet d'esperar informació oficial del Jutjat per tal de comunicar les novetats de cas va comportar pauses en la comunicació, ja que la burocràcia és massa lenta per la immediatesa que la comunicació requereix actualment. Cada dia de silenci per part de l'entitat suposava un risc per a la seva imatge. En aquest sentit, la gestió de la crisi no va empitjorar la mateixa, però tampoc va ser la més adequada, quelcom demostrat pel fet que encara avui, gairebé sis anys després del seu inici, encara perdura.

Ana Maria Enrique va més enllà: *“En el ‘Cas Palau’ hi hauria d’haver destacat l’assumpció directa de responsabilitat, si bé desmarcant la institució dels responsables del frau comès, així com una comunicació més fluida i menys especulativa en favor de l’espera de la informació que pogués sorgir dels jutjats”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015). En aquest cas, es planteja la possibilitat d'un híbrid entre l'estratègia de la Confessió i la de Transferència de responsabilitats.

Per tal d'aplicar una gestió comunicativa de crisi eficient resulta fonamental que aquesta no estigui marcada per les pressions de l'alta direcció de l'organització i que empri el sentit comú. En aquest cas, la situació esdevenia quelcom particular. La pròpia Direcció va ser la causant de la crisi, amb la qual cosa deixava d'existir en l'organigrama. En aquest sentit, dos factors van perjudicar la comunicació de crisi del Palau de la Música: la recomposició de la Direcció i l'absència d'un Pla de Comunicació de crisi previ de qualitat.

La crisi encara perdura avui dia. L'objectiu prioritari de la comunicació de crisi suposava estabilitzar l'entitat i assegurar-ne la viabilitat. Actualment, aquesta suposa normalitzar la situació i actuar de manera transparent i preventiva per tal d'evitar la reproducció d'una nova crisi. Ana María Enrique apunta: *“Si l’organització ha fet les coses de manera negligent s’ha d’explicar; el fet de donar la cara comporta el perdó. Potser, l’error perdurarà en la memòria, però el temps ajudarà el públic a perdonar-lo”* (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

4.2.1.3. Metodologia aplicada: instruments

La comunicació en el període més rellevant de la crisi (2009-2010) es va basar, sobretot, en els comunicats de premsa, així com amb rodes de premsa en moments puntuals. En aquest sentit, Albert Roura exposa la comunicació aplicada de la següent manera:

L'acció principal va ser una constant relació amb els mitjans de comunicació. Oferíem una col·laboració per tal d'aportar-los periòdicament aquella informació rellevant sobre el cas a mesura que l'obteníem. Des de la pròpia entitat s'organitzaven rodes de premsa per fer-ho possible, així com la comunicació constant a través de notes de premsa o comunicats oficials per desmentir certes informacions. Inclús també es tenia un contacte personal amb representants de diversos mitjans de comunicació. La col·laboració amb la Justícia era fluida i constant i estàvem a la seva disposició en tot moment. Per tant es tractava d'anar comunicant cada detall amb rigor a mesura que es coneixia (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Crida l'atenció l'ús repetitiu del terme “constant” en referència a la relació amb els mitjans de comunicació, ja que si bé la informació era freqüent a la premsa, la comunicació oficial de l'entitat va esperar gairebé dos mesos a esdevenir “constant”. Convé recordar, però, que calia una investigació per tal d'esclarir els fets i que l'equip de gestió de la comunicació es va compondre arran de la crisi. Durant aquest període, el nou equip de comunicació es va encarregar d'elaborar un Pla de Comunicació adaptat, és a dir manual professional corporatiu que definís la política comunicativa en busca de revertir la imatge institucional de l'entitat, en caiguda lliure. L'objectiu era dissenyar indicacions pertinents relatives a les accions que calia executar per evitar recórrer a la improvisació.

D'altra banda, l'equip va conformar el Gabinet crisi. La comissió estava composta, en primer terme, pel portaveu, erigit en Albert Roura, que va tenir la missió de representar la institució per tal que se'l pogués identificar amb la figura relativa a la comunicació de crisi. Així mateix, un equip reduït format per cinc advocats, juntament amb les tres persones adjuntes a l'equip de comunicació van acabar de completar el Gabinet.

Albert Roura exposa de la següent manera la seva concepció de Gabinet de crisi ideal:

L'equip hauria de ser el més reduït i confidencial possible. La figura del portaveu hauria d'estar acompanyada pel màxim representant de la institució, és a dir, per la figura del President o Director General, per tal d'aportar recolzament institucional i, en darrer terme, per un tècnic (o més d'un en funció de la gravetat) especialista sobre la temàtica en qüestió que pugui parlar amb propietat. Aquests són els tres perfils que caldria respectar. Donada la situació particular del Palau en la que la Direcció havia estat la culpable de la crisi, no es va poder aplicar aquesta metodologia, tot i que la Direcció provisional, encapçalada per Joan Llinares com a Director general del Palau, va col·laborar amb nosaltres en moments puntuals (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

En darrer terme, cal destacar que la institució no va apostar per les noves tecnologies a nivell comunicatiu. El portal web va ser pràcticament l'únic canal institucional *online* relatiu a la comunicació de crisi. Al seu torn, la presència a les xarxes socials va ser pràcticament nul·la³⁷. Albert Roura, el Dircom encarregat de la gestió de la crisi no és partidari d'aquesta via per a la comunicació de crisi:

En els darrers anys, les xarxes socials han servit per a contaminar; comporten una infoxicació. Aquest terme fa referència a una contaminació de la informació que perjudica els processos comunicatius. Suposen una eina més i ben utilitzades ajuden a promocionar continguts i a aportar visibilitat i immediatesa a la comunicació institucional. Per tant, la idea és bona, però actualment s'han convertit en un negoci i, des del Palau, les emprem amb una finalitat de màrqueting (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Actualment, el Palau de la Música té presència a les següents xarxes socials: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, LinkedIn i Foursquare.

³⁷Tots els comunicats publicats al perfil de la xarxa social Facebook (l'única emprada) anteriors al maig del 2011 van ser eliminats per la institució.

4.2.2. Anàlisi del producte comunicatiu: Notes de premsa 2009-2010

4.2.2.1. Posicionament institucional

4.2.2.1.1. Empleats

La comunicació institucional provinent dels treballadors es va fer esperar. No va ser fins el novembre del 2010 que els empleats de l'entitat van manifestar públicament i de manera oficial el seu posicionament. No queda clar si l'espera va poder estar determinada per pressions de la Direcció, tot i que el comunicat de premsa en qüestió va ser dissenyat per l'equip de representants dels treballadors.

En aquest sentit, doncs, cal centrar-se en la posició emesa, la qual va respondre a una estratègia interessant. Els representants dels treballadors del Palau de la Música Catalana i de la Fundació Orfeó Català van signar el comunicat³⁸, però es van reunir prèviament amb el Comitè d'Empresa del Consorci del Palau per tal d'acostar punts de vista i transmetre una idea alineant els punts de vista de treballadors i Directiva.

“Volem expressar, després de mantenir un volgut i llarg silenci per no perjudicar les investigacions de la fiscalia, el nostre recolzament a qualsevol iniciativa, vingui de qui vingui, que aclareixi fins a les darreres conseqüències l'espoli.”

Aquesta primera declaració exposa el motiu del “silenci”, el qual remet al respecte cap a la investigació de l'espoli per part de la fiscalia instructora del cas. Així mateix, els treballadors de la institució clamen per esclarir, tant els fets com les conseqüències dels mateixos, en un clar intent de comunicar transparència.

“Pensem que és un dret i una obligació de tots demanar la completa depuració de responsabilitats perquè qui enganyi, menteixi i robi a la societat no quedi impune.”

D'altra banda, els treballadors es posicionen com a membres de la societat, els quals també exigeixen justícia i responsabilitats per tal d'aplicar el càstig corresponent a aquell o aquells que hagin comès un acte delictiu.

“Des del Palau rebutgem qualsevol intent d'involució, exigim joc net i que es vagi fins el final, fiat justitia ruat caelum. Ens ho devem.”

En darrer terme, els empleats de l'entitat es desmarquen oficialment dels fets, desmentint les informacions relatives a la premsa que apuntaven a “favors interns” dels treballadors vers els directius implicats en el desfalc.

³⁸Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

A nivell comunicatiu, la nota de premsa empra l'expressió llatina *fiat justitia ruat caelum*³⁹ que, entesa en el marc jurídic, significa: “Facis justícia, encara que s'enfonsi el firmament”.

4.2.2.1.1. Junta Directiva

La Junta Directiva en funcions, va tenir un paper actiu pel que fa a comunicar el posicionament de la institució en referència a la situació de crisi existent. El primer comunicat⁴⁰ emès feia referència a la reunió prèvia entre la Junta per tal d'adoptar una posició al respecte. La comunicació en no era substantiva en sí mateixa, però feia palesa la responsabilitat de l'entitat, la qual mostrava compromís.

“L'únic punt de l'ordre del dia d'aquesta reunió tractarà de la resposta i el posicionament de l'entitat sobre la provisió rebuda del Jutjat d'instrucció número 30 perquè concreti els nous fets que s'imputen a determinades persones i les diligències d'investigació que consideri imprescindibles per finalitzar la instrucció”.

D'altra banda, la Direcció va voler fer públic el procés d'aprovació dels nous estatuts de la institució, en un clar intent de transmetre una regeneració interna, com si es comunicés la voluntat de fer net i partir de zero per tal de superar els successos esdevinguts.

“Els socis de l'Orfeó Català que estan convocats a aquesta reunió hauran de debatre i aprovar el projecte d'estatuts de l'entitat, presentat avui per la comissió presidida per Miquel Roca i Junyent”.

L'estiu del 2010, l'entitat també es va voler desvincular de l'acusació de la fiscalia vers la institució en el “Cas Hotel Palau”, mitjançant el corresponent comunicat oficial.

“El Palau de la Música Catalana es persona en la causa de l'hotel com a part perjudicada per la gestió fraudulenta de l'hotel del Palau”.

³⁹Enciclopedia Jurídica. Recuperat de: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/>

⁴⁰Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

El President en funcions de l' Orfeó Català i de la Fundació Orfeó Català–Palau de la Música Catalana, Josep Maria Busquets, va signar la comunicació de crisi de la institució davant de les informacions judicials, que es van emetre pràcticament un any després de la instrucció de la causa. En aquest context, l'entitat va voler personificar la comunicació en el seu màxim responsable, transmetent que atorgava importància als esdeveniments. En el comunicat⁴¹ de Busquets hi destaquen els següents punts:

- *“Que el jutge instructor investiqui sense excepcions totes les possibles irregularitats que s'hagin produït sota la gestió dels principals imputats a la causa”.*
- *“Que no s'accepti la petició de la fiscalia de separar els sumaris del cas ja que no hi ha cap seguretat infal·lible que aquesta decisió no perjudiqui la investigació del conjunt de l'espoli sofert pel Palau de la Música ja que fins ara mai s'havia proposat”.*
- *“Evitar que es polititzin les eleccions a l' Orfeó Català amb una derivada processal que faria del procediment jurídic paral·lel una baralla política”*

Seguidament, l'estratègia comunicativa va adoptar una postura de reforç i cooperació entre les diferents associacions que integren l'entitat. El Patronat de la Fundació Orfeó Català–Palau de la Música Catalana es va sumar al posicionament del seu president, expressant les voluntats destacades a continuació:

“El Patronat reafirma el desig que siguin judicialment depurades totes les responsabilitats penals i civils de qualsevol persona física o jurídica implicada en l'espoli del Palau de la Música”.

“També manifesta la seva confiança total en la Justícia i en els seus òrgans i expressar el desig d'una actuació ràpida i eficaç que permeti el rescabament del patrimoni defraudat”.

⁴¹Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

En darrer terme, la postura de la Junta en funcions de l'Orfeó Català es va reunir en una sessió extraordinària el novembre del 2010 per tal de donar resposta al requeriment fet a l'Orfeó Català per part del Jutjat d'Instrucció núm. 30 exigint una declaració de responsabilitat. La Junta va voler fer públiques les següents declaracions:

“Desautoritzar l'actuació unilateral del President en funcions, realitzada sense comptar amb l'acord d'aquesta Junta, i sense el coneixement del Director General dipositari dels poders delegats per l'Associació”.

“Atès que aquesta actuació pot ser contrària als interessos de l'Orfeó Català, demanar al jutge la invalidació de l'escrit presentat el dia 12 de novembre, així com sol·licitar l'obertura d'un nou termini de presentació d'aquesta resposta de manera que la Junta Directiva que sigui elegida demà, 24 de novembre, pugui fer-se'n càrrec i respondre degudament, des de la seva renovada i plena legitimitat”.

En aquest cas, l'estratègia comunicativa perseguia un doble objectiu: reforçar la posició de desaprovació i desvinculació relativa a l'actuació de la Junta Directiva imputada en el cas, en primer terme, i, d'altra banda, aplaçar la declaració de coneixement sobre la causa per part de l'entitat fins l'assoliment d'una nova Direcció electa, que permetés guanyar temps i presentar una nova imatge que aportés força i unitat institucional.

4.2.2.2. Pressupostos

El Palau de la Música Catalana va fer un esforç a nivell comunicatiu per a aportar informació que transmetés al públic i a la societat una desvinculació i un compromís en referència a la crisi latent. En aquest sentit i, tractant-se d'una situació causada per l'espoli de la Directiva de l'entitat sobre el seu capital, el Gabinet de crisi va comunicar els pressupostos⁴² relatius al 2009 i la previsió financera sobre el 2010, amb l'objectiu d'oferir el control sobre la informació econòmica de l'entitat a l'opinió pública.

“El Consorci del Palau de la Música Catalana presenta un superàvit d'un milió d'euros en el tancament provisional de l'exercici 2009.”

⁴²Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

Crida l'atenció que el titular del comunicat de premsa oficial del Palau relatiu als pressupostos comenci amb la declaració anterior. En aquest cas, la informació de context queda rellevada a un segon pla, ja que la intenció és aportar, també en aquest cas, una transparència notòria i una responsabilitat en la gestió dels comptes. D'aquesta manera, es presenta informació relativa l'exercici del 2009 i, seguidament, l'estimació de cara a l'any següent:

“El pressupost per al 2010 disminueix un 19,28 % gràcies a la reducció en despeses de personal i en obres a les instal·lacions”.

Així mateix, la institució declara les seves intencions pressupostàries en referència a la crisi existent, vinculant la informació inicial a les necessitats del moment:

“La Direcció Executiva del Consorci del Palau de la Música ha proposat deixar el superàvit com a romanent per fer front a les necessitats derivades de la situació que travessa el Palau de la Música”.

Finalment, cal destacar l'explicació en detall del pressupost inicial, els ingressos i les despeses en xifres, tal i com s'expressa a continuació:

“El tancament provisional de l'exercici 2009, amb un pressupost inicial de 7.445.111, presenta uns ingressos de 7.905.994,04. (...) El total de les despeses de l'exercici 2009 va ser de 6.892.344,91”.

En un context de crisi, cada detall multiplica la seva transcendència de manera exponencial. En aquest sentit, si bé resulta efectiu aportar les dades numèriques exactes, cal també explicar-ne la procedència⁴³. Per exemple, el comunicat exposa que els ingressos provenen de les explotacions de les instal·lacions del Palau, de les subvencions o dels ingressos patrimonials, entre d'altres, així com les despeses es generen fonamentalment a partir dels serveis i el manteniment, i de les inversions realitzades a l'edifici del Palau.

4.2.2.3. Recomposició de l'organigrama

Els responsables directes de la crisi de l'entitat van ser els seus dirigents, fonamentalment personificats en les figures del màxim responsable de la institució, Fèlix Millet i de la seva mà dreta, Jordi Montull. En aquest sentit, un dels aspectes més destacats en la comunicació de crisi emesa mitjançant els comunicats oficials va ser la configuració d'un nou organigrama.

⁴³Cada partida aporta el seu cost relatiu en xifres.

