
Reflexions sobre la gestió de persones i la seva evolució

Una aplicació a les arts escèniques

PID_00271266

Esperanza Romero Carrasco
Berta Tubillejas Andrés

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores




Esperanza Romero Carrasco

Llicenciada en Psicologia per la Universitat de València (VIU). Màsters en Direcció d'RH i Organització per ESIC, en Intervenció Psicològica amb DBM (VIU) i en Direcció i Gestió d'RH (VIU). Professional Advanced en Coaching Executiu pel Centre Europeu de Coaching Executiu (CECE). Formació en Igualtat d'oportunitats aplicada als RH per l'Institut de la Dona. Ha ocupat llocs de responsabilitat en l'àmbit dels RH, com a responsable i directora d'RH a empreses privades. Des de 2007 treballa com a *coach* individual i d'equips acreditada per l'Associació Espanyola de Coaching Executiu i Organització per Processos (AECOP) i com a consultora d'RH i organització per a diferents entitats i empreses, tant de l'àmbit públic com privat. Des de 2011, compagina la seva activitat professional amb la de professora associada de Psicologia Social (VIU) i professora col·laboradora del màster de Recursos Humans i Organització de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).


Berta Tubillejas Andrés

Doctora (*cum laude*) en Màrqueting per la Universitat de València (VIU), màster en Gestió de Serveis Culturals. Completa la seva formació artística amb estudis professionals de piano i solfeig. Actualment, exerceix la seva professió al Palau de les Arts Reina Sofia (València), tasca que compagina amb la seva activitat docent com a professora associada (VIU) i com a professora col·laboradora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Ha participat en diversos projectes de recerca i consultoria. Els seus interessos de recerca inclouen l'estudi del comportament del consumidor, el màrqueting de serveis i la internacionalització, especialitzant-se en el sector cultural i no lucratiu. Els seus treballs més recents han estat publicats, entre d'altres, en revistes d'impacte com *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Journal of Service Theory and Practice* o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Ponent regular en congressos nacionals i internacionals per donar a conèixer els resultats de la seva recerca.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edició: març 2020

© Esperanza Romero Carrasco, Berta Tubillejas Andrés

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2020

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció.....	5
1. Les relacions entre els elements del sistema de producció i lliurament del servei: especificitats de les arts escèniques.....	7
2. Elements per al desenvolupament de la gestió de persones en els serveis d'arts escèniques.....	10
2.1. La cadena de valor	11
2.2. L'organització: organigrama i descripció dels llocs de treball	13
3. El model competencial: de la gestió per competències a la gestió del talent.....	17
3.1. La tríada competencial	17
3.2. De la gestió per competències a la gestió del talent	21
4. L'experiència de l'empleat.....	22
5. Conclusions: reptes per a la gestió de persones a les arts escèniques.....	25
Resum.....	27
Bibliografia.....	29

Introducció

Una **organització** és tan bona com bones són les seves persones.

Amb independència del sector a què es dedica una empresa, aquesta requereix el treball de les persones i que aquestes se sentin realitzades i satisfetes amb el seu entorn laboral. La gestió dels recursos humans, en diferent grau d'aplicació, existeix a tot tipus d'organitzacions, si bé s'ha d'adaptar a les característiques de cada organització perquè la seva gestió sigui òptima (Etxebarria Etxeita, 2014).

En el cas dels serveis, si és possible, encara és més necessari el paper de l'equip humà en la producció i lliurament d'aquest servei. Precisament el *marketing-mix* dels serveis amplia les seves decisions tàctiques a l'àmbit de les persones que formen part i interactuen amb l'organització (Zeithaml i Bitner, 2002). Les organitzacions d'arts escèniques com els proveïdors de serveis de caràcter artístic han d'entendre la importància crucial dels seus empleats per generar valor del servei, crear satisfacció en l'assistent i qualitat en l'experiència gaudida.

Les **institucions culturals** tenen unes característiques pròpies organitzatives i de funcionament molt específiques que fan de la seva gestió una tasca complexa. En el sector de les arts escèniques, igual que en altres tipus de sectors, podríem pensar que el que fa que sigui una bona organització és el que es produeix. En aquest cas, el resultat de l'obra artística que s'exhibeix, és el servei clau i la raó de ser de l'organització. Però s'estaria obviant el treball necessari per aconseguir aquest bon resultat, abans, durant i després de l'exhibició, tant del personal artístic com del personal tècnic o d'administració. L'èxit o el fracàs d'una organització resideixen en l'esforç que realitzen les persones que la integren, determinants per al resultat que s'obté. Les organitzacions s'han de centrar en totes aquelles operacions necessàries per complir amb la seva raó de ser. Però aquestes responsabilitats, lògicament importants per al negoci, no han de ser executades per persones. Perquè les persones puguin desenvolupar les seves comeses i obligacions amb el major èxit possible, necessiten un context organitzatiu que permeti el desplegament de totes les potencialitats que facilitaran la consecució d'aquests resultats i, en conseqüència, l'assoliment dels objectius que l'organització s'hagi proposat.

La **competitivitat**, la **sostenibilitat** i el **futur** d'una organització depenen de l'adequada gestió i motivació de l'equip humà que en forma part.

