



Gestión del **talento y orgullo** de pertenencia, claves del éxito del **Gran Teatre del Liceu**

El incendio de 1994 supuso un giro en el modelo de gestión del Gran Teatre del Liceu. El dinero necesario para llevar a cabo su reconstrucción y la necesidad de hacer de esta institución emblemática sostenible económicamente obligó a realizar un cambio de titularidad y a introducir nuevos criterios de gestión. En todo este proceso, las personas han desempeñado un papel fundamental que ha permitido al Liceu garantizar su continuidad y mantenerse en la vanguardia operística internacional.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, Director de Capital Humano

UN ICONO DE LA BURGUESÍA CATALANA

El Gran Teatre del Liceu, creado en 1847 en La Rambla de Barcelona, es un teatro de ópera que ha mantenido a lo largo de los años su función de centro cultural y artístico, y constituye uno de los símbolos de la ciudad en general y de la burguesía catalana en

particular. Actualmente, y con motivo de la reconstrucción del teatro, es un teatro de titularidad pública –Generalitat de Catalunya, Ministerio de Cultura, Ayuntamiento de Barcelona y Diputación de Barcelona– administrado por la Fundación del Gran Teatre del Liceu, que ha contado con la incorporación, además de las citadas instituciones, del Consejo de Mecenazgo y la antigua Sociedad del Gran Teatre del Liceu que había fundado en su origen el Teatro.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Gestión del talento y orgullo de pertenencia, claves del éxito del Gran Teatre del Liceu.

Fuente: Capital Humano, nº 214, pág. 32. Octubre, 2007.

Resumen: El Gran Teatre del Liceu es una de las instituciones más emblemáticas de Barcelona y uno de los más prestigiosos teatros de ópera del mundo. Con más de siglo y medio de historia el incendio de 1994, que destruyó la sala y el escenario, obligó a modificar la estructura de la propiedad pasando a tener titularidad pública. La nueva Directora General del Liceu, Rosa Cullerí i Muniesa se incorporó hace dos años y medio con el objetivo de lograr un teatro sostenible económicamente y consolidar el prestigio artístico ganado a pulso durante muchos años. Para lograrlo se ha apoyado en una gestión de las personas que ha tratado de optimizar las capacidades y conocimientos disponibles en la organización afianzando la gestión del talento y el orgullo de pertenencia.

Descriptor: Gestión del talento / Administración de RR.HH. / Trabajo en Equipo / Formación / Relaciones Laborales.

Su origen se remonta a una Sociedad Dramática de Aficionados, creada en 1837, que dió origen un año más tarde al Liceo Filarmónico Dramático Barcelonés de S. M. la Reina Isabel II. El primer edificio del teatro se inauguró el 4 de abril de 1847. El proyecto se financió a través de acciones mercantiles que comportaron la propiedad privada de buena parte de los palcos y las butacas y que dieron lugar a la Sociedad del Gran Teatre del Liceu, que desde 1855 se convertiría en responsable única del Gran Teatre del Liceu al separarse jurídicamente del Conservatorio del Liceo. Mientras que la mayoría de los teatros de ópera de la época eran construidos por iniciativa real, el Liceu lo fue por iniciativa privada lo que además de condicionar la estructura de la propiedad y su modelo económico de



Representación de *Otello* en la temporada 2005-2006, con Krassimira Stoyanova y Vittorio Grigolo en el Gran Teatre del Liceu.

explotación, también le dotó de ciertas características excepcionales como, por ejemplo, la ausencia de palco real.

La explotación del teatro fue confiada desde un principio a empresas concesionarias que tenían la obligación de ofrecer un número determinado de representaciones a cambio de los ingresos por la venta de las localidades no adscritas a la Sociedad. Esta situación, que perduró hasta 1980, se hacía cada vez más insostenible. La inviabilidad del modelo económico provocó que el primer gobierno de la Generalitat de Catalunya, decidiera la creación del Consorci del Gran Teatre del Liceu, junto al Ayuntamiento de Barcelona y la Sociedad del Gran Teatre del Liceu (a las que se sumarían después la Diputación de Barcelona y el Ministerio de Cultura), que se hizo cargo de su gestión y explotación.

El incendio sufrido el 31 de enero de 1994 supuso un nuevo replanteamiento del modelo. La reconstrucción del edificio (que costó 113 millones de euros) y la posterior gestión del teatro sólo sería viable con un nuevo enfoque jurídico de titularidad pública.