Després d'un any d'ençà de l'explosió de la crisi, la Junta Directiva vigent va decidir elegir un nou director general⁴⁴, amb l'objectiu de donar per finalitzada la part més aguda del procés, encapçalada per Joan Llinares en la figura de responsable provisional.

“La Junta Directiva de l'Orfeó Català, reunida aquesta tarda en sessió ordinària, ha designat Joan Oller i Cuartero (Barcelona, 1967) nou director general del Palau de la Música Catalana, en substitució de Joan Llinares, que cessarà del seu càrrec el pròxim 31 de desembre”.

Un canvi de lideratge, designat, per la pròpia junta podia aportar un canvi d'aires a la institució que necessitava canviar d'imatge un cop superada la fase més difícil de la crisi. La recomposició de l'organigrama del Palau també es va aprofitar per a recalcar, un cop més, a fer palès la innocència de l'entitat, mostrant interès per tal de col·laborar amb la justícia per tal d'esbrinar qualsevol detall de valor per a la investigació en curs.

“La Junta Directiva de l'Orfeó Català ha manifestat novament el seu compromís a fi de contribuir al total esclariment dels fets delictius que són objecte d'investigació en el procediment penal que es tramita davant el Jutjat d'Instrucció número 30 de Barcelona, amb l'expedient de diligències prèvies núm.3360/09, com a millor defensa dels seus interessos estatutaris i, en particular, per a l'obtenció del rescabament pels perjudicis patrimonials soferts com a conseqüència dels fets esmentats”.

“La Junta es manifestarà favorable a totes aquelles iniciatives processals que suposin agilitzar la tramitació de l'esmentat procediment penal i depurar la totalitat de les responsabilitats penals resultants de la causa, tot instruint explícitament la seva representació processal amb aquesta finalitat”.

Tanmateix, la reestructuració de l'organigrama la institució va anar més enllà. El Palau de la Música va fer pública la total recomposició de la seva estructura a partir de les denominades “Comissions de treball”. L'entitat va comunicar els equips que integren les esmentades estructures, que s'agrupen en el següent llistat: Patronat, Comitè Executiu, Comissió Permanent, Comissió d'Ètica, Comissió Artística, Comissió de Programes Socials, Projecte de biblioteca-arxiu, Projecte de conservació del patrimoni, Comissió de Comptes i Comissió d'Organització.

⁴⁴Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

Posteriorment, a finals del 2010, es van produir les eleccions a la Presidència de l'Orfeó català, punta de llança de l'entitat. La institució, d'aquesta manera iniciava unes eleccions democràtiques basades en els seus estatuts, millorant la democratització del procés respecte a l'anterior, decidit per la pròpia Junta Directiva. El Palau va decidir emetre tots els detalls del procés electoral, així com fer públiques les condicions del mateix.

“El proper dimecres 24 de novembre, a les 18.30 h en primera convocatòria i a les 19 h en segona convocatòria, al Petit Palau, se celebraran eleccions a la Presidència i a la Junta Directiva de l'Orfeó Català, tal com s'ha aprovat aquest vespre en la reunió de la Junta Directiva de l'entitat (...) 1.668 socis majors d'edat i amb més de dos anys d'antiguitat podran exercir el seu dret de vot per escollir la Presidència i la Junta Directiva del proper mandat”.

“Els membres electes, les candidatures dels quals s'escolliran a través d'un sufragi amb llistes tancades, són els següents: president, vicepresident primer, vicepresident segon, secretari primer, secretari segon, tresorer, arxiver-bibliotecari i vocals (del primer al desè). Tal com determinen els recentment aprovats estatuts de l'Orfeó Català, el mandat de la Presidència serà de quatre anys, i cada dos anys es renovarà la meitat de la Junta Directiva”.

“Mariona Carulla i Enric Enrech encapçalen les dues candidatures a la Presidència de l'Orfeó Català que s'han presentat a la Secretaria de l'entitat abans que expirés el termini establert”.

Així mateix destaca l'estratègia comunicativa d'aportar informació sobre els equips de gestió relatius als candidats a la presidència. L'objectiu fonamental era aportar la màxima informació i actualitzar-la en funció de les novetats per tal d'oferir una transparència rigorosa, element clau en la gestió de la crisi. La situació havia canviat, i la institució volia transmetre-ho al seu públic.

D'altra banda, crida l'atenció la implicació institucional de la Junta Directiva. En un comunicat⁴⁵ poc habitual, l'entitat va publicar una carta oberta de la candidata Mariona Carulla, que posteriorment esdevindria presidenta de la institució i que manté aquest càrrec fins l'actualitat.

⁴⁵Annex 3: Notes de premsa Palau de la Música.

El comunicat pretenia desmarcar-se del to institucional habitual, caracteritzat per la formalitat; la intenció era apel·lar als sentiments. Si bé és cert que l'escrit va ser emès en el marc de la campanya electoral a la presidència, va ser efectiu en la mesura que va reforçar l'estratègia comunicativa de l'entitat en referència a la crisi, menys latent, però encara vigent.

“El pròxim 24 de novembre serà un dia històric per a la institució perquè d'aquesta manera es tancarà una etapa fatídica descoberta el dia 23 de juliol de 2009, en què es va començar a saber que Fèlix Millet, Jordi Montull i els seus còmplices havien saquejat el Palau de la Música Catalana i traït la confiança de tots els que directament o indirectament formem part de l'entitat”.

“Durant tot aquest període hem garantit l'esclarament dels fets, que ara ja està en mans de la Justícia, i s'han posat els mitjans per rescabalar l'Orfeó Català, materialment i moralment, com també la resta d'entitats que conjuntament amb tots els socis de l'Orfeó han estat víctimes de tot el que ha succeït. (...) És el desig de tota la societat que el nou Palau de la Música Catalana sigui més que mai un referent artístic, cultural i social”.

L'escrit fa referència al terme “confiança”, quelcom que bona part del públic del Palau havia perdut. En aquest sentit, Carulla situa l'entitat en el paper de “víctima” i empra el concepte de “nou Palau”, transmetent la idea que “l'antic”, aquell opac i corrupte, ja és cosa del passat.

“Com a sòcia de l'Orfeó Català des de fa més de cinquanta anys, us puc assegurar que la institució s'hi juga molt, en aquestes eleccions. De tots els socis dependrà que no es torni enrere en el que s'ha avançat i que mai més tornin a passar fets que ens han escandalitzat a tots nosaltres i al conjunt de la societat catalana”.

En darrer terme, l'actual presidenta de la institució juga l'estratègia de la vessant personal. Carulla remet a la seva antiguitat com a membre de l'entitat per tal de situar, en les eleccions de finals del 2010, una barrera que separi l'escàndol que va malmetre la imatge i la reputació del Palau amb l'inici d'una nova etapa, marcada pel rigor i la responsabilitat institucional.

“De cada crisi és possible entreveure un oportunitat, tot i que això requereixi fortalesa de caràcter en la presa de decisions, visió estratègica, actuació ràpida i, és clar, un xic de sort”.

M. López Quesada

4.3. Resultats

4.3.1. Punts forts vs Punts febles

En la comunicació de crisi aplicada pel Palau de la Música, analitzada prèviament, com a conseqüència del “Cas Palau”, s’entreveuen aspectes positius i negatius, en funció de l’estratègia comunicativa adoptada per la institució en cada moment del procés. A continuació, se’n destaquen aquells punts que van contribuir a una comunicació de crisi efectiva i aquells que van jugar en contra de l’objectiu principal de la mateixa: recuperar la imatge institucional prèvia a la crisi.

La gestió comunicativa de la crisi

Punts forts	Punts febles
Renovació de l'equip de comunicació	Absència d'un Pla de comunicació previ de qualitat
Configuració d'un Gabinet de crisi	Equip de comunicació sense recursos humans i tècnics
Aplicació de l'estratègia de Transferència de Responsabilitats	Pocs canals de comunicació emprats
Intenció de col·laborar amb la Justícia	Dilació en la comunicació a l'espera d'informació provinent dels Jutjats
Definició del posicionament institucional	Presència a les xarxes socials pràcticament nul·la
Comunicació de pressupostos	Eliminació de la informació <i>online</i> relativa a la crisi prèvia al 2011
Comunicació sobre la recomposició de l'organigrama	Esforços comunicatius concentrats entre mitjans de 2009 i finals de 2010
Assegurament de la viabilitat i estabilització de l'entitat	Falta de normalització de la situació de crisi, present sis anys després

Font: elaboració pròpia.

4.3.2. La imatge del Palau de la Música

4.3.2.1. Transformació

Al cap de gairebé sis anys d'ençà de l'esclat de la crisi motivada pel "Cas Palau", aquesta està apagada, però encara perdura. La permanència s'expressa en el record de la societat i del públic de l'entitat, així com pel ressò mediàtic; menys intens, però encara vigent. Un fet paradoxal tenint en compte que el concepte de "crisi", explicat detalladament en aquest treball, remet a un trencament amb la dinàmica anterior i l'inici d'una nova fase.

El temps, juntament amb una recomposició completa de l'equip de comunicació, així com de la Junta Directiva han contribuït a pal·liar els efectes negatius relatius al detriment del prestigi i la imatge institucional de l'entitat. Com a mínim, en part. No obstant, sobta la presència del "Cas Palau" encara avui als mitjans, per exemple en la premsa escrita.

Les dues publicacions amb més lectors a Catalunya⁴⁶, com són La Vanguardia i El Periódico (per aquest ordre) registren informacions relacionades amb l'espoli del Palau en el mes de maig del 2015. Pel que fa a publicacions d'àmbit estatal, trobem que les dues amb més tirada, El País i El Mundo (per aquest ordre), van publicar notícies relatives al cas per darrera vegada en el mes de març d'aquest any, la primera, i a l'abril, la segona.

Així doncs, la comunicació de crisi ha minimitzat danys, però no ha aconseguit resoldre completament el conflicte. I és que per al seu Dircom, Albert Roura, l'estratègia comunicativa en situacions de crisi només suposa un engranatge del complex sistema comunicatiu necessari per pal·liar la:

Aquesta tipologia només en suposa una part de tot el procés comunicatiu. La comunicació constant del dia a dia és la que fa possible la construcció de la imatge corporativa, i la transformació de la mateixa. La comunicació de crisi serveix per a afrontar el problema i s'empra com a punt de partida per adoptar una determinada estratègia comunicativa que iniciï aquest procés de transformació. El que està clar és que a curt termini un crisi sempre té efectes negatius en una institució i és a mig o llarg termini quan es pot entreveure un canvi de rumb en la situació (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

⁴⁶Estudi General de Mitjans: EGM abril 2014 – març 2015. Recuperat de:

<http://www.prisabs.com/pbs/egm/completo.pdf>

En aquest sentit, Ana Maria Enrique exposa la recuperació de la imatge institucional equiparant-la a una relació humana:

Si tu apareixes a la vida d'algú sense que et conegui, tu li dones una oportunitat per tal de saber com és. Ara bé, tornar a confiar en algú que t'ha fallat resulta extremadament complicat. Encara que coneguis poc una institució, la percepció de la seva imatge sempre serà més positiva que la d'una que coneguis més, però en tinguis una referència negativa (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

Ara bé, la constant dilació en el procés judicial ha minvat, des dels seus inicis, l'efectivitat de la comunicació de crisi. Quatre jutges, i cinc anys i mig d'ençà de la instrucció del cas, així com el fet que a dia d'avui encara no estigui fixada una data oficial (s'espera que es produeixi al setembre) per a la vista definitiva que dicti sentència, han conformat un cas complex i peculiar pel que fa a la gestió de la comunicació.

4.3.2.2. Millores en la gestió de la comunicació

Fent balanç de l'estratègia comunicativa durant la fase aguda de la crisi (2009-2010), el Dircom de la institució, Albert Roura, exposa que un dels principals factors que van mancar en la gestió comunicativa va ser l'absència d'una política preventiva de qualitat. Roura destaca que els elements que poden contribuir a realitzar una bona política preventiva poden ser:

L'obsessió per la qualitat i la feina ben feta, el respecte, la negociació i el diàleg. Comptar amb aquests factors pot ajudar a crear un marge d'actuació en cas de crisi que permeti resoldre el conflicte amb més efectivitat. Per exemple, el Corte Inglés utilitzava en els seus anys gloriosos l'eslògan "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero". La idea és comunicar una declaració de principis. Una institució ha d'estar molt segura de si mateixa per declarar un missatge d'aquestes característiques (A. Roura, comunicació personal, 8 de desembre de 2014).

Aquesta seguretat, genera confiança als consumidors, un valor fonamental per tal d'aconseguir beneficis. D'altra banda, també suposa un compromís davant l'opinió pública, ja que en cas d'incidències no hi ha altre opció que redimir-se per la via econòmica. No obstant, suposa una bona política preventiva en cas de crisi perquè es demostra un compromís i aquest fet fa que un possible conflicte a nivell institucional tingui una incidència menor que si s'actua amb despreocupació.

Al seu torn, Ana María Enrique recorda el cas de la crisi que va patir la institució de la Casa Reial quan es va fer públic que l'anterior monarca, Joan Carles I, havia viatjat a Botswana per a caçar elefant, dislocant-se el maluc fent aquesta activitat:

La institució monàrquica sempre s'ha caracteritzat pel seu hermetisme. La recordada escena del monarca davant de l'habitació de l'hospital un cop intervingut quirúrgicament proclamant "Lo siento mucho, me he equivocado. No volverá a ocurrir" va suscitar tota mena de reaccions, favorables i desfavorables. A nivell comunicatiu, però, el fet insòlit de veure un monarca disculpant-se públicament va esdevenir una estratègia encertada i va servir per a calmar els ànims del públic partidari a la monarquia (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

El Palau de la Música en cap moment s'ha disculpat pels successos esdevinguts. Cert és que la responsabilitat directa no recau, en cap cas, sobre la institució, però el fet que els responsables del frau fossin membres de l'organització i, a més a més, el seu màxim responsable i la seva cúpula, comporta un factor negatiu extra donat el context de corrupció generalitzat en la societat, sobretot arran de la crisi econòmica. Enrique sintetitza la valoració de la gestió de la següent manera:

En el "Cas Palau" hi hauria d'haver destacat l'assumpció directa de responsabilitat, si bé desmarcant la institució dels responsables del frau comès, així com una comunicació més fluida i menys especulativa en favor de l'espera de la informació que pogués sorgir dels jutjats (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

En aquest sentit, l'experta apunta una sèrie de factors clau per tal d'aconseguir una transformació efectiva de la imatge malmesa en cas de crisi, alguns dels quals no van ser aplicats en la gestió de crisi del Palau de la Música.

En primer lloc, cal recalcar que tant important és el comunicar com l'actuar. Per exemple, de què serveix que en cas d'incendi estiguis més preocupat pel com et quedarà la casa que d'avisar els bombers. En el cas de la comunicació, cal, en primer terme, ser honest i pròxim, i donar les explicacions necessàries dels fets. Posteriorment, ja es pot dissenyar una estratègia de crisi. Si, per exemple, l'organització ja t'he decidit quin serà el seu comitè de crisi, un manual que determini el seu "modus operandi" sobre les pautes a seguir, o bé un llistat de contactes als que recórrer podrà guanyar temps i assolir una millor eficiència en la gestió de la crisi (A.M. Enrique, comunicació personal, 18 de març de 2015).

*“El futur té molts noms: per al dèbil és allò inassolible,
per al poruc, allò desconegut. Per al valent, l'oportunitat.*

Víctor Hugo

5. Conclusions

La comunicació és imprescindible per tal d'afrontar amb garanties una situació de crisi. La seva gestió ha d'estar alineada amb la prevenció, en primer lloc, i amb l'objectiu de minimitzar les conseqüències de la mateixa, en segon terme, tractant de transformar allò irremediable en una oportunitat única de projecció positiva per a la institució.

Així mateix, l'acció comunicativa, si bé resulta fonamental, no és l'única eina per a gestionar una crisi. L'estratègia comunicativa en situacions de crisi s'ha d'emmarcar en una estratègia integral que incorpori altres actors de l'organització; la comunicació, per sí mateixa, no és suficient.