L'objectiu de gestionar persones en una organització és prendre decisions i dur a terme accions en l'àmbit de l'organització que influeixin en les persones, buscant la millora contínua durant la planificació, la implantació i el control de les estratègies organitzacionals, considerant les interaccions amb l'entorn (Cuestas Santos, 2010). La implantació de valors com el compromís, el treball en equip, la responsabilitat i la perseverança és el que sustentará l'èxit de l'organització i, en definitiva, la humanitat amb la qual l'empresa vol tractar els seus recursos humans i ser un exemple o model per a la societat per mitjà d'aquests. **Humanitzar les organitzacions** significa construir una comunitat en què les persones se situen al centre del negoci i en la qual s'estableixen relacions de qualitat basades en la voluntat de compartir un espai comú a llarg termini. Humanitzar significa reconèixer les persones per la seva singularitat, atorgant l'espai perquè expressin amb llibertat el que són. I, al seu torn, significa reconèixer les persones pel que aporten i pel valor que creen per al sosteniment i la continuïtat de la comunitat a la qual pertanyen (Gimenez Plano, 2010). Solament mitjançant una **bona gestió i direcció de persones** podem aconseguir, com a organització, que els objectius de la nostra institució i els dels nostres treballadors vagin en la mateixa direcció.

En aquest text s'exposaran els conceptes que cal considerar per a una adequada planificació de la gestió dels recursos humans en una organització d'arts escèniques. Amb això, es convida el lector a reflexionar sobre aquelles polítiques que poden ser més apropiades per desenvolupar en la seva pròpia realitat. En aquest sentit, es fa especial menció de la detecció de les activitats que aporten valor a l'organització d'acord amb la seva estratègia i com establir la distribució de les persones per aconseguir els objectius proposats d'una manera eficaç i eficient per a l'organització, sense perdre la il·lusió i l'esforç per part de l'empleat de ser part activa d'aquesta organització. Amb el propòsit d'aconseguir els nostres objectius, presentem un marc teòric amb exemples específics que, des de les relacions entre els elements del sistema de producció i lliurament del servei d'arts escèniques, exposa la gestió dels recursos humans des de l'òptica de l'organització (elements per al desenvolupament de la gestió i el model competencial) i des de la de la persona (experiència de l'empleat). Finalitzarem la nostra exposició amb unes reflexions conclusives i els reptes que la gestió de persones té en l'àmbit de les arts escèniques.

1. Les relacions entre els elements del sistema de producció i lliurament del servei: especificitats de les arts escèniques

L'estratègia és l'origen i la raó de ser de l'organització. I, en aquest sentit, la millor organització és la que és més coherent actuant en la línia definida per aquesta estratègia. La definició de l'estratègia es pot enfocar des de dues perspectives diferents però complementàries entre si, tant des d'un enfocament empresarial, com des d'un enfocament comportamental.

Des d'un enfocament empresarial, l'estratègia es percep com un conjunt d'intencions, sovint expressades en forma de pla estratègic, que respon als conceptes clau de missió, visió i valors de l'organització (taula 1).

Taula 1. Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana: Missió, visió i valors

Missió	La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana és una institució amb un sòlid arrelament al país i amb voluntat de millorar la societat per mitjà de l'excel·lència artística de la programació musical, la pràctica del cant coral i el patrimoni, transmetent valors universals i enfortint la cultura catalana.
Visió	La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana vol ser una institució innovadora, amb un sòlid arrelament al país i amb la voluntat de millorar la societat per mitjà de l'excel·lència artística de la programació musical, la pràctica del cant coral i el patrimoni, transmetent valors universals i enfortint la cultura catalana, amb un equilibri econòmic que permet el desenvolupament de la seva programació i la sostenibilitat global del projecte.
Valors	<ul style="list-style-type: none"> • Excel·lència: qualitat i internacionalitat. • Catalanitat: identitat, obertura, tradició, pluralitat i dinamisme. • Participació: proximitat, pràctica cultural i pertinença. • Innovació: modernitat, creativitat i risc. • Compromís social i educatiu: accessibilitat, transformació social, creixement personal, transparència, austeritat, paritat de gènere i medi ambient.

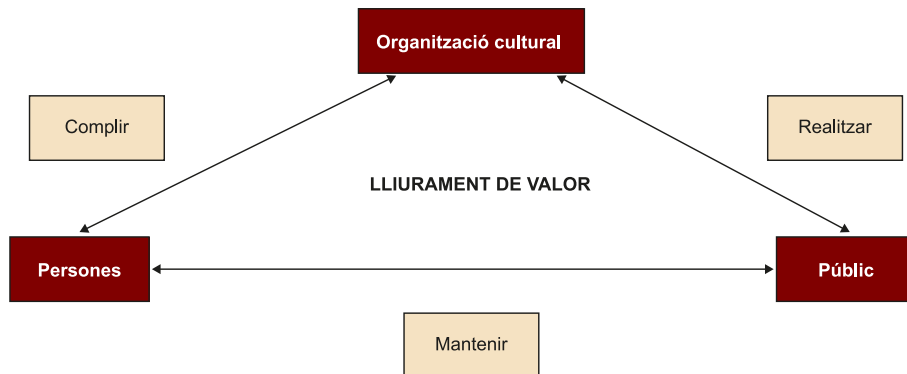
Font: Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana (2019).

Tenint en compte la necessitat d'aconseguir els objectius estratègics que la institució es proposa, s'ha d'entendre que tota organització triangularà les relacions que ha de desenvolupar per executar amb eficàcia i eficiència aquesta estratègia. D'acord amb la figura 1, i en aplicació dels serveis de les arts escèniques, la triangulació gira entorn dels públics de l'organització i les seves persones. I sempre amb el centre d'atenció posat en el lliurament de valor per als assistents com a públic.