La propiedad del edificio fue cedida por la Sociedad del Gran Teatre del Liceu al Consorcio, paralelamente en 1994 para la explo-

tación del mismo se creó la Fundación del Gran Teatre del Liceu. El nuevo teatro abrió sus puertas el 7 de Octubre de 1999.

El nuevo Liceu se levantó siguiendo los criterios de tradición y modernidad incluido el tapizado en rojo de sus butacas y la ornamentación dorada del recinto encomendadas a jóvenes artesanos que tomaron como modelo las fotografías antiguas disponibles. Pero la reconstrucción también se aprovechó para dotar al teatro de la más avanzada tecnología, tanto en materia de seguridad, como en el ámbito teatral. Hoy el Liceu es una auténtica obra de arte de ingeniería. El edificio tiene 96 metros de altura, con unos cimientos de 56 metros de profundidad. El escenario es una gran superficie que consta de dos plataformas móviles. En la torre escénica, de 70 metros de altura (11 más que el conocido monumento a Colón) se pueden montar hasta tres escenografías diferentes al mismo tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN

Como se ha visto, la evolución económica y empresarial de la actividad desarrollada por el Liceu hacía imposible mantener la tradicional

estructura de la propiedad. Para garantizar la viabilidad de la institución se había creado en 1980 el Consorcio del Gran Teatre del Liceu, con el objetivo de realizar la gestión patrimonial del edificio, y en 1994 (como consecuencia del incendio) se creó la fundación que hoy administra la institución. La fundación está integrada por instituciones públicas, antiguos propietarios y el Consejo de Mecenazgo y sus órganos son el Patronato, una Comisión Ejecutiva y un Consejo de Mecenazgo. Este Consejo se creó en 1995 con el objetivo de captar fondos privados para la reconstrucción del teatro y para garantizar el apoyo permanente del sector privado. Además de la aportación económica a la fundación, el Consejo de Mecenazgo también está involucrado directamente en la gestión de la institución.

El objetivo principal del nuevo equipo de gestión que se incorporó hace dos años y medio es lograr la sostenibilidad económica del Liceu. El modelo de teatro sostenible debe guardar coherencia entre los recursos que genera y los que consume y se basa en tres líneas de actuación: Gestión del presupuesto descentralizada por áreas, Eliminación de procesos que no aporten valor añadido y Automatismo en los procesos transaccionales.

El presupuesto de la Fundación para el pasado ejercicio 2006-2007 fue de 54,5 millones de euros procedentes de subvenciones (27,5 millones, el 50,4 por ciento), taquilla (17,6 millones, el 32,3 por ciento), mecenazgo (7,5 millones, el 13,8 por ciento) y gestión propia (1,9 millones, el 3,5 por ciento). Las instituciones públicas representadas en la Fundación son el Ministerio de Cultura (que aporta el 45 por ciento de los fondos correspondientes de estas entidades), la Generalitat de Catalunya (que aporta el 40 por ciento), el Ayuntamiento de Barcelona (que aporta el 10 por ciento) y la Diputación de Barcelona (que aporta el 5 por ciento).

El Programa de Mecenazgo del Liceu se divide en dos partes, el mecenazgo genérico (integrado por 40 empresas mecenas, y por 50 entidades protectoras, y también por ini-

ciativas de patrocinio en actividades como la programación de la Sala Foyer (un espacio situado bajo la platea de la Sala que permite llevar a cabo espectáculos de pequeño formato, presentaciones y conferencias) o la Orquesta de la Academia, entre otras alternativas de captación de ingresos.

Desde el punto de vista organizativo está al frente del teatro la Directora General, a la que reporta directamente el Director Artístico. De la Dirección General dependen 5 áreas de gestión: Artística, Financiera, Técnica, Comercial/Comunicación y de Recursos Humanos.