En aquest sentit, la Comunicació de crisi només suposa una part de tot el procés comunicatiu. La comunicació constant del dia a dia és la que fa possible la construcció de la imatge corporativa, i la transformació de la mateixa. Aquesta tipologia serveix per afrontar el problema i s'empra com a punt de partida per adoptar una determinada estratègia comunicativa que iniciï un procés de transformació.

La part més rellevant en la gestió de la comunicació de crisi esdevé la prevenció i, per tant, la preparació prèvia de la institució dels recursos humans i tècnics per tal que una situació pugui afectar negativament la institució. Un cop treballada la part preventiva, una comunicació de crisi de qualitat ha d'afrontar el problema amb immediatesa, definir la seva posició institucional i adoptar una estratègia comunicativa, a la que haurà de ser fidel durant tot el procés.

Cal fer èmfasi en que una crisi no finalitza quan es declara com a acabada. Un cop gestionada i enteses les causes que l'han provocada, cal prendre mesures per tal de recuperar la imatge, la reputació i el prestigi previs al seu esclat, per tal d'iniciar una nova etapa que permeti afrontar el que està per arribar aprofitant l'experiència dels errors passats.

En la crisi institucional del Palau de la Música, la pròpia Direcció va ser la causant de la crisi, amb la qual cosa deixava d'existir en l'organigrama. En aquest sentit, dos factors van perjudicar la comunicació de crisi del Palau de la Música: la recomposició de la Direcció i l'absència d'un Pla de Comunicació de crisi previ de qualitat.

La reestructuració de la Direcció, així com de l'equip de comunicació va permetre establir i assegurar la viabilitat entitat. L'estratègia comunicativa es va basar en definir posicionament institucional i mostrar interès en col·laborar amb la Justícia. En aquest sentit, es va adoptar l'estratègia de Transferència de Responsabilitats, sense admetre la part d'implicació de l'entitat en els fets. L'acció comunicativa es va dur a terme, fonamentalment, a través de notes de premsa, que es van concentrar en un període (2009-2010).

Aquest fet denota l'ús de pocs canals de comunicació, sobretot en detriment de la comunicació 2.0. L'evolució en el procés comunicatiu va comportar la voluntat de l'entitat a apostar per la transparència en comunicar informació rellevant i opaca fins aleshores, com els nous pressupostos o detalls sobre la recomposició de l'organigrama. En aquest darrer cas, destaca el nou to discursiu adoptat per Mariona Carulla un cop va assolir la presidència, més proper i assumint part de responsabilitat per tal d'arribar a la part emocional del seu públic.

Actualment, camí dels sis anys, la instrucció del "Cas Palau" encara no s'ha tancat. Millet i Montull van perpetrar un espoli que les estimacions de l'actual jutge d'instrucció situa al voltant dels 24 milions d'euros. Al seu torn, Convergència Democràtica de Catalunya hauria cobrat 6,6 milions d'euros en comissions il·legals a través del coliseu modernista a canvi de l'adjudicació d'obra pública.

Queda clar que la constant dilació en el procés judicial ha minvat, des dels seus inicis, l'efectivitat de la comunicació de crisi. Quatre jutges, i cinc anys i mig d'ençà de la instrucció del cas, així com el fet que a dia d'avui encara no estigui fixada una data oficial (s'espera que es produeixi al setembre) per a la vista definitiva que dicti sentència, han conformat un cas complex i peculiar pel que fa a la gestió de la comunicació.

A partir de l'estudi de cas realitzat, val a dir que la comunicació de crisi emprada per la institució en aquest període ha contribuït a revertir la deteriorada imatge del Palau de la Música, afavorint la recuperació del seu prestigi. Però només parcialment. L'estratègia comunicativa adoptada, així com la gestió del procés global de comunicació de crisi aplicada ha resultat efectiva per a pal·liar els seus efectes immediats, però no definitiva per a una crisi, encara avui recordada.

6. Bibliografia

- ALGUACIL, J. (2011): *Como se hace un trabajo de investigación en sociología*. Madrid: La Catarata (Asociación Los Libros de la Catarata).
- BERNAYS, E. (1923): *Crystallizing Public Opinion*. Ig Publishing; Reprint edition.
- BERNSTEIN, D. (1996): *La importancia de la empresa y la realidad*. Plaza y Janés, Barcelona.
- BRUNET, I; BELZUNEGUI, A; PASTOR, I. (2000): *Les tècniques d'investigació social i la seva aplicació*. Eina, 13, 1a ed. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel comunicación.
- CASTELLANOS CRUZ, R. (2007): "Valores-Misión-Visión" en *Contribuciones a la Economía*, octubre 2007.
- COSTA, J. (1997): *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.
- COSTA, J. (2001): *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Edición 2000.
- DEL PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic. CCOO (2004). El conflicto de Fontaneda. Valladolid: Unión sindical de CCOO de Castilla y León.
- Enciclopèdia Catalana (1999). *Diccionari de la Comunicació Empresarial. Publicitat, Relacions Públiques i Marketing*. Temcat: Barcelona.
- FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- GARRIDO, F (2004): *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
- KREPS, G. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- MARTÍN, M. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- MORALES, F. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- MORRISSEY, G. (1995): *Morrisey on Planning, A Guide to Tactical Planning: Producing Your Short-Term Results*. 1st Edition. November 1995.
- NAHOUM, C. (1985): *La entrevista psicológica*. Editorial Kapelusz.
- PANYELLA, J. (2012): *Felix Millet, el gran impostor*. Barcelona: Ed. Angle.
- PIÑUEL, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Ed. Síntesis.
- SANCHÍS, J.L. (1996): *El libro práctico de las Relaciones Públicas*. Adecec. Madrid.
- SANZ DE TEJADA, J.L. (1977): “¿Identidad o imagen corporativa?”, Anuario de la Comunicación de DIRCO. Madrid.
- SAURA PÉREZ, M^a P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

- TAYLOR,S.J; BOGDAN, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Ed.Paidós, España, 1992-Pág-100 -132.
- VILLAFANE, J. (2000): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2001): En *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- WEIL, P. (1992): *La Comunicación Global: Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidos Iberica.
- WESTPHALEN, M.H; PIÑUEL, J.L. (1993): *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

7. Webgrafia

- Audiència Provincial de Barcelona, secció cinquena. J. Instrucció 10 Barcelona (28 maig 2014. *Sentència Cas Palau*, pp. 1-74. Recuperat de: <http://www.lacomissio.cat/docs/SentenciaCasHotelPalau.pdf>
- Catalunya.com: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de: <http://www.catalunya.com/palau-de-la-musica-catalana-17-16003-436>
- Confirmen la pena a Millet i Montull pel cas de l'Hotel: L'Audiència torna a exculpar la cúpula d'Urbanisme i no modifica la sentència que el Suprem va ordenar repetir. *Diari de Girona*. (24 abril 2015). Recuperat de: <http://www.diaridegirona.cat/catalunya/2015/04/24/confirmen-pena-millet-montull-pel/720777.html>
- Dircom: *Asociación de Directivos de Comunicación*. Recuperat de: <http://www.dircom.org/>
- El caso Palau cambia de juez instructor por cuarta vez: El juez penal de Barcelona, José Julián García de Eulate, será el quinto que investigue el saqueo del Palau. *La Vanguardia*. (27 març 2014). Recuperat de: <http://www.lavanguardia.com/politica/20140327/54404473605/caso-palau-cambia-juez-instructor.html>
- El TSJC anul·la el pla que permetia la construcció de l'Hotel del Palau: El Tribunal desestima el recurs del promotor hotelier Manuel Valderrama i exigeix “transparència” en aquesta mena de projectes. *El País*. (5 maig 2015). Recuperat de: http://cat.elpais.com/cat/2015/05/05/catalunya/1430839567_428492.html
- Enciclopèdia Jurídica. Recuperat de: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/>
- Estudi General de Mitjans: *EGM abril 2014 – març 2015*. Recuperat de: <http://www.prisabs.com/pbs/egm/completo.pdf>

- Facebook: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://www.facebook.com/palaumusicacat>
- Foursquare: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://foursquare.com/palaumusicacat>
- García, J. (25 octubre 2013). *El fiscal del 'caso Palau' pide cárcel para el extesorero de Convergència: Daniel Osácar afronta una petición de 7,5 años y 20 millones*. *El País*. Recuperat de:
http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/10/24/catalunya/1382602608_011460.html
- García, J. (13 juny 2014). *Imputados otros nueve empresarios en el 'caso Palau': La Audiencia obliga a tomarles declaración, lo que retrasará el fin de la instrucción del expolio de Millet*. *El País*. Recuperat de:
http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/06/13/catalunya/1402656538_364588.html
- García, J. (15 febrer 2015). *El 'cas Palau' decau entre recursos i aturades: La causa gairebé no ha registrat activitat en els últims 16 mesos, malgrat que les indagacions ja s'han acabat*. *El País*. Recuperat de:
http://cat.elpais.com/cat/2015/02/15/catalunya/1424027682_670290.html
- García, J. (23 abril 2015).: *L'Audiència confirma l'absolució de l'excúpula d'Urbanisme de Barcelona: Els magistrats ratifiquen la condemna d'un any a Millet i Montull pel cas de l'Hotel del Palau*. *El País*. Recuperat de:
http://cat.elpais.com/cat/2015/04/23/catalunya/1429781051_061367.html
- Generalitat de Catalunya: *Departament de Cultura*. Recuperat de:
<http://www.gencat.cat/culturcat/portal/site/culturacatalana/>
- González, G (11 febrer 2015). *¿Cómo está el 'caso Palau'? El juicio podría celebrarse como muy pronto a finales del próximo año*. *El Mundo*. Recuperat de:
<http://www.elmundo.es/cataluna/2015/02/11/54db204ae2704e9d228b4570.html>

- González, G (23 abril 2015). *La Audiencia de Barcelona mantiene la condena a Millet y la absolución de la ex cúpula de Urbanismo de Barcelona: Repite la misma sentencia por el Hotel del Palau de la Música que fue anul·lada por el Supremo hace unes semanas por el recurso de la Fiscalía. El Mundo.* Recuperat de:
<http://www.elmundo.es/cataluna/2015/04/23/5538b81122601de7448b4575.html>
- Instagram: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://instagram.com/palaumusicacat/>
- La fiscalia demana duplicar la fiança a CDC pel cas Palau i embargar-li 15 seus: El local que acull la formació a Capellades és entre els que el partit ha ofert com a garantia. *Regió7*. (7 maig 2015). Recuperat de:
<http://www.regio7.cat/arreu-catalunya-espanya-mon/2015/05/07/fiscalia-demana-duplicar-fianca-cdc/312811.html>
- LinkedIn: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://www.linkedin.com/company/palau-de-la-m-sica-catalana>
- Mumbrú, J. (16 juliol 2013). *La instrucción del Caso Palau se cierra sin saber qué dirigentes de CDC dirigían la trama. El Diario.es.* Recuperat de:
http://www.eldiario.es/catalunya/instruccion-Caso-Palau-CDC-articulaban_0_154335340.html
- Ojea, A. (23 març 2015). *Caso Palau: El Supremo ordena revisar la absolución para la cúpula de Urbanismo de Barcelona: La Audiencia Provincial deberá ahora dictar una nueva sentencia valorando todas las pruebas. Cadena SER.* Recuperat de:
http://cadenaser.com/ser/2015/03/23/tribunales/1427125647_424176.html
- Palau de la Música Catalana: *La Fundació*. Recuperat de:
http://www.palaumusica.cat/ca/gui-som_1444
- Palau de la Música Catalana: *El Palau*. Recuperat de:
http://www.palaumusica.cat/ca/l-edifici-modernista_23602
- Real Academia Española (RAE). Recuperat de: <http://www.rae.es/>

- Twitter: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://twitter.com/palaumusicacat>
- Un nou canvi de jutge torna a retardar el Cas Palau: José Julián García Eulate es jubila aquest any i la Justícia haurà de buscar un sisè instructor. *Diari de Girona*. (3 gener 2015). Recuperat de:
<http://www.diaridegirona.cat/catalunya/2015/01/03/nou-canvi-jutge-torna-retardar/704053.html>
- Valls, F (9 maig 2015). *Corrupció, moral i legalitat: Distingir entre el que és moral i legal és difícil d'encaixar amb el voler liderar un procés que fa bandera de l'ètica*. *El País*. Recuperat de:
http://cat.elpais.com/cat/2015/05/09/opinion/1431194134_577533.html
- Youtube: *Palau de la Música Catalana*. Recuperat de:
<https://www.youtube.com/user/palaumusicacat>

ANNEX 1

Entrevista: Albert Roura Planas



- Director de Comunicació i Director de Mecenatge del Palau de la Música (2009 - actualitat).
- Vicepresident del Dircom Catalunya (2007 - actualitat).
- Càrrecs anteriors: cap de premsa del Corte Inglés a Catalunya, Dircom La Caixa, Dircom UB i Dircom Grup Agbar.

Comunicació de crisi

Què s'entén per “comunicació de crisi”?

Qualsevol alteració del funcionament habitual d'una empresa o institució i, fins i tot, d'una família.

Té una metodologia específica? De quines fases consta?

La metodologia no és quelcom específic i cada institució interpreta com aplicar-la. Ara bé, existeixen un conjunt de fases generals aplicables a tota crisi. En primer lloc, la negació, és a dir, intentar evadir-se del problema. La tendència és pensar que la crisi existent no suposa un mal per a la imatge institucional, o bé, en els casos més greus, s'obvia el problema.

Per tant, aquesta primera fase es correspon amb l'intent de negar la realitat. A continuació hi té lloc la negociació. Aquest procés implica el reconeixement del problema i la planificació i execució de totes les accions comunicatives al respecte. Finalment, la darrera fase suposa el desenllaç, el qual pot ser positiu o negatiu segons l'èxit del pla comunicatiu aplicat per la institució.

En quin moment s'ha d'aplicar?

En aquest cas, no funciona la màxima de quan abans millor. La crisi no resulta res més que una evidència, la prova de que alguna peça de l'engranatge no s'ha soldat en la institució. La millor eina per afrontar una crisi és la prevenció. Si una empresa o institució és fidel als seus valors i valors i principis ja tindrà molt camí guanyat. Cert és que la crisi és inherent a l'activitat humana i en determinats casos és inevitable. Si es dóna el cas, la millor solució és adoptar aquest problema com una regeneració, però el que no es pot tolerar és no disposar d'una bona política comunicativa preventiva en cas de crisi.

Elements que poden contribuir a realitzar una bona política preventiva poden ser l'obsessió per la qualitat i la feina ben feta, el respecte, la negociació i el diàleg. Comptar amb aquests factors pot ajudar a crear un marge d'actuació en cas de crisi que permeti resoldre el conflicte amb més efectivitat. Per exemple, el Corte Inglés utilitzava en els seus anys gloriosos l'eslògan "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero".

La idea és comunicar una declaració de principis. Una institució ha d'estar molt segura de si mateixa per declarar un missatge d'aquestes característiques. Aquesta seguretat, al seu torn, genera confiança als consumidors, un valor fonamental per tal d'aconseguir beneficis. D'altra banda, també suposa un compromís davant l'opinió pública, ja que en cas d'incidències no hi ha altre opció que redimir-se per la via econòmica. No obstant, suposa una bona política preventiva en cas de crisi perquè es demostra un compromís i aquest fet fa que un possible conflicte a nivell institucional tingui una incidència menor que si s'actua amb despreocupació.

Com es gestiona una crisi institucional?

En primer lloc és essencial una bona política preventiva, però en cas de crisi convé disposar d'un inventari de situacions previsibles, amb indicacions pertinents relatives a l'acció que cal executar. Pot passar que s'esdevingui quelcom que no s'esperava, però és necessari preparar vies d'actuació en funció del que cada institució està exposada. Totes aquestes accions s'han d'encabir en un manual professional corporatiu que defineixi la política comunicativa en busca d'una determinada imatge institucional. En cap cas, s'ha de recórrer a la improvisació.

Quines eines es poden fer servir en un comunicació de crisi?