La identificació, la creació i el lliurament de valor són les claus que permeten aconseguir un avantatge competitiu sostingut i diferencial de la competència per mitjà de la implantació d'estratègies centrades en el valor (Sánchez Fernández, Swinnen i Iniesta Bonillo, 2013).

És la promesa que se'ls fa als assistents per part de l'organització a canvi d'adquirir el servei d'arts escèniques per un preu determinat, i implica la identificació dels beneficis funcionals i emocionals que la institució aporta als assistents (Holbrook, 1999).

Figura 1. El triangle de la gestió dels serveis de les arts escèniques



Font: adaptació d'A. Leal, M. Quero (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía e Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía / Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

El triangle mostra tres grups relacionats entre si que treballen en conjunt per desenvolupar, impulsar i proporcionar els serveis, el propòsit dels quals és complir, realitzar i mantenir el lliurament de valor. **Les arts escèniques són serveis intangibles.** No és possible inspeccionar un servei d'arts escèniques abans de la seva compra perquè els serveis d'arts escèniques es produeixen i es consumeixen al mateix temps o en un lapsus de temps breu. Tampoc no és possible el seu emmagatzematge, ja que en si mateix és caduc, absent de propietat i sense possibilitat de devolució. Aquesta característica afavoreix la interacció de l'assistent amb l'entitat escènica. Les persones exerceixen un paper en el lliurament del servei i el seu valor. Estan en contacte amb el públic, sigui d'una manera completament activa (per exemple, personal de sala o personal de venda d'entrades) o passiva (per exemple, regidors, *attrezzista* o caracteritzadors). I fruit d'aquest contacte amb els assistents es pot influir en el manteniment del lliurament de valor.

Les arts escèniques són úniques i singulars, característica derivada no solament de la seva inseparabilitat en la producció-consum, sinó també de l'experiència produïda en l'assistent. Per aquest motiu **el lliurament de valor i l'avaluació del servei es fan únicament en el moment de la seva prestació.** Aquesta especificitat confereix als serveis d'arts escèniques un avantatge de poder explotar enfront de la tendència d'estandardització dels processos, encara que també és un inconvenient des de la perspectiva de gestió de les persones, ja que d'acord amb la llei de Baumol (1966), les organitzacions d'arts escèniques tenen dificultats per millorar la seva productivitat mitjançant les economies d'escala que permeten reduir costos (especialment per la via tecnològica). Focalitzant-nos en l'eix de les persones i l'organització, l'estratègia, que sempre té una orientació a llarg termini, s'ha de traslladar a l'àmbit operatiu mitjançant el desenvolupament de programes (Gerstein, Palazón i Figueroa, 1988). Des d'un enfocament comportamental conductista, l'estratègia es considera com

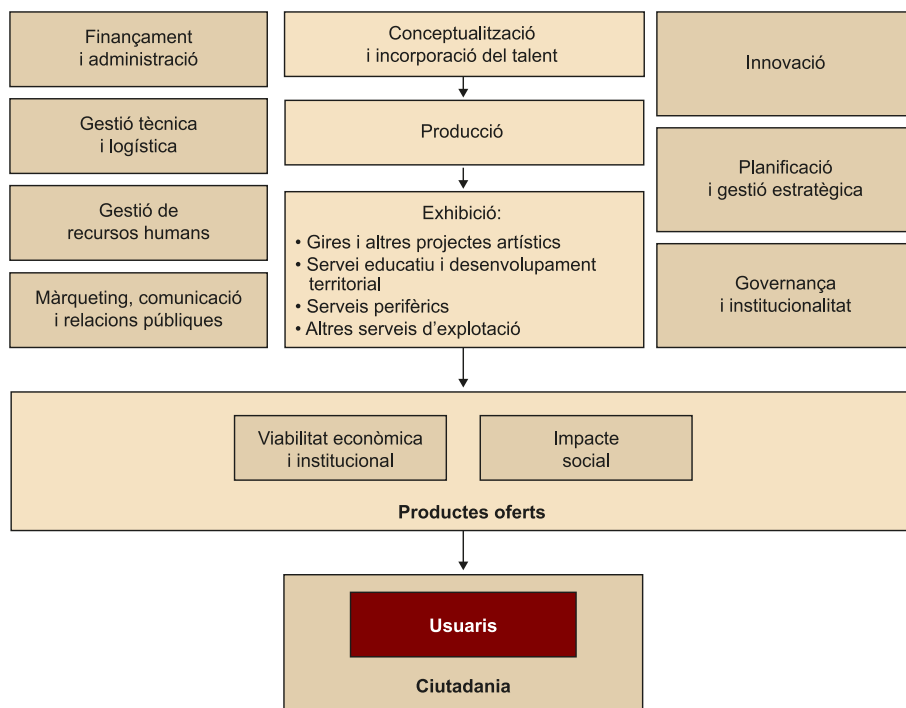
una pauta d'assignació de recursos (Gerstein i altres, 1988). Per poder complir amb el lliurament de valor, s'ha de comptar amb les destreses, habilitats, eines i motivacions que permeten la prestació del servei. L'organització requereix que l'equip humà compregui quin és el lliurament de valor al públic, atès que el seu paper és vital en la relació amb els assistents. Per aconseguir-ho, ha de conduir un conjunt de funcions gerencials, amb una gran capacitat de lideratge, tant en el pla estratègic com operatiu. Cadascuna d'aquestes funcions demana la realització de processos de planificació, organització, coordinació i control per poder aconseguir els objectius previstos o desitjats, coherents amb la missió de l'organització.