- **Dirección Artística.** Está dividida en dos partes: Producción y Gerencia Musical. De Producción dependen las Grandes Producciones, los espectáculos de la Sala Foyer y las del Petit Liceu, la contratación de las giras y el alquiler de producciones de terceros. La Gerencia Musical se encarga de la gestión de la orquesta y coro, del archivo música y de todos los aspectos relacionados con la gestión administrativa de la parte musical, incluida la Academia.
- **Dirección Técnica.** Es el área que se encarga de la coordinación técnica del escenario (maquinaria escénica, electricidad, utilería, audio y vídeo), la Oficina Técnica, la Regiduría, la Sastrería, la Caracterización y la Planificación Técnica.
- **Dirección Financiera.** Se encarga de la gestión económica y del mantenimiento de las instalaciones desarrollando todas las actividades propias de la función financiera además de la gestión logística, compras, informática y el archivo general.
- **Dirección Comercial y de Comunicación.** Dividida en dos grandes áreas: Comercial y Comunicación. En la parte comercial gestiona la explotación de los espacios del teatro para terceros, las visitas, las ventas del Petit Liceu y la tienda. El área de Comunicación incluye la relación con los medios de comunicación, las acciones de Comunicación Interna y ediciones y todo lo relacionado con Marketing, Audiovisuales, Mecenazgo, Relaciones Institucionales y relaciones Públicas y Protocolo.
- **Dirección de Recursos Humanos.** Tiene a su cargo tres grandes responsabilidades: Administración de Recursos Humanos (contratación, nóminas, formación),

El modelo de teatro sostenible debe guardar coherencia entre los recursos que genera y los que consume y se basa en la gestión del presupuesto, eliminación de procesos y automatismo en las fases transaccionales

Seguridad (gestionada por una compañía externa) y Prevención de Riesgos Laborales (también adjudicada a una empresa externa). También existe un Servicio Médico que presta servicio tanto al personal del teatro como a los artistas o al público asistente a las representaciones.

En el aspecto artístico el 76 por ciento de la actividad se centra en la ópera, un 12 por ciento se dedica al ballet, un 7 por ciento de conciertos y el 5 por ciento restante a recitales. Durante la temporada pasada se representaron 12 óperas y se produjeron 3 espectáculos de danza, 6 conciertos y 6 recitales, además de los 11 espectáculos de la Sala Foyer y otros 7 en el Petit Liceu. En la temporada pasada se celebraron 133 funciones y en la anterior 140. Se estima la cantidad óptima está en torno a las 128 representaciones por temporada. El número de abonados se ha estabilizado en torno a los 24.500 durante las tres últimas temporadas, después de experimentar un fuerte crecimiento desde 1999. Antes del incendio el número de abonados era de 7.000.

La programación del Gran Teatre del Liceu está determinada por "contrato-programa"

firmado por las Administraciones Públicas y el teatro con la finalidad de garantizar que los espectáculos que se representan en el mismo respondan de forma coherente a los objetivos de la institución. Constituyen objetivos básicos el incremento del prestigio internacional del Teatro, la difusión del arte de la ópera a capas cada vez más amplias de la población, así como la potenciación de la ópera y cada una de las artes asociadas a ella, de forma que el nuevo Liceu se convierta en un poderoso estímulo de la creatividad artística y el nivel cultural del país. Los retos que la actual gestión tiene planteados en el campo artístico pasan por aumentar el número de las funciones libres, estabilizar el número de abonados, identificar y fidelizar nuevos públicos, realizar más giras tanto a nivel nacional como internacional y consolidar el Liceu como un polo de atracción del turismo cultural de la capital barcelonesa.

En el aspecto comercial se va a trabajar en potenciar otros productos que aporten ingresos y difusión a la marca Liceu, como "Espai Liceu" que quiere convertirse en un punto de contacto del teatro con el exterior a través de una cafetería, un pequeño auditorio y un espacio comercial donde se



Escena de *La Gioconda*, temporada 2006. Cantantes principales, coro y figuración.

venden productos culturales (libros, discos, DVDs) y objetos relacionados con el mundo musical y artístico. También se va a potenciar el programa de visitas y el alquiler de los espacios más emblemáticos (sala central, Sala Foyer, Salón de los Espejos, vestíbulo) para la celebración de presentaciones de libros, almuerzos y otros eventos institucionales, empresariales o privados. La edición y distribución de las producciones propias en formato electrónico (CD o DVD) es otra de las líneas de actuación.

ÉNFASIS EN LA GESTION DEL TALENTO

Con la incorporación de una nueva Directora General hace dos años y medio, el único cambio que se produjo en el cuadro directivo del Liceu fue el de la incorporación de M^a José Torrens como Directora de Recursos Humanos, con el objetivo fundamental de identificar, analizar y potenciar el talento existente en las posiciones clave de la organización. La Dirección de Recursos Humanos pertenece al Comité de Dirección y su fun-

Una vez que se identifican las tareas clave y a las personas que las llevan a cabo, se asignan las responsabilidades

ción “es casi como la de un consultor que apoya a la Dirección General”, en palabras de la propia M^a José Torrens.