A nivell comunicatiu el valor clau és la prudència. Cal la figura d'un portaveu institucional, així com un Gabinet de crisi el més reduït i confidencial possible. A l'hora d'aparèixer en públic, la figura del portaveu serà qui aparegui de manera continuada i que representi la institució, per tal que es pugui identificar aquesta persona amb el tipus de comunicació que es vol transmetre.

Aquesta figura ha d'estar acompanyada pel màxim representant de la institució, és a dir, per la figura del President o Director General, per tal d'aportar recolzament institucional i, en darrer terme, per un tècnic (o més d'un en funció de la gravetat) especialista sobre la temàtica en qüestió que pugui parlar amb propietat. Aquests són els tres perfils que cal respectar sempre.

Quina és la millor estratègia comunicativa per combatre una crisi?

No existeix una estratègia aplicable a tots els casos. La particularitat de la comunicació de crisi rau en adaptar-la a cada cas segons les seves especificitats. Com si d'una vestimenta a mesura es tractés. Sempre s'ha de treballar en una línia preventiva i, en cas, d'explosió d'una crisi s'han d'adoptar els criteris professionals establerts per la institució.

Així, doncs l'estratègia comunicativa fa referència a la comunicació, a la gestió i a la capacitat organitzativa i de reacció enfront les adversitats. L'estructura d'una organització funciona com un engranatge que relaciona els diversos departaments. Quan aquesta estructura no funciona, s'evidencia l'aparició d'una crisi.

Com han afectat les noves tecnologies a la comunicació de crisi? Les xarxes socials són necessàries en l'estratègia comunicativa? Per què?

Personalment, opino que les xarxes socials ha servit per a contaminar; comporten una "infoxicació". Aquest terme fa referència a una contaminació de la informació que perjudica els processos comunicatius. Suposen una eina més i ben utilitzades ajuden a promocionar continguts i a aportar visibilitat i immediatesa a la comunicació institucional. Per tant, la idea és bona, però actualment s'han convertit en un negoci. En els darrers anys, les xarxes socials han generat una necessitat al món institucional. Actualment, aquesta eina s'empra com un canal de comunicació, sovint amb una estratègia discursiva al darrere, ja que compta amb una gran audiència. No obstant, cal ser prudents i no concebre determinades informacions com a verídiques, ja que en molts casos no ho són.

La comunicació de crisi és realment efectiva a l'hora de transformar la imatge institucional? Per què?

Aquesta tipologia només en suposa una part de tot el procés comunicatiu necessari per aconseguir-ho. La comunicació constant del dia a dia és la que fa possible la construcció de la imatge corporativa, i la transformació de la mateixa. La comunicació de crisi serveix per a afrontar el problema i s'empra com a punt de partida per adoptar una determinada estratègia comunicativa que iniciï aquest procés de transformació. El que està clar és que a curt termini un crisi sempre té efectes negatius en una institució i és a mig o llarg termini quan es pot entreveure un canvi de rumb en la situació.

“Cas Palau”

Quan va tenir lloc la crisi al Palau de la Música?

Si som ortodoxos, quan els Mossos d'Esquadra van irrompre al Palau buscant arxius que no haurien d'estar allà. A partir d'aquell moment es va posar en dubte quines activitats s'estaven produint en aquesta institució, posant en joc la supervivència del Palau. A més a més va tenir molta repercussió perquè va ser la primera trama de corrupció relativa al finançament il·legal de partits que es va destapar a Catalunya, quelcom succeït el juliol del 2009. El Palau feia d'intermediari en l'intercanvi de comissions per concessions d'obra pública duta a terme per gestors de l'entitat.

Com es va veure afectada la imatge institucional?

En primer lloc, els mecenes, una de les cinc branques que sustenten econòmicament el Palau amb un 20% del capital pretenen trencar la seva vinculació amb la institució per tal que no se'ls relacioni amb una entitat investigada per una trama de corrupció. D'altra banda, clients i institucions que aporten capital públic també volien trencar la seva relació amb nosaltres.

Quan va decidir actuar? Per què?

En primer terme col·laborant amb la justícia per tal d'aclarir els fets i desmarcar la institució de la investigació judicial. Es va renovar l'equip de gestió que hi havia en aquell moment. Jo mateix vaig començar a treballar pel Palau aleshores. La nostra missió era estabilitzar la institució. A nivell comunicatiu es va adoptar una estratègia basada en aportar la màxima transparència possible. Nosaltres servíem a l'entitat, que no tenia culpa de la gestió irregular dels seus dirigents.

L'anomenat “Cas Palau” ha deteriorat la imatge i la reputació de la institució. Quina/es estratègies comunicatives de crisi es van dur a terme per a pal·liar la situació?

Vaig tenir la sort de treballar amb en Joan Llinares, que va ser el director general en l'inici del cas. Jo tenia la responsabilitat de la comunicació. Quan va arribar el nou director general va ser quan va haver una divisió entre comunicació i mecenatge, i jo em vaig centrar en aquesta última tasca. Per tant, el que va passar després no forma part de les meves atribucions.

Això no vol dir que no me'n senti responsable. Però mentre vaig treballar amb en Joan Llinares la feina va ser la de “ventilar la casa”, explicar el que vam veure. Gràcies a això vam esbrinar que el frau havia estat de 36 milions d'euros, vam indicar perfectament què havia passat i ho vam explicar. Vam fer una política de màxima transparència, sense fer sang innecessària i sense voluntat de revenja, sinó de posar en ordre una situació absolutament anòmala. I mentre posàvem ordre, ho explicàvem a tothom que tingués dret a saber-ho: socis –que se'ls va anar convocant-, mecenes –va ser un miracle que marxessin tan poques empreses; fa 4 anys dels fets i ara en tenim 80-.

Això va ser perquè es va fer una bona política per explicar de manera gairebé individualitzada què anàvem veient i què és el que ens havíem trobat. Proactivitat absoluta, una comunicació amb tots els stakeholders de màxima transparència i responsabilitat.

Quines accions concretes va implementar? Amb quines eines/mecanismes?

L'acció principal va ser una constant relació amb els mitjans de comunicació. Oferíem una col·laboració per tal d'aportar-los periòdicament aquella informació rellevant sobre el cas a mesura que l'obteníem. Des de la pròpia entitat s'organitzaven rodes de premsa per fer-ho possible, així com la comunicació constant a través de notes de premsa o comunicats oficials per desmentir certes informacions. Inclús també es tenia un contacte personal amb representants de diversos mitjans de comunicació. La col·laboració amb la Justícia era fluida i constant i estàvem a la seva disposició en tot moment. Per tant es tractava d'anar comunicant cada detall amb rigor a mesura que es coneixia.

Quin període va comprendre el procés comunicatiu?

Aquest procés es va desenvolupar en un any. El 23 de juliol del 2010 vam organitzar una roda de premsa on es va donar per conclosa aquesta fase de comunicació de què s'havia esdevingut, d'aportar totes les proves pertinents al jutge en qüestió i de relació constant amb els mitjans de comunicació. A partir d'aquell moment, el volum d'informació sobre el cas provinent del Palau va disminuir considerablement, ja que es publicava des dels jutjats.

Quan es va recuperar el prestigi de la institució? Què ho va acreditar?

La crisi encara perdura avui dia, ja que aquest fet sempre marcarà la institució. Ara més que mai, estem obligats a actuar de manera transparent, pulcre i honrada. L'objectiu és normalitzar la situació i actuar correctament perquè no es torni a produir cap crisi.

En la seva àmplia experiència com a Director de Comunicació, el Cas Palau ha estat la crisi més dura que ha hagut d'afrontar?

No. Jo vaig estar a Aigües de Barcelona (Agbar) quan es va viure la sequera del 2007, en què va haver d'entrar un vaixell amb aigua. Vam haver de gestionar una situació d'autèntic drama.

Hagués estat un drama que Catalunya s'hagués quedat sense l'aigua que necessitava, perquè hi havia un episodi greu de sequera. Muntar allò va ser força interessant.

En què ha canviat la política comunicativa de la institució arran del Cas Palau?

Repeteixo que ja no és a les meves mans, però ara hi ha una línia general de transparència, d'explicar el que es fa, però molt basada en la informació musical i una part judicial, en què s'està fent tot correctament: s'informa d'allò que passa. És clar que també està polititzat. Una cosa és comunicar el que passi. L'altra és que això que es comunica agradi o no, sembli just o no o equitatiu. És una altra història.

La figura del “Dircom”

A què fa referència el concepte de “Dircom”?

El “Dircom” esdevé el director d’orquestra que coordina l’equip de comunicació i les eines comunicatives de les que disposa una institució o empresa. Per tant, aquesta figura ha de tenir una visió global dels processos comunicatius i conèixer i mesurar els temps per a l’hora d’aplicar-los. Entre d’altres coses, ha de estar al corrent de la relació amb els mitjans de comunicació, amb les agències publicitàries, els *call centers*, l’intranet, és a dir, la comunicació interna, les publicacions d’àmbit corporatiu, l’atenció a socis i clients, etc. El director de comunicació és el responsable d’aquests processos i dirigeix un equip humà que el fa possible.

Quines competències té?

En teoria, el “Dircom” forma part del comitè de direcció d’una companyia i, per tant, participa en el disseny de l’estratègia comunicativa de la mateixa i aplica els processos necessaris per assolir els objectius de l’entitat en matèria de comunicació.

Què aporta la comunicació corporativa gestionada per un “Dircom” a una institució? És necessària?

És imprescindible. No es pot deixar la comunicació en mans d’aficionats. Aquest resulta un sector encara per professionalitzar, quan la seva aportació és vital per al correcte desenvolupament de qualsevol entitat. Si bé és cert que en matèria de comunicació la persona responsable ha d’aportar resultats, s’ha de valorar la seva professionalitat i deixar-la actuar.

Com han afectat les noves tecnologies la figura del “Dircom”? (Xarxes socials, Comunicació 2.0, etc)

Les noves tecnologies s’han d’entendre com eines, com a “agilitzadores” de la tasca. En cap cas, però, mai són la solució. Aquests mecanismes no poden suplir el coneixement basat en l’estratègia i el discurs. Per aquest motiu, el “Dircom” ha de ser una persona formada i culta, per tal de poder-se desenvolupar en qualsevol situació.

En certa forma, si el periodista és el guardià del poder, el director de comunicació és el guardià de l'ètica empresarial?

Sí. No tant de l'ètica sinó de que l'empresa funcioni i es pugui explicar. És molt fàcil: si el periodista fa de periodista, pregunta, i tu si pots, perquè ho fas bé, contestes. No cal pensar que el periodista és un torracollons que no para d'emprenyar i el director de comunicació és el gran venedor de fum que intenta desorientar. Això és tercermundista, això és impresentable.

El periodista el que ha de fer és preguntar i ser un poder de contrapès, de control del poder, d'observador social. És el dipositari de la confiança dels ciutadans que pensen que tu com a periodista tens el deure d'explicar què passa sense que m'enganyi. El Dircom el que ha de fer és no vendre coses rares. No cal explicar-ho tot, però no és el que mana a l'empresa, és només una part de l'empresa, que ha de tenir l'orientació de fer-ho.

Per desgràcia encara hi ha exemples de persones que no sabem què carai fan. Que el que m'expliquen no concorda amb el que jo veig. És evident que si això passa la relació periodista-Dircom és molt tibant, molt poc coincident.

En què canvia el fet de ser el Director de Comunicació d'una empresa o institució pública d'una de privada?

No hi hauria d'haver diferències, però n'hi ha. Aquest país, en l'àmbit públic, per desgràcia està governat per mals polítics amb càrrecs de confiança que no tenen ni idea d'executar. Per desgràcia, el primer que se'ls encarrega és la gestió de determinades àrees, i generalment hem deixat la política en mans d'una gent que no ha convertit l'Administració Pública en un servei al ciutadà sinó en un *modus vivendi* dels seus partits i d'ells mateixos.

Per això prenen gent que no els puguin amoïnar gaire, i això fa que entrem en una mediocritat que si la trasllades als funcionaris –una gent que generalment no té una disposició massa gran a innovar o col·laborar-, crea una manera de funcionar on un director de comunicació hi queda molt atrapat. Si algun dia som capaços de fer l'Administració tan eficient com hauria de ser una empresa privada, tot serà més fàcil. Però a l'empresa privada això també passa: se substitueixen polítics per mals empresaris. En aquest país es viu del monopoli, i a mi m'agraden les empreses que es juguen els diners en funció de la seva capacitat i del seu talent. Estem lluny d'això.

Quines relacions de comunicació s'estableixen amb els mecenes del Palau?

Si parlem de les fonts d'ingressos, amb les visites al Palau dels estrangers. Ens comuniquem bàsicament a través de la web, que és com ens coneixen o a través de les guies, i quan venen aquí a través dels guies nostres amb qui fem una formació permanent per tal que la qualitat sigui òptima. Precisament en un estudi de mercat que hem fet, de 403 enquestats de forma aleatòria, el 100% ens va dir que recomanaria la visita als seus familiars i amics.

Als mecenes ens comuniquem amb ells fent vestits a mida, diguem que som nosaltres els que som proactius, els que contactem amb ells. Els oferim un tracte personal i també personalitzat tot i tenir més de 80 empreses que són mecenes que el garanteix un equip de 3 persones. Amb els mitjans de comunicació utilitzem la fórmula més tradicional de rodes de premsa i el tracte habitual de sempre.

Quin tipus de relacions internes de comunicació s'estableixen entre els treballadors de la institució?

Això és una PIME de 111 treballadors, és molt fàcil. Primordialment ens comuniquem per correu electrònic i després cadascú de forma personal pels diferents responsables dels equips que tenim.

Tenim 6-8 departaments i cada cap de departament és el transmissor d'informació cap als empleats, i a la vegada receptor de la informació que emeten els empleats cap a dalt. Tenim una estructura bastant horitzontal, encara que m'agrada més pensar que és piramidal. Hi ha la cúspide (direcció general) i a sota els encarregats dels diferents departaments.

Abans d'iniciar l'etapa professional de Director de Comunicació de diverses organitzacions, vostè va treballar a mitjans tan importants com TVE, TV3, Catalunya Ràdio o El Periódico, entre altres. Ara que es troba a l'altra banda, com són les relacions de comunicació amb els mitjans?

Sóc periodista, em sento periodista, em defineixo com a periodista i penso com a periodista perquè m'encanta. Però sempre m'ha interessat l'economia i l'empresa i he anat alternant les dues coses, tot i que cada vegada menys com a periodista per la profunda decepció que em produeix el periodisme d'aquest país.

El periodisme té un problema gravíssim que és de mala salut econòmica. Gairebé tots els mitjans estan a la ruïna més absoluta, i els que no ho estan no ho poden dir amb la cara gaire alta, ja que reben subvencions que li permeten equilibrar el seu compte de resultats. La poca independència que tenen alhora de tenir una línia editorial valenta, clara i decidida, amb criteri professional més que amb criteri de servilisme a qui paga. Això condiona tant la qualitat del periodisme i tant la independència del periodisme que s'hauria de fer que és poc atractiu en general.

Per sort hi ha casos com Jordi Èvole, que fruit de la demanda de mercat ara s'han convertit en un mite, quan l'única cosa que fa és el que ha fet el periodisme tota la vida: preguntar i intentar entendre què passa. El portem com si fos el Sant Grial, i ho mereix perquè està fent molt bona feina, però al final, està fent el que ha de fer un periodista. Preguntar, amb incisió i respecte. Li permeten perquè és rendible i excepcional, diferent seria si hi hagués diversos Èvole, que el poder no permetria tenir-los.

Si pensem que aquesta feina va en contra del Director de Comunicació d'una empresa, és que hem entès malament el missatge. El Dircom està apercibut com l'enganyador i l'estafador a sou de l'empresa que el paga, i tampoc és això. Ha de ser un bon professional de l'empresa que el paga, de manera que l'empresa, com la fa funcionar bé i forma part del comitè de direcció que pren decisions, passa per exigir professionalitat i honestat perquè l'empresa pugui explicar les coses amb total tranquil·litat.