En aquest sentit, en l'apartat següent, veurem com podem identificar les activitats clau i de suport que una organització ha de dur a terme per poder organitzar-se i, des d'aquí, establir les funcions i competències necessàries perquè les persones puguin dur a terme els comportaments que permetran a l'entitat complir amb els seus objectius definits.

2. Elements per al desenvolupament de la gestió de persones en els serveis d'arts escèniques

La direcció d'un equipament escènic ha de tenir en compte una sèrie de factors que es presenten en la figura 2: la cadena de valor i la matriu estratègica del desenvolupament d'un projecte escènic genèric. En aquesta es descriuen els processos, des de la conceptualització i incorporació del talent fins al lliurament dels diferents productes resultants, amb els seus corresponents processos de producció, postproducció i venda. Inclou la definició i explotació del projecte artístic (la producció i exhibició a sala i en gira, o la programació d'altres activitats associades), del projecte educatiu i de desenvolupament territorial, i també l'explotació d'altres serveis (lloguer d'espais i recursos) i la gestió dels diferents serveis perifèrics (restauració, botiga, seguretat o neteja). Tot això, tenint en compte el model d'institucionalitat i governança, una planificació i gestió estratègica adequades i la incorporació de recursos d'innovació a tots els nivells de la gestió. En el pla operatiu, la matriu s'alimenta horitzontalment d'una administració tan eficient com sigui possible i d'aquells recursos financers, humans, tècnics i materials necessaris.

Figura 2. Cadena de valor i matriu estratègica d'un projecte escènic



Font: adaptació de L. Bonet i H. Schargorodsky (2016). «La gestió de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales». A: J. Colomer i B. Casso (eds.). *Quadernos de Cultura* (núm. 4, pàg. 231). Barcelona.

Les organitzacions d'arts escèniques no tenen com a finalitat última l'ànim de lucre. La seva **finalitat és social**, conjugant la programació d'una activitat artística que satisfaci els seus públics, dins dels límits pressupostaris que ha de complir perquè la seva activitat sigui sostenible i viable. Per això, cal com-

prendre els instruments que descriuen i faciliten l'organització de les persones com a recursos humans de l'organització: la **cadena de valor**, l'**organigrama** i la descripció dels **llocs de treball**.

2.1. La cadena de valor

La **cadena de valor** és un model d'aplicació general de la gestió que permet identificar i representar les activitats d'una organització (Frances, 2001).

Té el seu origen en les teories de Porter (1986) i pretén millorar la detecció de l'avantatge competitiu de l'organització per entendre l'estratègia que s'ha de seguir en el lliurament de valor. Mitjançant l'esquema que representa la cadena de valor es pot:

- Diagnosticar la posició de l'organització respecte dels seus competidors.
- Definir les accions que permeten a l'organització detectar i desenvolupar un avantatge competitiu sostenible per al lliurament de valor.

Per a això, la cadena de valor identifica les principals activitats d'una organització, que creen un valor per als clients i les activitats de suport relacionades. Es pretén concentrar els esforços de l'organització en els procediments realment importants per a l'objectiu d'incrementar l'eficiència i eficàcia, la qual cosa implica una interrelació funcional basada en la cooperació. La cadena de valor consta de tres elements bàsics:

1) **Activitats primàries**: activitats fonamentals per al desenvolupament del producte o servei. Si se suprimeixen, el producte o servei deixa d'existir com a tal.

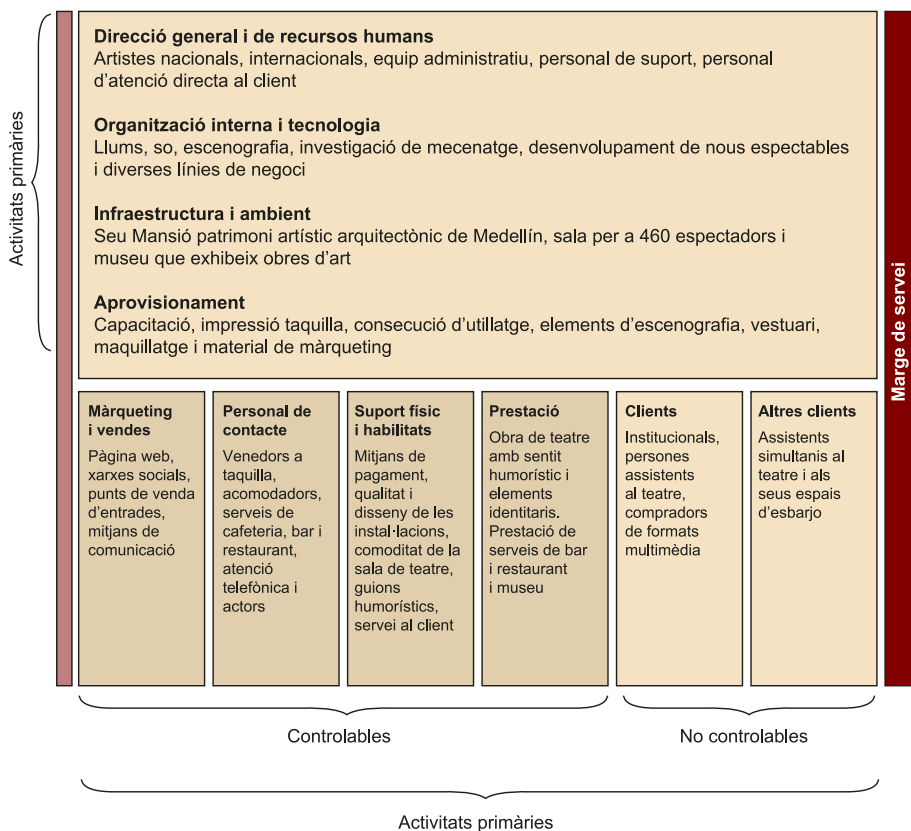
2) **Activitats de suport a les activitats primàries**: són activitats necessàries per al bon desenvolupament de les activitats primàries, però no és imprescindible que siguin desenvolupades per la pròpia organització, podent ser externalitzades.