Lo primero que hizo M^a José Torrens cuando se incorporó a su puesto fue realizar una auditoría de personal y un análisis de cada puesto de trabajo, especialmente los más importantes en una organización de estas características. “Me entrevisté con toda la gente de la casa para conocer sus inquietudes, su trayectoria, sus responsabilidades, sus expectativas y, también, su visión de la organización”, recuerda. A partir de ese momento se inició un proceso de comunicación continua y fluida con la dirección general para potenciar las posiciones clave. “El objetivo fundamental de la nueva dirección era el de lograr un teatro sostenible, que no tuviera pérdidas en el desarrollo de su actividad. A ello tenía que ayudar la función de Recursos Humanos y puedo asegurar que lo hemos



Mª José Torrens, Directora de Recursos Humanos del Liceu: "Un teatro tiene una magia que no existe en otras organizaciones".

conseguido muy rápido, en el primer año, en una sola temporada. Lo hicimos en un tiempo record y todos estamos muy satisfechos de haberlo conseguido", explica Mª José Torrens.

Desde el primer momento toda la organización se puso a trabajar en línea con los objetivos marcados por la nueva dirección. "Quizá porque un teatro tiene una magia que no existe en otras organizaciones y porque es un teatro de altísima calidad que exige un esfuerzo grande y continuado", comenta. La tarea consistió en identificar las competencias y la mejores habilidades de cada persona en cada área. Es una actividad, la operística, que necesita contar con unos conocimientos a la vez amplios y específicos, tanto en las áreas técnica, como artística o incluso administrativa. Parece evidente que la especificidad del conocimientos debe residir en los aspectos técnicos y artísticos, sin embargo las funciones financiera y administrativa también son fundamentales. La Dirección Financiera tiene que entender bien el negocio y crear los flujos de control económico es importantísimo. En esta línea se ha adoptado recientemente un nuevo modelo de gestión que permite disponer de toda la información necesaria en tiempo real, con lo que se pueden controlar las posibles desviaciones en los presupuestos

de cada producción y tomar con rapidez las decisiones oportunas.

Una vez que se identifican las tareas clave y a las personas que las llevan a cabo se asignan las responsabilidades y se establecen los compromisos mutuos con la estrategia del teatro. También hay que tener en cuenta las expectativas profesionales que tienen las personas a corto y a largo plazo porque se trata de gente muy especializada. "Hemos trabajado mucho en el reconocimiento personal porque en el aspecto económico estamos muy limitados", explica y matiza: "No disponemos de los recursos de una empresa privada y tenemos que recurrir al salario emocional, al reconocimiento. Los empleados tienen que ser realistas. Saben que el Liceu es una entidad semipública, con recursos limitados, pero que ofrece otras compensaciones, como el reconocimiento de los méritos profesionales o la posibilidad de compaginar la vida familiar y la laboral".

La retención del talento en áreas como la orquesta o el coro no es tan complicada, porque están entre los mejores de España. Lo que mejora a una orquesta es tener un buen director y el director musical actual, Sebastián Weigle, es un número uno internacional. "Cuando los músicos se dan cuenta que tienen al mejor

maestro y que pueden aprender muchísimo de él es más fácil retenerlos. Esto, dentro del perfil artístico, es un gran valor. También es importante tener una actividad profesional estable, porque en el mundo artístico la estabilidad no es una característica habitual”, dice M^a José Torrens.

ADMINISTRACIÓN Y RELACIONES LABORALES

Aunque la prioridad de M^a José Torrens fue la de identificar y potenciar el talento de la organización, un área muy importante en la gestión de las personas es la de Administración de Recursos Humanos, una de las funciones más importantes de las que dependen de la Dirección de RR.HH. “Para nosotros es una herramienta fundamental porque exige un conocimiento profundo de las diferentes áreas de la organización, de sus cargas de trabajo y de las necesidades estructurales y coyunturales en función de las producciones”, justifica.

Uno de los principales activos del teatro es su plantilla. “Contamos con una organización muy especializada y comprometida en la que hemos trabajado en potenciar las capacidades y el talento de las personas, conociendo los puestos clave y dándoles el valor que tienen, lo que nos ha dado unos grandísimos resultados a nivel económico.