Les empreses que fan les coses bé tenen una comunicació molt fluida, no tenen por a res, quina por han de tenir? Evidentment, totes les empreses com tota la humanitat la seva activitat no és d'una puresa absoluta, però els valors, missió i visió no ha de ser enredar la gent ni fer negocis estranys i utilitzar la comunicació per amagar-ho.

Considera que la comunicació del Palau està polititzada actualment?

Tot està polititzat. Qui no fa política? Jo diria que la voluntat i la tendència natural no és la d'estar polititzada, però és obvi que han hagut decisions determinades condicionades per la política. Negar-ho és absurd.

ANNEX 2

Entrevista: Ana María Enrique Jiménez



- Doctora en Comunicació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).
- Coordinadora acadèmica del Màster en Direcció en Comunicació Empresarial i Institucional a la UAB.
- Professora del departament de Publicitat, RRPP i Comunicació Audiovisual a la UAB.

La Comunicació corporativa

Com definiria la comunicació corporativa?

Es tracta de la gestió dels valors intangibles de l'organització, és a dir, dels àmbits relatius a la identitat, la cultura, la reputació o la imatge que no són tangibles. Aquesta gestió es realitza des d'un punt de vista estratègic, global i integral, i s'ha d'enfocar de manera transversal. Per tant, la comunicació de qualsevol de qualsevol tipus en una organització ha d'estar gestionada per una persona representant del que s'anomena Direcció de comunicació, la qual té com a funció principal planificar les polítiques comunicatives amb la finalitat de transmetre els valors intangibles esmentats.

En la darrera dècada, aquest objectiu s'ha complicat, ja que amb les noves tecnologies, el *Dircom* no pot controlar tota la comunicació que transmet la companyia a la gran quantitat de públics d'interès, *stakeholder*, existents. Per aquest motiu resulta tan important la feina de planificació. Una bona gestió dels valors intangibles comportarà una bona relació amb els diversos *stakeholders*, consolidant-los a través d'una imatge positiva de l'organització.

Com s'ha vist afectada per les noves tecnologies?

Les noves tecnologies han capgirat la comunicació corporativa 360 graus. Els sistemes de control per part de l'organització de la comunicació interna i la comunicació externa han desaparegut. En el cas intern, els rumors són incontrolables si es propaguen via *online*.

Avui dia, qualsevol individu que formi part d'un públic d'interès per a la companyia (*stakeholder*) pot actuar i desmuntar l'estratègia comunicativa de l'empresa. Un exemple comú seria fent circular una informació falsa mitjançant *Twitter*.

Per tant, si bé les noves tecnologies han permès mantenir una relació més constant i crear un vincle més proper amb els *stakeholders*, també ha comportat una pèrdua del control absolut de la comunicació per part de l'organització.

La imatge institucional

Quins elements conformen la imatge d'una organització? Quins decanten que aquesta sigui positiva?

La imatge és una projecció d'una sèrie de valors psicològics que l'organització vol transmetre a partir de la seva identitat. Al cap i a la fi, però, la imatge no és més que la percepció que té el públic objectiu de la companyia. Per tant, l'organització ha d'intentar ser fidel al que és i transmetre una imatge real. El problema existeix quan es pretén transmetre una imatge que no es correspon amb la identitat. Cal tenir en compte que la imatge és subjectiva, ja que es crea en la ment de cadascun dels nostres públics i, per tant, es basa en percepcions.

Per tal d'aconseguir que la imatge sigui positiva, el paper de la comunicació és fonamental. Tota organització, pública o privada, emprà la comunicació com a canal per transmetre la seva identitat, que ha de ser fidel a l'essència de l'entitat. Així doncs, la comunicació és l'instrument que permet crear la imatge.

Com es pot transformar una imatge malmesa en cas de crisi?

En primer lloc, cal recalcar que tant important és el comunicar com l'actuar. Per exemple, de què serveix que en cas d'incendi estiguis més preocupat pel com et quedarà la casa que d'avisar els bombers.

En el cas de la comunicació, cal, en primer terme, ser honest i pròxim, i donar les explicacions necessàries dels fets. Posteriorment, ja es pot dissenyar una estratègia de crisi.

En una situació de crisi és quan una organització ha de ser més transparent i oberta que mai. Com bé deia Joan Costa, *comunicar és acció i acció és comunicar*. Per tant, comunicant també s'està actuant. Quina estratègia a seguir dependrà de cada cas en concret, però hi ha quelcom que és de caràcter genèric: la prevenció. El més important en la gestió de la comunicació de crisi, el més important és estar preparat. Desgraciadament, només l'1% de les organitzacions disposa d'un bon pla de prevenció.

La gran majoria, en major o menor mesura, improvisa, la qual cosa suposa el pitjor enemic de la comunicació de crisi, ja que l'actiu més rellevant en aquests casos és el temps. Per tant, si una empresa està preparada, això és temps que guanya.

Si per exemple l'organització ja t'he decidit quin serà el seu comitè de crisi, un manual que determini el seu *modus operandi* sobre les pautes a seguir, o bé un llistat de contactes als que recórrer podrà guanyar temps i assolir una millor eficiència en la gestió de la crisi.

La gestió en la comunicació de crisi

Quines estratègies comunicatives existeixen per combatre una crisi institucional?

Existeixen quatre grans estratègies. En primer lloc, es pot optar pel silenci. Aquesta estratègia pot ser adequada quan la crisi no es responsabilitat de l'organització o quan ha estat fundada per un rumor sense fonament. No obstant, és una estratègia complexa i no aconsellable pels experts en la matèria. D'altra banda, tenim la d'assumpció de responsabilitats, la de transferència de les mateixes i la de negació. Cadascuna de les estratègies té els seus pros i contres en funció del succés que hagi derivat en una situació de crisi.

Els experts recomanen donar la cara: ser honestos amb la informació que aportem. Per tant, cal ser transparents i propers amb els nostres públics. Una crisi, si es gestiona correctament, pot ser una oportunitat per reforçar la imatge de la institució. El propi terme ho diu: crisi en xinès significa "crisi més oportunitat".

Per tant, una crisi també pot generar oportunitats. De fet, moltes empreses n'han ressorgit com l'au fènix i han aconseguit reforçar la seva imatge, fent que sigui més positiva que abans de la crisi.

Com valora la crisi que va patir el Palau de la Música arran del “Cas Palau”?

La crisi del Palau va ser tan profunda que no només va malmetre la imatge, sinó que també va ferir la reputació de la institució. Cal tenir en compte que el Palau també suposa un monument arquitectònic per a tots els catalans. El fet fer-se públic que aquest patrimoni ha estat gestionat per corruptes esdevé quelcom sentimental, afectant el component emocional de la ciutadania.

Quan es dona aquesta situació, la reputació queda afectada. De vegades, la reputació pot servir de “paraigües”, és a dir, que una crisi afecti la imatge, però la reputació ajudi l'entitat a superar-la.

Per tal de superar definitivament la crisi, el Palau haurà d'invertir molts recursos en matèria comunicativa i necessitarà finançament, però per aconseguir-lo caldrà que recuperi la confiança dels socis que van marxar per tal de no veure's relacionats amb un cas de corrupció. I recuperar la credibilitat és una empresa molt difícil.

Creus que es pot recuperar la imatge o cal crear-ne una de nova?

Pot ser que inclús pitjor. Per exemple, si tu apareixes a la vida d'algú sense que et conegui, tu li dones una oportunitat per tal de saber com és. Ara bé, tornar a confiar en algú que t'ha fallat resulta extremadament complicat. Faig la comparació amb una relació humana perquè s'entengui millor. Encara que coneguis poc una institució, la percepció de la seva imatge sempre serà més positiva que la d'una que coneguis més, però en tinguis una referència negativa.

Com valora la gestió de la crisi del “Cas Palau” a nivell comunicatiu?

En el “Cas Palau” si que es enfocar correctament com abordar la crisi: desvinculant la institució de la cúpula dirigent. És a dir, dels autors del frau. Tota la gestió de la comunicació s'ha de regir per aquest precepte. No obstant, l'equip de comunicació encarregat de la gestió de la crisi no va estar del tot encertat. No va optar per l'estratègia del silenci, però va comunicar més aviat poc.

Si bé es van desvincular ràpidament dels fets, no van emprar una comunicació prou constant ni efectiva. Una bona estratègia hagués estat la de reivindicar el paper actual, així com la tradició de la institució per tal d'evitar la fuga de capital de socis i mecenes. Considero que fa mancar una visió de futur que prioritzés el fet de minimitzar la dimensió que ha acabat adquirint la crisi, encara vigent.

D'altra banda, el fet d'esperar informació oficial del Jutjat per tal de comunicar les novetats de cas va ser un error. La burocràcia és massa lenta per immediatesa que la comunicació requereix actualment. Cada dia de silenci per part de l'entitat malmetia la seva imatge. Per tant, la gestió de la crisi no va empitjorar la mateixa, però tampoc va ser la més adequada, quelcom demostrat pel fet que encara avui, gairebé sis anys després del seu inici, encara perdura.

Com considera que hauria de ser una bona gestió en la comunicació de crisi?

En primer terme, cal dir que la comunicació de crisi a les institucions està molt poc treballada. Resulta curiós que aquell missatge que ha d'esdevenir polititzat no compti amb una estratègia prèvia. Dit això, una bona gestió de la crisi serà aquella que no estigui marcada per les pressions de l'alta direcció de l'organització i que empri el sentit comú. La comunicació emesa ha d'esdevenir honesta i responsable. Si l'organització ha fet les coses de manera negligent s'ha d'explicar; el fet de donar la cara comporta el perdó. Potser, l'error perdurarà en la memòria, però el temps ajudarà el públic a perdonar-lo.

Per exemple, convé recordar el cas de la crisi que va patir la institució de la Casa Reial quan es va fer públic que l'anterior monarca, Joan Carles I, havia viatjat a Botswana per a caçar elefant, dislocant-se el maluc fent aquesta activitat. La institució monàrquica sempre s'ha caracteritzat pel seu hermetisme. La recordada escena del monarca davant de l'habitació de l'hospital un cop intervingut quirúrgicament proclamant "*Lo siento mucho, me he equivocado. No volverá a ocurrir*" va suscitar tota mena de reaccions, favorables i desfavorables.

A nivell comunicatiu, però, el fet insòlit de veure un monarca disculpant-se públicament va esdevenir una estratègia encertada i va servir per a calmar els ànims del públic partidari a la monarquia. Per tant, considero que en el "Cas Palau" hi hauria d'haver destacat l'assumpció directa de responsabilitat, si bé desmarcant la institució dels responsables del frau comès, així com una comunicació més fluida i menys especulativa en favor de l'espera de la informació que pogués sorgir dels jutjats.

ANNEX 3

COMUNICAT DE PREMSA DELS REPRESENTANTS DELS TREBALLADORS DEL PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

Arran de les darreres notícies aparegudes a la premsa en relació al finançament irregular perpetrat suposadament per Convergència i Unió a través de l'antic president del Palau de la Música, Fèlix Millet, i del seu equip directiu; i de les acusacions de partidisme a uns fets que haurien de tractar-se en un marc estrictament jurídic i penal,

El Representant dels Treballadors de l'Orfeó Català.

El Comité d'Empresa del Consorci del Palau de la Música Catalana

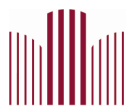
El Representant dels treballadors de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana

Volem expressar, després de mantenir un volgut i llarg silenci per no perjudicar les investigacions de la fiscalia, el nostre recolzament a qualsevol iniciativa, vingui de qui vingui, que aclareixi fins a les darreres conseqüències l'espoli del qual han estat víctimes les tres empreses esmentades, i el possible delictes de connivència corrupte entre Fèlix Millet i qualsevol partit polític.

Pensem que és un dret i una obligació de tots demanar la completa depuració de responsabilitats perquè qui enganyi, menteixi i robi a la societat no quedi impune, sigui quina sigui la seva afiliació política o càrrec. Tenim dret a ésser governats per gent honrada i qualsevol intent de tancar un delictes ha de rebre el màxim càstig previst en la llei.

Des del Palau rebutgem qualsevol intent d'involució, exigim joc net i que es vagi fins el final, *fiat justitia ruat caelum*. Ens ho devem.

Barcelona, 18 de novembre de 2010



El Consorci del Palau de la Música Catalana presenta un superàvit d'un milió d'euros en el tancament provisional de l'exercici 2009

- El pressupost per al 2010 disminueix un 19,28 % gràcies a la reducció en despeses de personal i en obres a les instal·lacions

El Patronat del Consorci del Palau de la Música Catalana, reunit aquest matí al Palau de la Generalitat, sota la presidència de José Montilla, president de la Generalitat de Catalunya, ha conegut el tancament provisional de l'exercici 2009. El resultat, que ha estat presentat pel director executiu de l'entitat, Joan Llinares, registra 1.013.649,13 € de superàvit, a l'espera del tancament definitiu, pendent només de l'auditoria de la Intervenció General. La Direcció Executiva del Consorci del Palau de la Música ha proposat deixar el superàvit com a romanent per fer front a les necessitats derivades de la situació que travessa el Palau de la Música. També s'ha aprovat el pressupost del Consorci per a l'any 2010, que preveu una reducció de les despeses d'un 19,28 % respecte del 2009, gràcies sobretot a l'estalvi en despeses de personal i disminució d'obres.

El tancament provisional de l'exercici 2009, amb un pressupost inicial de 7.445.111 €, presenta uns ingressos de 7.905.994,04 €.

Aquesta quantitat procedeix dels orígens següents: una partida de 3.125.090,08 € que inclou els ingressos d'explotació de les instal·lacions del Palau (lloguer de sales a promotors, explotació d'espais, prestació de serveis...); una altra font d'ingressos, per



CONSORCI
PALAU MÚSICA
CATALANA

valor de 3.011.641,56 €, són les transferències corrents del Ministeri de Cultura, la Generalitat de Catalunya, el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació de Barcelona. Les transferències de capital, que són les aportacions de les administracions públiques en el manteniment dels immobles, amb una xifra d'1.628.413,23 €, i els ingressos patrimonials, per un valor de 140.849,17 €, complementen el total d'ingressos.

El total de les despeses de l'exercici 2009 va ser de 6.892.344,91 €.

2.585.802,71 € corresponen a despeses de personal. 2.167.724,52 € són despeses de serveis i manteniment de les instal·lacions. 114.098,69 € són despeses financeres. 950.323,17 € corresponen a inversions reals fetes a l'edifici del Palau de la Música Catalana. 105.263,16 € pertanyen a la cancel·lació de préstecs i 969.132,66 € van ser despeses de transferències corrents, que són les aportacions del Consorci al Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana (600.000 €) i a l'Associació Orfeó Català (369.132,66 €).

Aquestes són les xifres que permeten al Consorci del Palau de la Música Catalana, presentar un superàvit d'1.013.649,13 €, en l'avanç de tancament de l'exercici 2009, pendent únicament de l'auditoria de la Intervenció General.

En la mateixa reunió, celebrada aquest matí al Palau de la Generalitat, s'ha aprovat el pressupost del Consorci del Palau de la Música Catalana per a aquest 2010, per un import de 6.009.801,40 €, un 19,28 % menys que l'exercici anterior. Aquesta reducció obeeix, bàsicament, a la disminució de despeses de personal i d'obres a les instal·lacions del Palau de la Música Catalana.

Per a més informació,

Núria Caralps / Darío Fernández
Departament de Premsa
Palau de la Música Catalana
93 295 72 19 / 93 295 72 38
premsa@palaumusica.cat



ORFEÓ CATALÀ

Josep Maria Busquets, president en funcions de l'Orfeó Català, convoca per dimarts que ve, a les sis de la tarda, la reunió extraordinària que li van demanar sis membres de la seva Junta

Atenent la demanda que li van fer arribar ahir, per escrit, sis membres de l'actual Junta Directiva de l'Orfeó Català, el president en funcions de l'entitat, Josep Maria Busquets, ha decidit convocar una reunió extraordinària de la Junta Directiva en funcions per dimarts que ve dia 23 de novembre, a les 18.00 h.