3) **Marge**: és la diferència entre el valor total i els costos totals incorreguts per l'empresa per exercir les activitats generadores de valor.

En la figura 3 s'exposa un exemple de cadena de valor per a un teatre. L'Águila Descalza és una corporació dedicada al foment de les arts escèniques i la producció audiovisual que promou la creació d'espectacles artístics del grup teatral que porta el seu mateix nom. L'organització identifica les seves activitats primàries amb aquelles activitats que són imprescindibles per a la prestació del servei, incloent no solament les controlables (màrqueting i vendes, per-

sonal de contacte, suport físic i el servei clau), sinó també les incontrolables (és a dir, el propi espectador). Així mateix, identifica les activitats que han de donar suport a les seves activitats primàries (per exemple, la direcció general i els recursos humans, la infraestructura, la tecnologia, etc.). És important saber identificar i separar clarament les activitats que són indispensables per a l'activitat escènica d'aquelles que no ho són i que en un moment determinat podrien ser, fins i tot, externalitzades o substituïbles. Els generadors del valor en aquesta cadena estarien en les polítiques que aplica l'organització, les polítiques públiques, la ubicació i els vincles entre les pròpies activitats. El factor d'aprenentatge també seria important per millorar en el lliurament de valor per mitjà de la millora, al seu torn, en els processos.

Figura 3. Cadena de valor d'un teatre: el cas de l'«Águila Descalza»



Font: adaptació d'«Emprendimiento cultural para el desarrollo local» (2015).

Encara que la cadena de valor és un concepte bàsic per a qualsevol organització, no hem d'obviar que en el sector de les arts escèniques s'estableixen **relacions entre les organitzacions** per a la posada en marxa de projectes culturals, la qual cosa implica el desenvolupament de treballs conjunts entre aquestes institucions per poder aconseguir la meta en comú. Sobre la base de la matriu estratègica d'un projecte escènic, en aquest cas, es pot descriure una cadena de valor sectorial que comporta un avenç en la cerca d'aquest lliurament de valor per part de les institucions involucrades.

La **cadena de valor sectorial** és una cadena de relacions entre les empreses que, en conjunt, satisfan necessitats específiques d'un mercat.

Aquest treball en cadena permet aconseguir beneficis per a totes les «baules» i generar valor per al consumidor final, en aquest cas, l'assistent. En definitiva, s'estableix una xarxa de relacions donades entre diverses organitzacions independents dins d'una cadena. La cadena de valor sectorial es crea quan les empreses tenen una visió compartida i metes comunes, a més de reunir objectius específics de mercat per satisfer les necessitats dels clients/usuaris.

2.2. L'organització: organigrama i descripció dels llocs de treball

Després de definir la cadena de valor i establir les activitats i processos que permetran a una organització aconseguir els seus objectius, el pas següent és la identificació de l'estructura organitzativa necessària per a la consecució de l'estratègia i els llocs de treballs que formen part d'aquesta estructura, i també la seva descripció.

És fonamental que les persones treballin amb claredat en les seves responsabilitats i en els objectius de l'organització. Per això, és absolutament necessari escriure i compartir les responsabilitats, els processos en què participa el treballador, l'abast i el seu propòsit, i també els indicadors de cada lloc de treball amb la finalitat de no coincidir entre àrees o persones i, sobretot, amb l'objectiu que tota l'organització sàpiga a qui dirigir-se quan tingui una necessitat. Amb això volem dir que com més detallat sigui el treball de les persones i més relacionada estigui aquesta descripció amb els processos de l'empresa, major coherència hi haurà entre el treball diari d'aquest treballador i l'estratègia de l'organització.

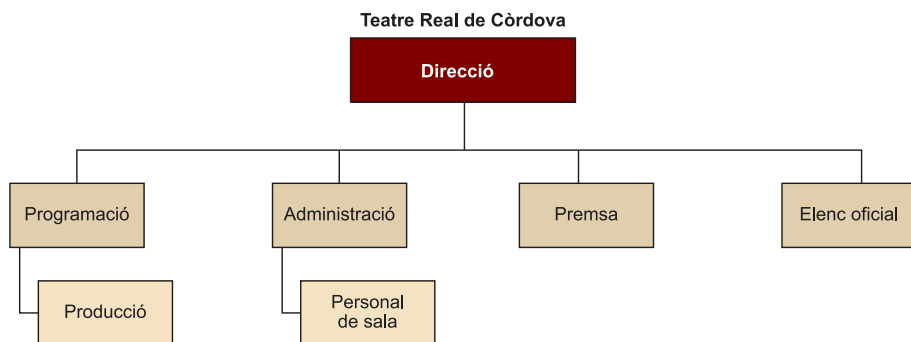
Són dues les eines essencials a desenvolupar per tota organització en aquest àmbit: l'**organigrama** i la **descripció dels llocs de treball**, més coneguda com DLT.