La plantilla del Gran Teatre del Liceu es una de las más ajustadas para un teatro de estas características. Hoy la plantilla fija es de 410 personas, incluidos los músicos de la orquesta (99 profesores) y los miembros del Coro (64 cantantes), que son propios del teatro. La media de edad de 43 años y una proporción mayor de hombres que de mujeres, excepto en el coro. La rotación es muy baja por lo que la antigüedad media de la plantilla es alta. Este hecho ha obligado al Departamento de RR.HH. a realizar un estudio previsional para la cobertura de bajas por jubilación cuando llegue el momento. A partir de esta plantilla las contrataciones temporales dependen de las necesidades de cada producción y abarcan desde figurantes o bailarines, hasta todo tipo de técnicos, como maquinistas, eléctricos o personal para el montaje y desmontaje de los decorados.

En el aspecto laboral el teatro tiene un convenio de empresa que afecta a todos los traba-

jadores, desde los artistas hasta los técnicos y los administrativos. La representación de los trabajadores es única para todos, independientemente del colectivo al que pertenezcan. Torrens justifica que “en la negociación del convenio ha facilitado mucho las cosas la estabilidad laboral y el objetivo, que hemos logrado, de crear un teatro sostenible, lo que garantiza la continuidad sin sobresaltos”.

“Cuando me incorporé teníamos un convenio abierto y el último año lo hemos cerrado. Se han incluido mejoras en materia de conciliación y de flexibilidad de la jornada laboral. No hay que olvidar que en el teatro hay gente trabajando prácticamente las 24 horas del día y que es complicado coordinar los intereses de colectivos muy diferentes”. La responsable de Recursos Humanos también reconoce que en la negociación ha facilitado el acuerdo el espíritu dialogante de la parte social. “La negociación ha sido dura pero el objetivo de ambas partes siempre fue el de llegar a un acuerdo que beneficiara a todos”.

El teatro tiene una organización basada en la estabilidad fruto de la especialización de muchas de sus tareas. La estabilidad viene condicionada por esta especialización, por el prestigio profesional que supone trabajar en una institución como esta en Barcelona y por las escasas ofertas profesionales que existen. M^a José Torrens considera que “la oferta de este teatro, por marca, es de las de mayor calidad para los profesionales. Es una de las cosas que más me sorprendieron cuando llegué al Liceu. La gente valora muchísimo trabajar aquí. Incluso cuando vas fuera, el reconocimiento de trabajar en este teatro es una marca de altísima calidad. También es cierto que para cambiar de trabajo en determinados puestos habría que ir a otros teatros en otras ciudades y eso no favorece la movilidad. Los salarios en el Liceu están en línea con los de mercado”.

PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

Aunque las contrataciones se realizan desde el Departamento de Recursos Humanos la Oficina Técnica, que depende de la Dirección Técnica del teatro, es la encargada de crear los planos de cada producción y estudiar las cargas de trabajo para cada actividad. Los planos y los estudios de carga de trabajo se distribuyen a cada departamento implicado



El público en pie en el Gran Teatre del Liceu al terminar una representación.

y se confecciona el planning de necesidades. Además de los aspectos puramente técnicos o de trabajo, este proceso de planificación incluye la estimación de los costes de personal y escenografía, a los que habrá que añadir más tarde los correspondientes de los artistas y los que estén implícitos en las producciones cuando son alquiladas a terceros, lo que casi siempre incluye la contratación de algún técnico concreto (escenógrafo, iluminador, etc.).

Como puede presumirse, en todo el proceso es muy importante la coordinación de los distintos equipos de trabajo que se crean cada vez que hay una nueva producción. Son grupos de trabajo que tienen que ser muy flexibles, por definición. En ellos siempre hay personal propio del teatro. Pueden contratarse asistente de maquinista, pero la coordinación general siempre corresponde al Jefe de Maquinistas.

La Administración de RR.HH. cambió recientemente su aplicación informática para simplificar los numerosos trámites burocráticos que conllevan las cerca de 4.000 contrataciones de asistencias (contratos temporales por obra, días o, incluso, horas) que se realizan cada temporada tanto de cantantes, como de técnicos, figurinistas, etc. Cada producción tiene unas características concretas que obligan a

ampliar la plantilla de forma más o menos puntual continuamente. "El Departamento de Contratación es un departamento muy importante. Además de la gestión de los contratos en sí está la confección de las nóminas para diferentes colectivos, unos del Régimen General y otros del Régimen General de Artistas, lo que complica bastante las cosas", explica.