L'únic punt de l'ordre del dia d'aquesta reunió tractarà de la resposta i el posicionament de l'Orfeó Català sobre la provisió rebuda del Jutjat d'instrucció número 30 perquè concreti els nous fets que s'imputen a determinades persones i les diligències d'investigació que consideri imprescindibles per finalitzar la instrucció, en el marc del procés judicial en curs al voltant del Palau de la Música Catalana (diligències prèvies número 3360/09-D).

Acabada aquesta reunió, la Junta Directiva en funcions celebrarà la reunió ordinària que ja tenia programada per a les 19.00 h.

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández
Departament de Premsa
Palau de la Música Catalana
93 295 72 19 / 93 295 72 38. premsa@palaumusica.cat

La comissió que ha redactat el projecte de modificació dels estatuts de l'Orfeó Català els ha presentat aquest vespre a la Junta Directiva de l'entitat

- **La Junta Directiva de l'Orfeó Català ha decidit convocar l'assemblea general extraordinària de socis per debatre el projecte i aprovar-lo**
- **La reunió se celebrarà el proper 21 de juliol, a les 19 h, al Palau de la Música Catalana**

La Junta Directiva de l'Orfeó Català, reunida aquest vespre al Palau de la Música Catalana, ha convocat l'assemblea general extraordinària de l'associació Orfeó Català el proper dimecres 21 de juliol de 2010, a les 19 h. Els socis de l'Orfeó

Català que estan convocats a aquesta reunió hauran de debatre i aprovar el projecte d'estatuts de l'entitat, presentat avui per la comissió presidida per Miquel Roca i Junyent. Aquesta comissió va ser elegida en la passada assemblea general de socis que es va celebrar el 26 de febrer passat.

Observacions: a partir del proper dimarts 15 de juny podreu consultar el projecte d'estatus de l'associació Orfeó Català, pendent d'aprovació en assemblea, al web www.palaumusica.cat

Per a més informació:
Núria Caralps / Darío Fernández
Departament de Premsa
Palau de la Música Catalana
93 295 72 19 / 93 295 72 38
premsa@palaumusica.cat



FUNDACIÓ
ORFEÓ CATALÀ
PALAU DE LA MÚSICA

El Palau de la Música Catalana es persona en la causa de l'hotel com a part perjudicada

La Direcció de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana ha decidit que la institució es personi avui, com a part perjudicada, en la causa que instrueix el jutjat número 10 de Barcelona, per la gestió fraudulenta de l'hotel del Palau.

Barcelona, 18 de juny de 2010

Departament de Premsa
Núria Caralps / Darío Fernández
Palau de la Música Catalana
93 295 72 19 / 93 295 72 38
premsa@palaumusica.cat



ORFEO CATALÀ

NOTA DE PREMSA DE JOSEP MARÍA BUSQUETS

PRESIDENT EN FUNCIONS DE L'ORFEO CATALÀ I

DE LA FUNDACIÓ DE L'ORFEO CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA

CATALANA

El President en funcions de l' Orfeo Català i de la Fundació Orfeo Català –Palau de la Música Catalana davant de les informacions aparegudes en relació al procés judicial vinculat al Palau de la Música, vol manifestar el següent:

- 1) Aquesta Presidència en funcions ha pres totes i cadascuna de les decisions consultant sempre per escrit a totes les persones i institucions presents en aquests organismes.
- 2) Un cop es van rebre les respostes per escrit, tant d' un com de l'altre organisme (Orfeo i Fundació) es va constatar que una majoria absoluta dels membres eren favorables a la proposta que aquesta Presidència els hi va fer formalment i que queda expressada en els punts següents que recullen la seva voluntat:
 - A) Que el jutge instructor investigui sense excepcions totes les possibles irregularitats que s'hagin produït sota la gestió dels principals imputats a la causa.
 - B) Que no s'accepti la petició de la fiscalia de separar els sumaris del cas ja que no hi ha cap seguretat infalible que aquesta decisió no perjudiqui la investigació del conjunt de l'espoli sofert pel Palau de la Música ja que fins ara mai s'havia proposat.
 - C) Des de sempre i fins ara el procediment s'ha fet sota un mateix criteri processal i en un sol sumari. Ara es demana canviar aquest criteri i pensem que una decisió de canvi de rumb tant transcendent no l'ha de prendre una Junta en funcions sinó la Junta que sorgeixi de les eleccions de l' Orfeo Català del 24 de novembre.
 - D) Evitar que es polititzin les eleccions a l' Orfeo Català amb una derivada processal que faria del procediment jurídic paral·lel una baralla política.
- 3) El Consorci s'ha reunit per prendre una decisió processal que varia el que s'ha fet fins ara sense convocar i ni tant sols consultar, ni oralment ni per escrit, a cap membre del Consorci dels nomenats per l' Orfeo Català. És evident que es tracte d' una decisió política de les tres administracions públiques i que persegueixen objectius molt allunyats de les voluntats dels òrgans de govern de l' Orfeo i la Fundació. Objectius que per l' Orfeo i la Fundació són el separar sempre les disputes polítiques del funcionament de l' entitat i que la societat civil governi sense interferències de les administracions públiques.



ORFEO CATALÀ

- 4) Agrair profundament el suport públic que les candidatures de la Sra. Mariona Carulla i el Sr. Enric Enrech m'han manifestat en relació a la gestió d'aquest tema. I celebrar que ambdues candidatures volen enfortir el paper de la societat civil enfront de les interferències polítiques partidistes.

Barcelona 16 de novembre de 2010

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana. 93 295 72 19 / 93 295 72 38.

premsa@palaumusica.cat

El Patronat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana reunit aquesta tarda al Palau de la Música ha pres per unanimitat de tots els seus membres, en consonància amb la unitat d'acció amb la resta d'entitats que integren el Palau de la Música Catalana, els acords següents:

- 1.- Reafirmar el desig que siguin judicialment depurades totes les responsabilitats penals i civils de qualsevol persona física o jurídica implicada en l'espoli del Palau de la Música.
- 2.- Manifestar la seva confiança total en la Justícia i en els seus òrgans i expressar el desig d'una actuació ràpida i eficaç que permeti el rescabament del patrimoni defraudat.
- 3.- Donada la situació d'interinitat en què es troben els òrgans de govern de l'Orfeó Català i la presidència de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, no ratificar l'escrit presentat amb data 12 de novembre de 2010 al Jutjat d'Instrucció número 30 de Barcelona en nom de l'Orfeó Català i de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana.

Barcelona, 22 de novembre de 2010



ORFEÓ CATALÀ

Declaració de la Junta de l'Orfeó Català

La Junta en funcions de l'Orfeó Català, reunida en sessió extraordinària, ha pres en consideració l'actuació del seu President en funcions en resposta al requeriment fet a l'Orfeó Català per part del Jutjat d'Instrucció núm. 30, relatiu a les D.P. 3360/09-D, i que va conduir a presentar un escrit en data 12 de novembre en nom de l'Orfeó Català.

Examinats els fets i les seves conseqüències , la Junta Directiva de l'Orfeó Català acorda per unanimitat:

- 1.- Desautoritzar l'actuació unilateral del President en funcions, realitzada sense comptar amb l'acord d'aquesta Junta, i sense el coneixement del Director General dipositari dels poders delegats per l'Associació.
- 2.- Atès que aquesta actuació pot ser contrària als interessos de l'Orfeó Català, demanar al jutge la invalidació de l'escrit presentat el dia 12 de novembre, així com sol·licitar l'obertura d'un nou termini de presentació d'aquesta resposta de manera que la Junta Directiva que sigui elegida demà, 24 de novembre, pugui fer-se'n càrrec i respondre degudament, des de la seva renovada i plena legitimitat.

Barcelona, 23 de novembre de 2010



ORFEÓ CATALÀ

Joan Oller i Cuartero, nou director general del Palau de la Música Catalana

L'actual director general de L'Auditori de Barcelona s'incorporarà al Palau de la Música Catalana el febrer de 2011

La Junta Directiva de l'Orfeó Català, reunida aquesta tarda en sessió ordinària, ha designat Joan Oller i Cuartero (Barcelona, 1967) nou director general del Palau de la Música Catalana, en substitució de Joan Llinares, que cessarà del seu càrrec el pròxim 31 de desembre. Oller, que des del 2001 és el director general del Consorci de L'Auditori i l'Orquestra, s'incorporarà a la Direcció del Palau de la Música Catalana durant el pròxim mes de febrer.

El proper nou director general del Palau de la Música Catalana, Joan Oller, és llicenciat en administració i direcció d'empreses per ESADE i en filosofia i ciències de l'educació per la Universitat de Barcelona. Ha cursat estudis de música al Conservatori del Liceu i ha participat en nombrosos seminaris sobre temes afins a la gestió cultural a Nova York, Viena i Copenhaguen, entre d'altres.



ORFEÓ CATALÀ

En l'àmbit acadèmic, Oller és professor de màrqueting i programació musical de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC) i va ser professor associat del Departament de Ciències Socials d'ESADE (1992-1998). Ha estat conferenciant i ponent en múltiples ocasions sobre temes afins a la gestió cultural.

En l'àmbit professional, el proper director general del Palau va ser gerent de l'Orquestra Simfònica del Vallès del 1995 al 1998. Posteriorment va ocupar la Gerència de la Fundació Pablo Sarasate de Pamplona (1998-2000) i de l'Orquestra Simfònica de Castella i Lleó (2000-2001); i ja des del 2001 fins a l'actualitat ha ocupat el càrrec de director general del Consorci de L'Auditori i l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC).

A més, és president fundador de la Red de Organizadores de Conciertos Educativos (ROCE), president de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC) des del 2008, i membre del Ple i de la Comissió Artística de l'European Concert Hall Organisation (ECHO).

Acord

La Junta Directiva de l'Orfeó Català, reunida aquesta tarda, ha manifestat novament el seu compromís a fi de contribuir al total aclariment dels fets delictius que són objecte d'investigació en el procediment penal que es tramita davant el Jutjat d'Instrucció número 30 de Barcelona, amb l'expedient de diligències prèvies núm. 3360/09, com a millor defensa dels seus interessos estatutaris i, en particular, per a l'obtenció del rescabament pels perjudicis patrimonials soferts com a conseqüència dels fets esmentats.

En aquest sentit, la Junta es manifestarà favorable a totes aquelles iniciatives processals que suposin agilitzar la tramitació de l'esmentat procediment penal i depurar la totalitat de les responsabilitats penals resultants de la causa, tot instruint explícitament la seva representació processal amb aquesta finalitat.



ORFEÓ CATALÀ

Comissions de treball

La Junta Directiva reunida avui ha decidit nomenar els representants de l'Orfeó Català al Consorci del Palau de la Música Catalana. Són aquests:

PATRONAT

- Presidenta: Sra. Mariona Carulla i Font
- Vicepresident primer: Sr. Josep M. Loza Xuriach
- Vicepresident tercer: Sr. Marc Canals Buisan
- Secretari primer: Sr. Jaume Martí i Llobet
- Tresorer: Sr. Carles Sumarroca Coixet

COMITÈ EXECUTIU

- Presidenta: Sra. Mariona Carulla i Font
- Vicepresident primer: Sr. Josep M. Loza Xuriach
- Secretari primer: Sr. Jaume Martí i Llobet

També s'han creat les comissions de treball següents:

Comissió Permanent:

La Comissió Permanent prepararà les reunions de la Junta Directiva i assessorarà la Presidència en totes les qüestions que aquesta consideri.

Membres que la formen:

- La presidenta de l'Orfeó Català: Sra. Mariona Carulla
- El vicepresident primer: Sr. Josep M. Loza Xuriach
- El secretari primer: Sr. Jaume Martí i Llobet
- El tresorer: Sr. Carles Sumarroca Coixet
- Vocal quart: Sr. Joan Oliveras i Bagués
- Vocal sisena: Sra. Teresa Rumeu Milà
- Vocal cantaire: Sra. Assumpta Terrés Bovet
- El director general, amb veu i sense vot



ORFEÓ CATALÀ

Comissió d'Ètica:

- Secretari primer: Sr. Jaume Martí i Llobet
- Secretari segon: Sr. Carlos Cuatrecasas Targa
- Vocal tercera: Sra. Marta Maragall Garriga
- Vocal cinquena: Sra. Glòria Renom Vallbona
- Vocal vuitè: Sr. Joan Manuel Soler Pujol
- Vocal cantaire: Sr. Fabian Conesa Renau

Comissió Artística:

- Vicepresident segon: Sr. Antoni Ros Marbà
- Vicepresident tercer: Sr. Marc Canals Buisan
- Vocal primer: Sr. Emilio Álvarez Costa

Comissió de Programes Socials:

- Vocal setena: Sra. Marta Solé Andrés
- Vocal novè: Sr. Joaquim Uriach i Torelló
- Vocal desè: Sr. Aleix Viadé Matas

Projecte de biblioteca-arxiu:

- Arxiver-bibliotecari: Sr. Joaquim Borràs Gómez

Projecte de conservació del patrimoni:

- Vocal sisena: Sra. Teresa Rumeu i Milà
- Vocal cantaire: Sr. Fabià Conesa i Renau

Comissió de Comptes:

- Presidència: Tresorer: Sr. Carles Sumarroca
- Vocal: Sr. Alfredo Bassal Riera
- Vocal cantaire: Sr. Carlos Gardón López



ORFEÓ CATALÀ

Comissió d'Organització:

- Presidenta de l'Orfeó Català: Sra. Mariona Carulla
- Vicepresident primer: Sr. Josep M. Loza Xuriach
- Secretari primer: Sr. Jaume Martí i Llobet
- Arxiver-bibliotecari: Sr. Joaquim Borràs Gómez
- Vocal segon: Sr. Alfredo Bassal Riera
- Vocal quart: Sr. Joan Oliveras Bagués
- Vocal cantaire: Sra. Assumpta Terrés Bovet

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana

93 295 72 19 / 93 295 72 38. premsa@palaumusica.cat

L'Orfeó Català convoca eleccions per al proper 24 de novembre

- **1.668 socis majors d'edat i amb més de dos anys d'antiguitat podran exercir el seu dret de vot per escollir la Presidència i la Junta Directiva del proper mandat**
- **Les candidatures que es vulguin presentar a les eleccions ho podran fer fins al dilluns 25 d'octubre**

El proper dimecres 24 de novembre, a les 18.30 h en primera convocatòria i a les 19 h en segona convocatòria, al Petit Palau, se celebraran eleccions a la Presidència i a la Junta Directiva de l'Orfeó Català, tal com s'ha aprovat aquest vespre en la reunió de la Junta Directiva de l'entitat.

Les eleccions de l'Orfeó Català se celebraran el proper dimecres 24 de novembre de 2010, a les 18.30 h en primera convocatòria i a les 19 h en segona convocatòria. La votació, que se celebrarà al Petit Palau en el marc de l'assemblea general de socis de l'Orfeó Català convocada per a aquest dia, escollirà, no només el nou president/a, sinó també els membres de la futura Junta Directiva de l'entitat, tal com estableixen els articles 51è i següents del capítol XIV, del règim electoral, dels nous estatuts de l'Orfeó Català aprovats en assemblea general extraordinària el passat 21 de juliol.

Els membres electes, les candidatures dels quals s'escolliran a través d'un sufragi amb llistes tancades, són els següents: president, vicepresident primer, vicepresident segon, secretari primer, secretari segon, tresorer, arxiver-bibliotecari i vocals (del primer al desè). Tal com determinen els recentment aprovats estatuts de l'Orfeó Català, el mandat de la Presidència serà de quatre anys, i cada dos anys es renovarà la meitat de la Junta Directiva.

Dels 1.754 socis de l'Orfeó Català, 1.668 tenen dret de vot (aquells que són majors d'edat, amb més de dos anys d'antiguitat i al corrent de pagament de les quotes) i podran participar en el sufragi presencialment o emetre la seva decisió per correu.

Les candidatures que vulguin participar als comicis de l'entitat podran presentar-se a la Secretaria de l'Orfeó Català fins al dilluns 25 d'octubre, d'acord amb els terminis establerts pels estatuts.