Un **organigrama** reflecteix l'estructura d'una organització per mitjà d'una representació gràfica. En major o menor mesura, ha d'incloure les estructures departamentals i, fins i tot, les persones que les dirigeixen. És aconsellable aquest detall perquè d'aquesta manera es deixa constància de les relacions jeràrquiques de l'organització.

En aquestes condicions, el disseny de l'organigrama facilitarà entendre aquesta estructura organitzativa a tots els membres de l'organització, a més de comprendre quin és el seu lloc dins d'aquesta. A continuació, en les figures 4, 5, 6 i 7 s'exposen alguns exemples d'organitzacions escèniques reals. En vista dels exemples exposats, es pot concloure que no hi ha una estructura organitzaci-

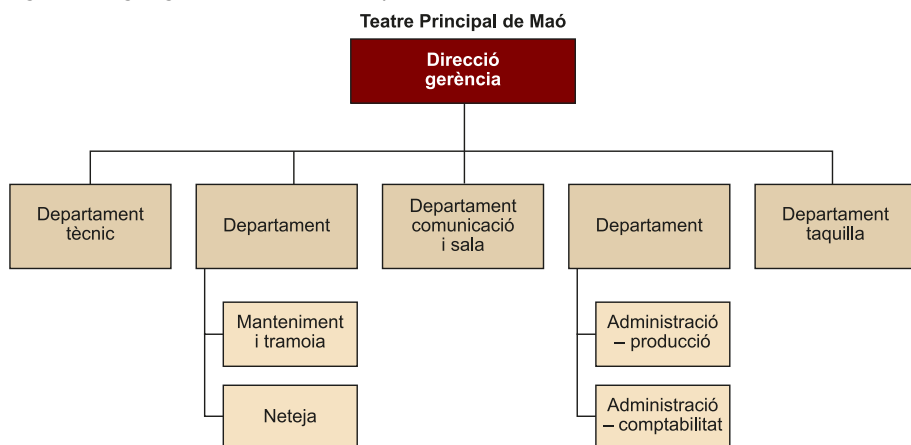
onal correcta. La grandària i la terminologia de les àrees i departaments difereixen a cada organització. Les característiques intrínseques a cada entitat, el seu context laboral i la seva pròpia evolució conformen les necessitats a les quals l'organigrama s'ha d'adaptar i donar resposta, tenint en compte les seves possibilitats i recursos. I tampoc no podem obviar que, en el cas de les arts escèniques, el pes de la personalitat del seu director influeix en la definició del model organitzatiu, sent habitual el debat sobre la primacia del perfil artístic o gerencial d'aquesta direcció (Etxebarria Etxeita, 2014).

Figura 4. Organigrama del Teatre Real de Còrdova



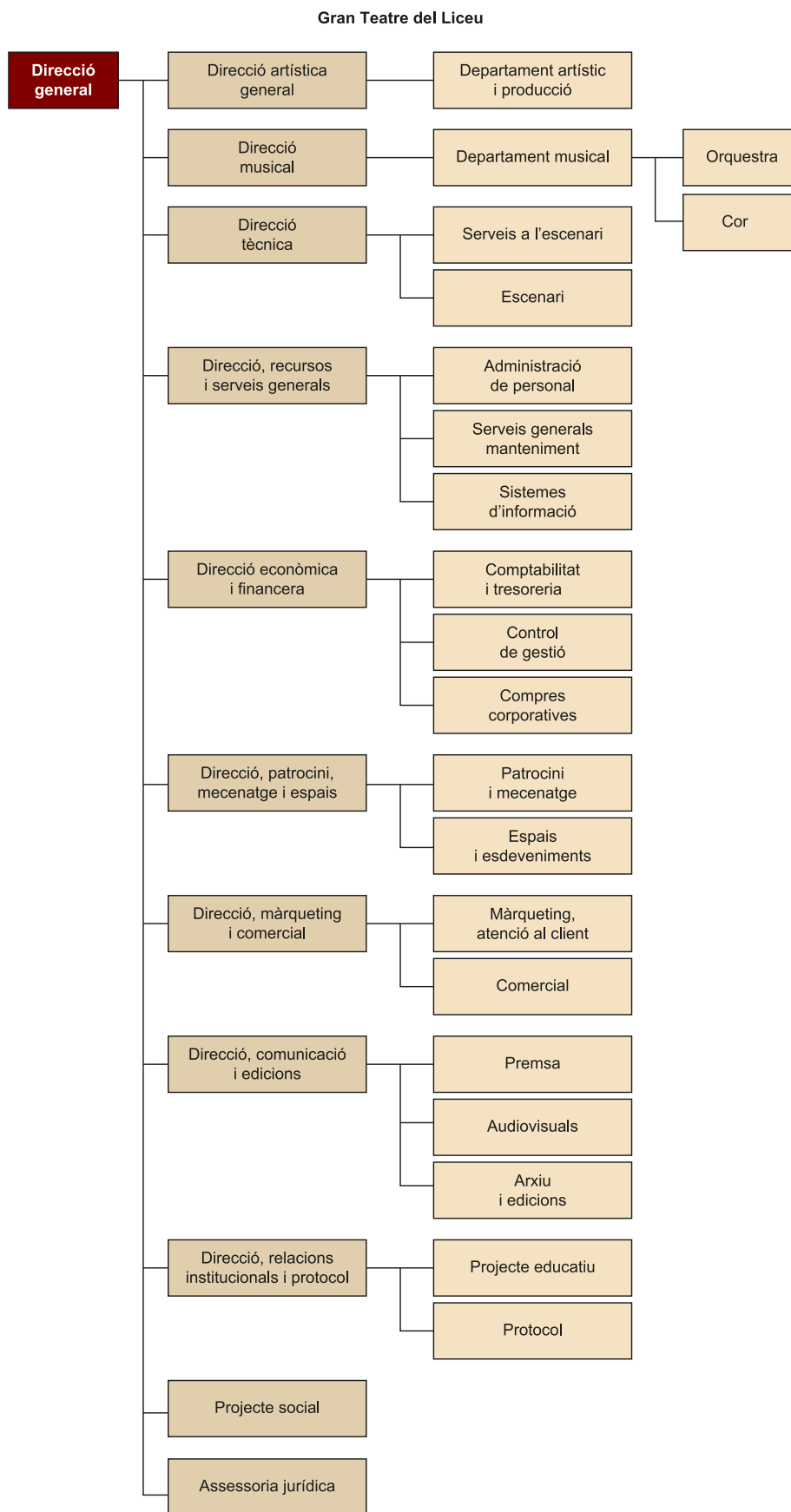
Font: https://es.wikipedia.org/wiki/teatro_real_de_c%C3%B3rdoba