Con frecuencia se realizan coproducciones con el objetivo de reducir costes y estrechar lazos con otros teatros. Dado que la construcción de un escenario es costosa, en las producciones conjuntas cada teatro corre con los gastos de una parte de la escenografía. Luego, si esa producción se alquila a un tercero, los ingresos también se comparten. Para eso es fundamental realizar una buena labor comercial con teatros de todo el mundo. En la medida que un teatro sea capaz de alquilar sus producciones se incrementa su prestigio internacional. "De hecho, nuestro Departamento de Producción es el encargado de alquilar producciones de terceros y tiene unos objetivos marcados para alquilar producciones propias", explica Torrens.

Desde el punto de vista artístico los resultados de las producciones del Liceu han sido muy buenos. La valoración de casi todas las producciones han recibido unas críticas

excelentes a nivel internacional. “Esa es la carta de presentación que tiene el Director de Producción cuando sale al extranjero. Es una herramienta de venta muy buena. El éxito de una producción es resultado de un buen trabajo y mantener el prestigio internacional que tiene el Liceu nos obliga a trabajar con un nivel de calidad muy alto. Es una especie de “Círculo Virtuoso” del que estamos muy satisfechos”, comenta Leonard Garuz, Director Técnico del Liceu.

Todo el proceso de una producción es muy complejo. El teatro lleva a cabo producciones propias o alquiladas según el criterio del Director Artístico, que es quién define que tipo de artistas participan en los papeles más importantes, incluido el Director de Orquesta. Si la producción es alquilada viene con un Director de Escena, un iluminador y un escenógrafo. Todas estas personas suponen contrataciones nuevas. A esto hay que añadir otros costes propios de la producción, como puede ser la contratación de un ballet (si es preciso), con lo que hay que contratar al cuerpo de baile que corresponda. También están los figurantes, que pueden ser muchos o pocos y con determinadas características como es el caso de los niños. En este sentido, la contratación de niños es un problema añadido porque la contratación de menores es algo muy delicado entre otras cosas porque trabajan por la noche. De hecho, el Liceu ha sido felicitado en varias ocasiones por las autoridades laborales por su programa de contratación de menores que incluye un servicio de monitores infantiles.

Pero el proceso de la producción no termina ahí. Más allá de los aspectos directamente ligados a los aspectos artísticos hay que dar soporte técnico y logístico a la producción. Cuando los equipos de maquinaria, eléctricos o de maquillaje del teatro no son suficientes hay que contratar personal temporal (las denominadas asistencias). El Departamento Técnico controla la Bolsa de Trabajo de las personas que habitualmente trabajan para el Liceu, normalmente especialistas en cada

tarea. Cada producción implica la contratación de un número de personas a tiempo completo, media jornada o por horas.

FORMACION, COMUNICACIÓN, PREVENCIÓN

Con el cambio en la dirección del Departamento de RR.HH. se creó un Departamento de Formación que no existía como tal. Desde hace un par de años se han potenciado las acciones formativas con la asignación de un presupuesto que dedica no menos de 90.000 euros por año, además de gestionar las subvenciones correspondientes. La mayoría de la formación se realiza para aspectos técnicos especializados, además de otros cursos con carácter más general sobre negociación para mandos intermedios, informática o idiomas (“sobre todo en inglés, un idioma que todos los empleados necesitan en mayor o menor medida”). “Aquí es frecuente mantener reuniones de 8 o 10 personas y hablar simultáneamente en 3 o 4 idiomas, sin contar el catalán, y todos nos entendemos. No nos queda más remedio”, puntualiza Garuz.

También se han creado planes de formación específicos para personas con potencial de crecimiento como una forma de demostrarles que la organización cuenta con ellas y está dispuesta a invertir en su futuro. “Dado que no tenemos la posibilidad de compensarles económicamente, les damos una compensación a nivel formativo”, explica la Directora de RR.HH.