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana

93 295 72 19 / 93 295 72 38. premsa@palaumusica.cat



ORFEÓ CATALÀ

Mariona Carulla i Enric Enrech presenten les seves candidatures per presidir l'Orfeó Català

- Avui a les 18.30 hores s'ha tancat el termini de presentació de les candidatures a la Junta Directiva de l'Orfeó Català, que hauran de ser ratificades demà per la Mesa Electoral
- Les eleccions se celebraran el proper 24 de novembre en Assemblea General i seguidament es proclamarà guanyadora la candidatura més votada

Mariona Carulla i Enric Enrech encapçalen les dues candidatures a la Presidència de l'Orfeó Català que s'han presentat a la Secretaria de l'entitat abans que expirés el termini establert. La Mesa Electoral, integrada per dos membres de la Junta Directiva sortint i dos socis escollits per sorteig entre tots els membres de l'Orfeó Català, es constituirà demà i decidirà si dóna per bones les candidatures presentades. Les eleccions se celebraran el proper 24 de novembre en Assemblea General i un cop finalitzada la votació, el president de la Mesa Electoral iniciarà públicament l'escrutini dels vots vàlidament emesos i proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots. Un total de 1.660 socis dels 1.770 que té actualment l'Orfeó Català podran exercir el seu dret de vot perquè tenen més de dos anys d'antiguitat, són majors d'edat i estan al corrent del pagament de les seves quotes.

Avui, 25 d'octubre, a les 18.30 hores s'ha tancat el termini de recepció de candidatures per a les eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeó Català. La candidatura encapçalada per Mariona Carulla i la liderada per Enric Enrech han estat les dues úniques propostes que s'han presentat per optar a la Presidència de l'entitat. Ambdues candidatures presenten llistes tancades per als càrrecs de la Junta Directiva que sorgirà electa del sufragi.



ORFEÓ CATALÀ

Candidatura de Mariona Carulla:

Presidenta: Mariona Carulla Font*	Vicepresident primer: Josep M. Loza Xuriach
Vicepresident segon: Antoni Ros Marbà *	Secretari primer: Jaume Martí i Llobet
Secretari segon: Carlos Cuatrecasas Targa *	Tresorer: Carles Sumarroca Coixet
Arxiver-bibliotecari: Joaquim Borràs Gómez	Primer vocal: Emilio Álvarez Costa
Segon vocal: Alfredo Bassal Riera	Tercer vocal: Marta Maragall Garriga *
Quart vocal: Joan Oliveras Bagués	Cinquè vocal: Glòria Renom Vallbona
Sisè vocal: Teresa Rumeu Milà	Setè vocal: Marta Solé Andrés
Vuitè vocal: Joan Manuel Soler Pujol	Novè vocal: Joaquim Uriach Torelló
Desè vocal: Aleix Viadé Matas	

* Els membres marcats amb asterisc formen part de l'actual Junta Directiva

Candidatura d'Enric Enrech:

President: Enric Enrech i Artal	Vicepresidenta primera: Roser Vilardaga Meseguer
Vicepresident segon: Joan Coll de la Cámara	Secretari primer: Joaquim Jubert Di Montaperto
Secretari segon: F. Xavier Martí Roig	Tresorer: Joan Corominas Guerin
Arxiver-bibliotecari: Carles Ballus i Pascual	Primer vocal: Montserrat Busquets Vives
Segon vocal: Montserrat Moragues Iglesias	Tercer vocal: Emili Fortea i Rius
Quart vocal: Marisol Ezquerro Ezquerro	

Mesa Electoral

Demà 26 d'octubre es constituirà la Mesa Electoral, formada per dos membres de la Junta Directiva sortint i els socis Marcel·lí Curell Sunyol i Maria Rosa Escala Parellada, escollits per sorteig entre tots els membres de l'Orfeó Català, cap dels quals no forma part de les candidatures presentades. Demà es decidirà per sorteig quin dels quatre membres ocuparà la Presidència de la Mesa Electoral. La primera feina que demà mateix durà a terme la Mesa, un cop constituïda, serà comprovar si les candidatures presentades compleixen els requisits previstos en els estatuts de l'Orfeó Català, abans de ser proclamades oficialment.

Durant les vint-i-quatre hores següents a l'admissió o refús de les candidatures, qualsevol soci podrà recórrer les resolucions de la Mesa Electoral en un únic recurs de reposició presentat davant la mateixa Mesa Electoral, la qual haurà de resoldre'l en les vint-i-quatre hores següents a la presentació del recurs.



ORFEÓ CATALÀ

Eleccions

Dels 1.770 socis de l'Orfeó Català, 1.660 socis –majors d'edat, amb més de dos anys d'antiguitat i al corrent del pagament de les seves quotes– podran exercir el seu dret de vot per correu o bé presencialment en l'Assemblea General que es reunirà el proper 24 de novembre al Petit Palau, a les 18.30 hores en primera convocatòria i a les 19.00 hores en segona convocatòria.

Un representant de cada candidatura podrà, prèviament a la votació, exposar els trets fonamentals del seu programa. Finalitzada la votació, el president de la Mesa Electoral, escollit per sorteig entre els seus membres, iniciarà públicament l'escrutini dels vots vàlidament emesos i proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots.

Tal com determinen els estatuts de l'Orfeó Català aprovats el 21 de juliol passat, i de manera excepcional per a la primera elecció de la Junta Directiva després de l'esmentada aprovació, el mandat dels seus membres serà de quatre anys, i posteriorment aquest òrgan es renovarà per meitat cada dos anys.

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana. 93 295 72 19 / 93 295 72 38.

premsa@palaumusica.cat



ORFEÓ CATALÀ

La Mesa Electoral constituïda avui ha acceptat les candidatures de Mariona Carulla i Enric Enrech per presidir l'Orfeó Català

- Les eleccions se celebraran el proper 24 de novembre en Assemblea General i seguidament es proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots
- 1.660 socis de l'Orfeó Català estan convocats a votar
- Josep Maria Busquets serà el president interí de l'entitat durant el període electoral, segons el que ha acordat avui la Junta Directiva

Mariona Carulla i Enric Enrech són les dues candidatures que opten, ara ja oficialment, a la Presidència de l'Orfeó Català, segons que ha ratificat avui la Mesa Electoral, constituïda prèviament. Aquesta Mesa, que està integrada per dos membres de la Junta Directiva sortint, Antoni Dalmau i Ribalta i Assumpta Terrès i Bovet, i els socis Marcel·lí Curell Sunyol i Maria Rosa Escala Parellada, escollits per sorteig entre tots els socis, cap dels quals no forma part de les candidatures presentades, ha admès les dues candidatures al procés electoral. Les eleccions se celebraran el proper 24 de novembre en Assemblea General i un cop finalitzada la votació, el president de la Mesa Electoral, Antoni Dalmau, iniciarà públicament l'escrutini dels vots i proclamarà escollida la candidatura que n'hagi obtingut el major nombre. Els membres de la candidatura escollida prendran possessió i acceptaran els seus càrrecs immediatament després de la proclamació dels resultats electorals. En total, 1.660 socis dels 1.770 que té actualment l'Orfeó Català podran exercir el seu dret de vot perquè tenen més de dos anys d'antiguitat, són majors d'edat i estan al corrent del pagament de les seves quotes. Josep Maria Busquets serà el president interí de l'entitat en aquest període transitori, fins a la presa de possessió de la nova Junta, segons el que ha acordat avui la Junta Directiva de l'Orfeó Català



ORFEÓ CATALÀ

Avui, 26 d'octubre, s'ha constituït la Mesa Electoral, la qual ha ratificat les candidatures a la Junta Directiva de l'Orfeó Català encapçalades per Mariona Carulla i Enric Enrech. Aquestes són les úniques propostes presentades dins el termini, que es va tancar ahir dilluns, 25 d'octubre, a les 18.30 hores. La Mesa Electoral, integrada per dos membres de la Junta Directiva sortint, Antoni Dalmau i Ribalta i Assumpta Terrès i Bovet, i els socis Marcel·lí Curell Sunyol i Maria Rosa Escala Parellada, escollits per sorteig entre tots els socis, cap dels quals no forma part de les candidatures presentades, ha remès les candidatures a la Secretaria de l'Orfeó Català per tenir-ne la custòdia i posar-les a disposició de tots els socis.

Durant les vint-i-quatre hores següents a l'admissió de les candidatures, qualsevol soci podrà recórrer les resolucions de la Mesa Electoral en un únic recurs de reposició presentat davant la mateixa Mesa Electoral, la qual haurà de resoldre'l en les vint-i-quatre hores següents a la presentació del recurs.

Dues candidatures

Les dues candidatures a la Presidència de l'Orfeó Català presenten llistes tancades per als càrrecs de la Junta Directiva que sorgirà electa del sufragi.

Candidatura de Mariona Carulla

Presidenta: Mariona Carulla Font
Vicepresident primer: Josep M. Loza Xuriach
Vicepresident segon: Antoni Ros Marbà
Secretari primer: Jaume Martí i Llobet
Secretari segon: Carlos Cuatrecasas Targa
Tresorer: Carles Sumarroca Coixet
Arxiver-bibliotecari: Joaquim Borràs Gómez
Primer vocal: Emilio Álvarez Costa
Segon vocal: Alfredo Bassal Riera
Tercera vocal: Marta Maragall Garriga
Quart vocal: Joan Oliveras Bagués
Cinquena vocal: Glòria Renom Vallbona
Sisena vocal: Teresa Rumeu Milà
Setena vocal: Marta Solé Andrés
Vuitè vocal: Joan Manuel Soler Pujol
Novè vocal: Joaquim Uriach Torelló
Desè vocal: Aleix Viadé Matas

Candidatura d'Enric Enrech

President: Enric Enrech i Artal
Vicepresidenta primera: Roser Vilardaga Meseguer
Vicepresident segon: Joan Coll de la Cámara
Secretari primer: Joaquim Jubert Di Montaperto
Secretari segon: F. Xavier Martí Roig
Tresorer: Joan Corominas Guerin
Arxiver-bibliotecari: Carles Ballus i Pascual
Primera vocal: Montserrat Busquets Vives
Segona vocal: Montserrat Moragues Iglesias
Tercer vocal: Emili Fortea i Rius
Quarta vocal: Marisol Ezquerro Ezquerro



ORFEÓ CATALÀ

Eleccions

Dels **1.770** socis de l'Orfeó Català, **1.660** socis –majors d'edat, amb més de dos anys d'antiguitat i al corrent del pagament de les seves quotes– podran exercir el seu dret de vot per correu o bé presencialment en l'Assemblea General que es reunirà el proper 24 de novembre al Petit Palau, a les 18.30 hores en primera convocatòria i a les 19.00 hores en segona convocatòria.

Un representant de cada candidatura podrà, prèviament a la votació, exposar els trets fonamentals del seu programa. Finalitzada la votació, Antoni Dalmau, president de la Mesa Electoral, que ha estat escollit avui entre els seus membres, iniciarà públicament l'escrutini dels vots vàlidament emesos i proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots.

Tal com determinen els recentment aprovats estatuts de l'Orfeó Català, i de manera excepcional per a la primera elecció de la Junta Directiva després de l'esmentada aprovació, el mandat dels seus membres serà de quatre anys, i posteriorment aquest òrgan es renovarà per meitat cada dos anys.

Josep Maria Busquets, president interí

Josep Maria Busquets és el president interí i Carlos Gardón López és el secretari de l'Orfeó Català, des d'avui i fins que el dia de 24 novembre prengui possessió la nova Junta Directiva de l'Orfeó Català.

La Junta Directiva, en la reunió celebrada avui, ha acceptat la dimissió dels membres que es presenten a la reelecció en la candidatura encapçalada per Mariona Carulla, que són: la presidenta en funcions de l'Orfeó Català, Mariona Carulla; el secretari, Carlos Cuatrecasas; la vocal primera Marta Maragall; i el vocal tercer Antoni Ros Marbà.

Els membres que integren interinament la Junta Directiva són:

President: Josep Maria Busquets

Secretari: Carlos Gardón

Tresorer: Pau Duran

Comptador: Manuel Bertrand

Bibliotecari: Lluís Millet

Vocal sisè: Josep M. Caminal

Vocal setè: Antoni Dalmau

Vocal vuitè: Jordi Font

Vocal cantaire: Assumpta Terrès

Vocal cantaire: Fabián Conesa

Vocal cantaire: Marc Canals



ORFEÓ CATALÀ

CARTA OBERTA DE MARIONA CARULLA

El pròxim 24 de novembre, els socis de l'Orfeó Català estan convocats a elegir la Presidència i la Junta Directiva que ha de dirigir l'entitat els pròxims 4 anys. Podran votar 1.660 dels 1.770 associats que avui té l'entitat. Els socis electors tenen més de 2 anys d'antiguitat, són majors d'edat i estan al corrent del pagament de les seves quotes. Serà un dia històric per a la institució perquè d'aquesta manera es tancarà una etapa fatídica descoberta el dia 23 de juliol de 2009, en què es va començar a saber que Fèlix Millet, Jordi Montull i els seus còmplices havien saquejat el Palau de la Música Catalana i traït la confiança de tots els que directament o indirectament formem part de l'entitat.

Des que el 27 de juliol de 2009 vaig acceptar el compromís d'exercir, provisionalment, la Presidència dels òrgans de govern que donen forma al Palau de la Música Catalana, fins avui, s'ha dut a terme una complexa tasca de renovació de la gestió i del funcionament de l'Orfeó Català i del conjunt del Palau.

Gràcies al suport dels òrgans de govern, cantaires, socis, mecenes, personal del Palau, institucions públiques i el món de la música en general, hem assegurat el bon funcionament del Palau i dels cors durant tot aquest període. També hem garantit l'esclariment dels fets, que ara ja està en mans de la Justícia, i s'han posat els mitjans per rescabalar l'Orfeó Català, materialment i moralment, com també la resta d'entitats que conjuntament amb tots els socis de l'Orfeó han estat víctimes de tot el que ha succeït.

Una de les fites més importants assolides durant aquests quinze mesos ha estat l'aprovació per l'Assemblea General, el passat 21 de juliol, dels nous estatuts de l'Orfeó Català, que han establert les bases perquè mai més tornin a passar fets com els que hem viscut. Els nous estatuts garanteixen l'elecció democràtica de la Junta Directiva i limiten el període de mandat dels membres, així com també la gratuïtat de l'exercici del càrrec, tant de la Presidència com de la resta d'integrants. Aquests nous estatuts també permeten separar les funcions executives de les representatives, i la professionalització de la gestió; i així mateix, l'obligatorietat d'auditar els comptes en el context d'un funcionament modern, responsable i respectuós amb la legalitat vigent.

La feina feta per l'actual equip directiu del Palau s'ha regit per la ferma voluntat del rigor en la gestió, en el control intern i amb la màxima qualitat artística i musical, tot potenciant el paper dels cors de l'Orfeó Català i de la seva extraordinària tasca, que representa perfectament l'autenticitat i l'esperit fundacional del Palau de la Música Catalana.



ORFEÓ CATALÀ

És el desig de tota la societat que el *nou* Palau de la Música Catalana sigui més que mai un referent artístic, cultural i social, i és per això, per aconseguir entre tots un Orfeó Català més sòlid, que animo tots els socis a assistir a la reunió de l'Assemblea General del 24 de novembre que decidirà la futura Junta Directiva.

A dos quarts de set de la tarda del proper dilluns 25 d'octubre s'acabarà el termini per presentar candidatures a la Presidència i la Junta Directiva de l'Orfeó Català. Ja he dit més d'un cop, i avui ho reitero, que presentaré la meva candidatura, la qual estarà formada per un grup extraordinari de persones, totes elles professionals de trajectòria envejable en els seus àmbits respectius.

Abans de presentar la candidatura que encapçalo, formularé la meva dimissió com a presidenta de l'Orfeó Català, encara que, segons els estatuts vigents, aprovats el passat 21 de juliol per l'Assemblea General Extraordinària, els membres de l'actual Junta Directiva en funcions poden continuar en l'exercici dels seus càrrecs fins el proper 24 de novembre.