Figura 5. Organigrama del Teatre Principal de Maó



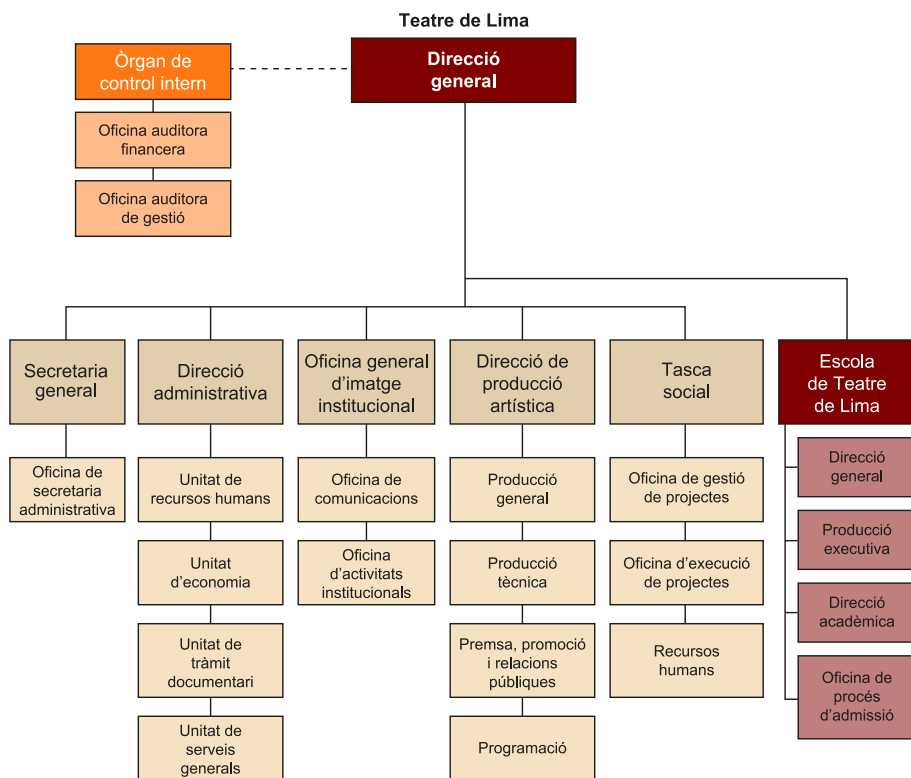
Font: <https://teatremao.com/wp-content/uploads/2018/07/Organigrama.pdf>

Figura 6. Organigrama del Gran Teatre del Liceu



Font: <https://www.liceubarcelona.cat/ca/organigrama>

Figura 7. Organigrama del Teatre de Lima



Font: <http://www.teatrolima.com/formacion-actoral.php>

Després d'identificar l'estructura organitzativa necessària per a la consecució dels objectius definits en l'estratègia i plasmar-la en un organigrama, a continuació caldrà conèixer quines responsabilitats, funcions i tasques ha de contenir cada lloc de treball. És el que es coneix com a **descripció dels llocs de treball**, i la seva estructura bàsica, entesa com una fitxa, es recull en la taula 2.

Taula 2. Fitxa de descripció dels llocs de treball

Contingut	<ul style="list-style-type: none"> • Funcions: de què s'ocupa?, quines són les principals responsabilitats? • Objectiu: per a què?, quina és la finalitat d'aquesta tasca? • Tasques: què es fa en el lloc per complir aquestes funcions? • Procediments: tot el que es refereix a com i amb què es realitzen les tasques, incloent la descripció de mètodes, eines, tècniques, etc. • Altres: freqüència amb què es realitza la tasca (diàriament, setmanalment, etc.), percentatge de temps que comporta respecte al conjunt de tasques, etc.
Context	<ul style="list-style-type: none"> • Físic: és a dir, de l'espai pròpiament dit, com per exemple nivells de soroll, temperatura, il·luminació, espai, etc. • Social: és a dir, si el lloc requereix interactuar amb altres persones i en quin sentit. Requereix reflexionar sobre qüestions com la posició a l'organigrama, si té responsabilitat sobre altres persones, si implica treballar en equip, si requereix contacte amb clients, proveïdors, etc.
Requisits	Característiques que ha de tenir l'ocupant del lloc per poder desenvolupar-lo adequadament. Inclou: formació, experiència, competències professionals, etc.