Otro departamento de nueva creación es el de Comunicación Interna, que funcionalmente depende del Departamento de Comunicación “porque así lo entendió el Director de Comunicación, al ser una actividad muy relacionada con todas las acciones de comunicación del teatro, aunque siempre en relación muy directa con RR.HH.”. Entre otras herramientas, la institución cuenta con un boletín interno (“que nos ha ayudado mucho a comunicar los cambios que se han producido”) y una intranet, aunque M^a José Torrens concede mucha más importancia a las reuniones interdepartamentales y a la capacidad de “negociación” de todas las personas, “si no eres capaz de negociar no consigues nada”. Presume de contar con “una muy buena comunicación descendente gracias, sobre todo, a las reuniones. Nos reunimos continuamente en reuniones

Se han creado planes de formación específicos para personas con potencial de crecimiento para demostrarles que la organización cuenta con ellas y está dispuesta a invertir en su futuro

esporádicas e informales. Si hay un problema nos reunimos. Somos pocos pero muy autocríticos y siempre partimos con la intención de llegar a un acuerdo porque si no no podríamos funcionar”.

Por último, en materia de Prevención de Riesgos Laborales, algo a lo que por su propia historia son muy sensibles los responsables del teatro, la reconstrucción de 1999 permitió dotarle de los mayores adelantos técnicos disponibles y, como no podía ser de otra forma, también de los mayores sistemas de seguridad. Esto ha ayudado a que el número de accidentes laborales sea muy pequeño. En realidad se puede hablar más de incidentes que de accidentes. En cuanto a la vigilancia de la salud, la mayoría de los problemas afectan a los trabajadores que llevan muchos años haciendo movimientos de cargas y tienen lesiones en la espalda o en las articulaciones.

La actividad preventiva está gestionada por un Servicio de Prevención Ajeno, y también la vigilancia de la salud. Esta empresa externa no sólo se encarga de la actividad preventiva cotidiana sino que además realiza la evaluación de riesgos laborales de cada nueva producción, “algo a lo que obliga la ley pero que hacemos de forma muy rigurosa por la seguridad de nuestros empleados y de las personas a las que contratamos temporalmente.

EL LICEU Y EL MERCADO LABORAL

La Academia del Liceu nació en la temporada 2002-2003 con el objetivo de animar a los jóvenes músicos, españoles o no, a participar en un proyecto musical dentro de la temporada artística formando parte de una nueva y joven orquesta sinfónica. Esta iniciativa del Liceu cuenta con la colaboración del Servei d'Ocupació de Catalunya y el Fondo Social Europeo.

Los jóvenes músicos que entren a formar parte de la Academia del Gran Teatre del Liceu serán contratados por la Fundació del Gran Teatre del Liceu durante un período de un año (contrato de formación). La retribución mensual corresponderá al 150 por ciento del salario mínimo interprofesional. Los candidatos deben ser mayores de 25 años y en situación de paro, con formación musical de nivel profesional, o equivalente, valorándose la experiencia en jóvenes orquestas.

Para acceder al proceso de selección, además de aportar la documentación requerida, se debe superar una audición valorada por un jurado formado por un director musical, su asistente, la gerente de la orquesta, el concertino, el profesor solista de la sección y representantes del *Servei d'Ocupació* de la *Generalitat de Catalunya*. ▲

EL IESE CELEBRÓ SU 50º ANIVERSARIO EN EL LICEU

A lo largo del curso académico 2007-2008 el IESE va a celebrar una serie de actos conmemorativos del 50º Aniversario de su creación. El primero de ellos fue la Asamblea de Antiguos Alumnos, que tuvo lugar en sus nuevas instalaciones del IESE en el campus de Barcelona los días 27 y 28 de septiembre.

La Asamblea de este año se desarrolló bajo el lema “Economic, Corporate and Sustainable Growth” y contó con ponentes de primer nivel del mundo académico y empresarial, como **Edmund S. Phelps**, profesor de Economía Política en la Universidad de Columbia y Premio Nobel de Economía, 2006, **Joaquín Almunia**, Comisario de Asuntos Económicos y Monetarios de la Unión Europea, **Kenneth S. Rogoff**, profesor de Economía en la Universidad de Harvard, **Ermenegildo Zegna**, Consejero Delegado del Grupo Ermenegildo Zegna y **Niall Ferguson**, Profesor de Historia en la Universidad de Harvard.

Como prolegómeno a las sesiones académicas, la noche del día 27 de septiembre se celebró un recital del tenor **Josep Carreras** en el Gran Teatre del Liceu.