Però, per tal de garantir la màxima transparència, el joc net i la democràcia en tot el procés electoral, he considerat oportú que tant jo com els membres de l'actual Junta Directiva que es presentin amb mi a la reelecció deixem els nostres càrrecs. Això obrirà un període electoral d'un mes en què els candidats podran exposar els seus programes en igualtat de condicions i en què el soci podrà valorar les propostes que es presentin i votar lliurement la candidatura que consideri més adequada. Aquest procés electoral ha de resultar modèlic i ha d'enfortir decididament la institució.

Com a sòcia de l'Orfeó Català des de fa més de cinquanta anys, us puc assegurar que la institució s'hi juga molt, en aquestes eleccions. De tots els socis dependrà que no es torni enrere en el que s'ha avançat i que mai més tornin a passar fets que ens han escandalitzat a tots nosaltres i al conjunt de la societat catalana.

Cordialment,

Mariona Carulla
Presidenta de l'Orfeó Català
Presidenta de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana



ORFEÓ CATALÀ

El Cor de l'Orfeó Català escull els quatre vocals que representaran els cantaires en la nova Junta Directiva de l'entitat

- Marc Canals serà el vicepresident tercer en la nova Junta Directiva de l'Orfeó Català, juntament amb Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès, que en seran els vocals cantaires
- Els cantaires van celebrar ahir la votació, vuit dies abans de les eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeó Català, tal com preveuen els estatuts de l'entitat

Els cantaires de l'Orfeó Català van escollir ahir, d'entre els seus membres i mitjançant votació secreta, els quatre socis cantaires que els representaran en la futura Junta Directiva de l'Orfeó Català. Els 77 socis cantaires que ahir van votar van decidir que Marc Canals (46 vots), Fabián Conesa (38 vots), Carlos Gardón (44 vots) i Assumpta Terrès (42 vots) siguin durant els propers quatre anys membres de la Junta Directiva de l'entitat. Tal com indiquen els estatuts aprovats el passat 21 de juliol, un dels quatre representants serà el vicepresident tercer de l'entitat, càrrec que ocuparà Marc Canals, segons el que van votar posteriorment els socis cantaires, mentre que els altres tres membres seran vocals cantaires. La votació va tenir lloc ahir, vuit dies abans de la reunió de l'Assemblea General convocada per al proper 24 de novembre, data de la celebració de les eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeó Català.

Els socis cantaires de l'Orfeó Català amb més de dos anys d'antiguitat van elegir ahir, mitjançant votació secreta, Marc Canals, Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès com a representants dels cantaires en la Junta Directiva de l'Orfeó Català. La seva funció serà representar els components del Cor i ser-ne portaveus en la Junta Directiva. Marc Canals exercirà el càrrec de vicepresident tercer, segons que també van designar ahir els socis cantaires, mentre que els altres tres membres escollits exerciran com a vocals de la Junta Directiva.



ORFEO CATALÀ

En total, van votar 77 socis cantaires, 72 dels quals ho van fer de forma presencial i 5 van delegar el vot. Marc Canals va rebre 46 vots, Fabián Conesa, 38; Carlos Gardón, 44, i Assumpta Terrès, 42 vots. El cantaire Xavier Canela, que també va presentar-se per formar part de la Junta Directiva, no va obtenir finalment els vots necessaris (17 vots) i hi va haver 5 paperetes en blanc.

Els quatre cantaires escollits formen part de l'actual Junta Directiva en funcions; Canals, Conesa i Terrès són vocals cantaires, mentre que Carlos Gardón va ser nomenat secretari de la Junta el passat 26 d'octubre, després de la dimissió del fins llavors secretari Carlos Cuatrecasas, que forma part de la candidatura de Mariona Carulla a la Presidència de l'Orfeo Català.

La tria dels representants dels cantaires en la futura Junta Directiva es va celebrar ahir, vuit dies abans de la reunió de l'Assemblea General del proper 24 de novembre, en què es votarà la nova Junta Directiva de l'entitat.

Eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeo Català

El proper 24 de novembre es reunirà l'Assemblea General de socis que escollirà la nova Junta Directiva de l'Orfeo Català. Mariona Carulla i Enric Enrech encapçalen les dues candidatures que es presenten en aquests comicis, que són els primers de la història recent de l'entitat.

L'Assemblea està convocada al Petit Palau, a les 18.30 h en primera convocatòria i a les 19.00 h en segona convocatòria. En total 1.660 socis dels 1.770 que té l'entitat podran exercir el seu dret de vot i escollir la candidatura que dirigirà l'entitat durant els propers quatre anys.

Un representant de cada candidatura podrà, prèviament a l'inici de les votacions, exposar els trets fonamentals del seu programa. El president de la Mesa Electoral, Antoni Dalmau, donarà inici a les votacions. Finalitzat el sufragi, Dalmau iniciarà públicament l'escrutini dels vots vàlidament emesos i proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots.

Els membres de la candidatura guanyadora prendran possessió i acceptaran els seus càrrecs immediatament després de la proclamació dels resultats electorals.

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández
Departament de Premsa
Palau de la Música Catalana. 93 295 72 19 / 93 295 72 38.
premsa@palaumusica.cat



ORFEÓ CATALÀ

La Mesa Electoral acorda per unanimitat declarar la nul·litat de les eleccions dels socis cantaires i demana que es convoquin de nou al més aviat possible

La decisió s'ha pres perquè no es va respectar l'article 14.E dels estatuts de l'Orfeó Català, segons el qual els socis tenen dret a ser electors i elegibles sempre que tinguin dos anys d'antiguitat

Les eleccions que els socis cantaires de l'Orfeó Català van fer el passat 16 de novembre per escollir els quatre vocals que els havien de representar en la nova Junta Directiva de l'Orfeó Català, han estat declarades nul·les per la Mesa Electoral. La Mesa, reunida aquest migdia, ha pres aquest acord per unanimitat en considerar que en aquestes eleccions no es va respectar un element essencial dels drets dels socis de l'Orfeó Català com és l'antiguitat mínima de dos anys que assenyalen els estatuts per ser elector i elegible. La convocatòria d'aquests comicis cometia l'error de permetre votar socis cantaires amb només un any d'antiguitat. La Mesa Electoral, constituïda el passat 26 d'octubre, ha sol·licitat avui als socis cantaires que tornin a convocar un nou procés electoral intern d'acord amb els estatuts de l'associació i amb la màxima brevetat possible.

La Mesa Electoral, formada per Antoni Dalmau (president), Assumpta Terrès, Marcel·lí Curell i Maria Rosa Escala, reunida avui ha decidit per unanimitat declarar la nul·litat de les eleccions dels vocals cantaires celebrada el passat 16 de



ORFEO CATALÀ

novembre. La mesa ha pres aquesta decisió atenent tres escrits de socis de l'Orfeo Català (Lluc Bosque, Mònica Arbeláez i Enric Enrech), que denunciaven la presumpta il·licitud de les eleccions dels vocals cantaires de l'Orfeo Català, i un cop recollida tota la documentació referent a l'elecció dels vocals cantaires. Un cop analitzat el cas, la Mesa ha detectat que la convocatòria enviada als cantaires per convocar-los a participar als esmentats comicis explicitava que “tenen dret a vot els cantaires que tinguin una antiguitat mínima d'un any com a soci cantaire”, una frase que contradiu l'article 14.E dels estatuts de l'Orfeo Català, ja que la limitació de l'antiguitat de dos anys per ser elector i elegible està definida amb caràcter general i, doncs, afecta tots els socis de l'Orfeo Català, siguin cantaires o no. De la informació recollida per la Mesa, es conclou que, efectivament, van poder exercir el seu dret de vot cantaires que no tenien l'antiguitat de dos anys, per la qual cosa aquest òrgan ha declarat nul·les aquestes eleccions.

La Mesa Electoral, constituïda el passat 26 d'octubre amb motiu de les eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeo Català que se celebraran demà dimecres, 24 de novembre, ha sol·licitat avui als socis cantaires que tornin a convocar un nou procés electoral intern d'acord amb els estatuts de l'Associació i amb la màxima brevetat possible. Aquesta nova convocatòria podria celebrar-se el proper dimarts, 30 de novembre, coincidint amb un dels assajos del cor de l'Orfeo Català.

Eleccions nul·les

El passat 16 de novembre, en unes eleccions que avui han estat declarades nul·les per la Mesa Electoral, els socis cantaires de l'Orfeo Català van escollir Marc Canals, Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès com els representants dels cantaires en la nova Junta Directiva de l'Orfeo Català. Així doncs, aquesta elecció s'haurà de tornar a celebrar al més aviat possible, com demana la Mesa, per tal que en surtin els quatre vocals cantaires de la Junta Directiva que hauran de representar i ser els portaveus dels cantaires de l'Orfeo Català en aquest òrgan. Podran participar en aquestes eleccions, tal com preveuen els estatuts de l'Orfeo Català, els socis cantaires amb més de dos anys d'antiguitat i que estiguin al corrent de pagament de les seves quotes de soci. Un d'ells, designat pels socis cantaires, haurà d'exercir de vicepresident tercer en la nova Junta Directiva de l'Orfeo Català que sortirà elegida en les eleccions que se celebraran demà.

Eleccions a la Junta Directiva de l'Orfeo Català

Demà 24 de novembre es reunirà l'Assemblea General de socis que escollirà la nova Junta Directiva de l'Orfeo Català. Mariona Carulla i Enric Enrech encapçalen les dues candidatures que es presenten en aquests comicis, que són els primers de la història recent de l'entitat.

L'Assemblea està convocada al Petit Palau, a les 18.30 h en primera convocatòria i a les 19.00 h en segona convocatòria. En total 1.660 socis dels 1.770 que té



ORFEO CATALÀ

l'entitat podran exercir el seu dret de vot i escollir la candidatura que dirigirà l'entitat durant els propers quatre anys.

Un representant de cada candidatura podrà, prèviament a l'inici de les votacions, exposar els trets fonamentals del seu programa. El president de la Mesa Electoral, Antoni Dalmau, donarà inici a les votacions. Finalitzat el sufragi, Dalmau iniciarà públicament l'escrutini dels vots vàlidament emesos i proclamarà escollida la candidatura que hagi obtingut el major nombre de vots.

Els membres de la candidatura guanyadora prendran possessió i acceptaran els seus càrrecs immediatament després de la proclamació dels resultats electorals.

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana. 93 295 72 19 / 93 295 72 38.

premsa@palaumusica.cat



ORFEÓ CATALÀ

El Cor de l'Orfeó Català escull els quatre vocals que representaran els cantaires en la nova Junta Directiva de l'entitat

- Marc Canals serà el vicepresident tercer de la nova Junta Directiva de l'Orfeó Català, juntament amb Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès, que en seran els vocals cantaires
- Ahir van escollir els seus vocals, després que la Mesa Electoral anul·lés les eleccions celebrades el passat 16 de novembre entre els socis cantaires
- La nova Junta Directiva de l'Orfeó Català celebrarà demà dijous la seva primera reunió

Marc Canals, Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès són els socis cantaires que representaran el cor de l'Orfeó Català en la nova Junta Directiva de l'entitat escollida el passat 24 de novembre, segons que van decidir ahir els socis cantaires de l'Orfeó Català. En ser els únics que es van presentar per a les quatre vocalies destinades als socis cantaires, se'ls van assignar els càrrecs sense necessitat de votació. I tal com indiquen els estatuts aprovats el passat 21 de juliol, un dels quatre representants serà el vicepresident tercer de l'entitat, que ocuparà Marc Canals, després de la votació secreta dels socis cantaires, mentre que els altres tres membres en seran vocals cantaires. La votació d'ahir va tenir lloc després que la Mesa Electoral declarés, el 23 de novembre, nul·les les eleccions dels cantaires celebrades el passat dia 16, en considerar per unanimitat que no s'hi havia respectat un element essencial dels drets dels socis de l'Orfeó Català com és l'antiguitat mínima de dos anys per ser elector i elegible, com recullen els estatuts. La nova Junta Directiva de l'Orfeó Català es reunirà demà per primera vegada després de les eleccions del passat 24 de novembre.



ORFEO CATALÀ

Marc Canals, Fabián Conesa, Carlos Gardón i Assumpta Terrès seran els representants dels cantaires en la nova Junta Directiva de l'Orfeo Català, segons el que van decidir ahir els socis cantaires de l'Orfeo Català amb més de dos anys d'antiguitat i al corrent de pagament de les seves quotes. La seva funció serà representar els components del cor i ser-ne portaveus en la Junta Directiva. Marc Canals va ser escollit vicepresident tercer, mitjançant votació secreta, mentre que els altres tres membres exerciran com a vocals de la Junta Directiva.

En la votació del vicepresident tercer van exercir el seu dret de vot un total de 56 socis cantaires (51 vots presencials i 5 vots delegats), del total de 68 socis cantaires amb dret de vot. Marc Canals va obtenir 19 vots; Assumpta Terrès, 18; Carlos Gardón, 14; Fabián Conesa, 1, i hi va haver 4 vots en blanc.

Els quatre cantaires escollits formaven part de l'anterior Junta Directiva en funcions; Canals, Conesa i Terrès eren vocals cantaires, mentre que Carlos Gardón va ser nomenat secretari de la Junta el passat 26 d'octubre, després de la dimissió del fins llavors secretari Carlos Cuatrecasas, que formava part de la candidatura de Mariona Carulla a la Presidència de l'Orfeo Català.

Eleccions nul·les

Segons els estatuts de l'Orfeo Català, les eleccions per triar els vocals cantaires s'havien de celebrar almenys vuit dies abans de l'Assemblea General del 24 de novembre, raó per la qual van celebrar-se el passat 16 de novembre. Però el dia 23 de novembre la Mesa Electoral va acordar per unanimitat declarar-les nul·les, en no haver-se respectat l'antiguitat mínima de dos anys, establerta pels estatuts per ser elector i elegible, i permetre-hi votar a socis cantaires amb només un any d'antiguitat. Alhora, la Mesa Electoral va sol·licitar als socis cantaires la convocatòria d'un nou procés electoral intern amb la màxima brevetat possible, en aquesta nova ocasió ajustat als estatus de l'associació.

Nova Junta Directiva de l'Orfeo Català

Els quatre socis cantaires escollits ahir completaran la Junta Directiva de l'Orfeo Català que va ser escollida el passat 24 de novembre per l'Assemblea General de socis de l'Orfeo Català, encapçalada per **Mariona Carulla**.

La candidatura de Carulla va guanyar els comicis celebrats dimecres passat al Petit Palau amb **579** vots a favor del total de **859** vots emesos. L'altra candidatura, encapçalada per Enric Enrech, va obtenir 260 vots. Mentre que 18 socis van votar en blanc i va haver-hi 2 vots nuls.

La nova junta directiva de l'Orfeo Català, un cop incorporats els vocals cantaires, està formada per:

Presidenta: Mariona Carulla i Font

Vicepresident primer: Josep M. Loza Xuriach

Vicepresident segon: Antoni Ros Marbà

Vicepresident tercer: Marc Canals

Secretari primer: Jaume Martí i Llobet



ORFEO CATALÀ

Secretari segon: Carlos Cuatrecasas Targa
Tresorer: Carles Sumarroca Coixet
Arxiver-bibliotecari: Joaquim Borràs Gómez
Primer vocal: Emilio Àlvarez Costa
Segon vocal: Alfredo Bassal Riera
Tercera vocal: Marta Maragall Garriga
Quart vocal: Joan Oliveras Bagués
Cinquena vocal: Glòria Renom Vallbona
Sisena vocal: Teresa Rumeu Milà
Setena vocal: Marta Solé Andrés
Vuitè vocal: Joan Manuel Soler Pujol
Novè vocal: Joaquim Uriach Torelló
Desè vocal: Aleix Viadé Matas
Vocal cantaire: Assumpta Terrès
Vocal cantaire: Carlos Gardón
Vocal cantaire: Fabià Conesa

Per a més informació:

Núria Caralps / Darío Fernández

Departament de Premsa

Palau de la Música Catalana. 93 295 72 19 / 93 295 72 38.

premsa@palaumusica.cat