Font: elaboració pròpia.

3. El model competencial: de la gestió per competències a la gestió del talent

A l'inici d'aquest text s'ha expressat la idea que una organització és tan bona com bones són les seves persones. En aquest punt, es fa referència al fet que les persones que formen part de l'organització posseeixin les **competències requerides** per al millor i més alt acompliment del seu treball. Aquestes competències han de ser tant **professionals**, relatives al lloc específic de treball, com **organitzacionals**, concernents a les de l'organització, és a dir, les que han de tenir totes les persones que formen part d'aquesta organització i que, per tant, defineixen la seva identitat. Aquestes competències s'especifiquen en la corresponent fitxa de descripció del lloc de treball de l'empleat.

En l'evolució històrica dels models de gestió de persones s'ha passat de posar el focus d'atenció en un model funcional en un **model de persones**. A mesura que els entorns es tornen inestables, és més necessari ser flexibles en l'organització amb la finalitat d'adaptar-se als canvis. Això exigeix reorganització i reestructuració (Luna Arocas, 2009). La identificació de les competències va respondre a aquesta necessitat i el seu impacte va ser tan brutal que, avui, segueixen sent imprescindibles per a la direcció dels recursos humans (Athey i Orth, 1999; Becker i Huselid, 1999; Lawler, 1994; Lievens, Sanchez i De Corte, 2004). En la seva evolució, les competències s'han convertit en pilars bàsics a identificar dins de la proposició estratègica de valor i la seva cadena, sent el marc del futur dels recursos humans (Luna Arocas, 2009).

3.1. La tríada competencial

D'acord amb Athey i Orth (1999), una **competència** es defineix com «un conjunt de dimensions de rendiment observables, que inclouen coneixements, habilitats i actituds individuals, i també capacitats organitzatives de naturalesa col·lectiva, que estan lligades a un alt rendiment i proporcionen a l'organització un avantatge competitiu sostenible» (Luna Arocas, 2009, pàg. 315).

Tal com assenyalava Le Boterf (2001), una competència és la capacitat de mobilitzar i aplicar correctament en un entorn laboral determinat els recursos per produir un resultat definit. Implica les condicions següents:

1) S'expressa en una acció o seqüència d'accions, és a dir, saber actuar.

2) En un context particular, ha de ser comprovable i observable, ja que una persona pot posseir aquests recursos però no mobilitzar-los, en aquest cas no actuarà amb competència.

3) Quan hi ha una finalitat en què la competència està guiada per una intenció d'aconseguir alguna cosa, en la mesura que aquest resultat sigui obtingut d'acord amb els criteris definits prèviament, ens donarà la mesura de la competència de l'individu.

En la taula 3, expresseu un exemple de definició de competència, d'acord amb Alles (2002), dividida en quatre nivells de complexitat conductual, sent l'A el nivell més complex de la conducta.

Taula 3. Exemple de la competència «treball en equip»

Definició	
<p>És l'habilitat per participar activament en una meta comuna, fins i tot quan la col·laboració condueix a una meta que no està directament relacionada amb l'interès personal. Implica facilitat per a la relació interpersonal i capacitat per comprendre la repercussió de les pròpies accions en l'èxit de les accions de l'equip.</p>	<p>1) Promociona i encoratja la comunicació i actua com a model del rol a la seva àrea. Aconsegueix comprensió i compromís grupal i demostra superioritat per distingir, interpretar i expressar fets, problemes i opinions.</p>
	<p>2) Sap integrar els diversos estils i habilitats que hi ha en un equip per optimitzar l'acompliment i l'entusiasme. Ajuda l'equip a centrar-se en els objectius. Recolza i encoratja les activitats en equip dels membres.</p>
	<p>3) Comparteix informació i treballa cooperativament amb l'equip. És flexible i sensible. Ajuda els nous membres a integrar-se a l'equip discutint la seva funció.</p>
	<p>4) Explícitament o calladament, anteposa els seus objectius personals als de l'equip.</p>

Font: adaptació d'M. Alles (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.

En resum, podem afirmar que una competència és una capacitat susceptible de ser mesurada, necessària per realitzar un treball eficaçment, produint els resultats desitjats per l'organització. Està estretament relacionada amb l'estructura, l'estratègia i la cultura de l'empresa. El **rendiment organitzatiu de les competències** està estretament vinculat amb la **direcció de les persones**, sense oblidar que les característiques personals estan causalment lligades a resultats excel·lents en un lloc, rol o família de llocs. En definitiva, les competències són característiques dels que tenen un acompliment excel·lent i contribueixen al mesurament i predicció del rendiment humà. En aquest sentit i seguint a Luna Arocas (2009), l'objectiu és detectar els individus amb major rendiment per analitzar el seu treball i comprendre el seu perfil competencial individual, i també organitzatiu.

Així doncs, la gestió per competències és una filosofia empresarial que permet lligar les capacitats essencials de l'empresa amb els coneixements i qualitats que han de posar en joc els treballadors per exercir eficientment les tasques encomanades als seus llocs de treball. Això obliga les empreses a definir quines seran les seves **competències essencials**, és a dir, les que permetran una di-

ferenciació respecte als seus competidors. Aquestes competències essencials o clau es traduiran en competències personals que les persones hauran de desenvolupar de forma continuada. Per això, les competències es caracteritzen des d'un **triple vèrtex**:

- 1) El coneixement
- 2) Les habilitats
- 3) Les actituds

El **coneixement** ha estat el focus de l'interès de molts dels gestors durant el segle passat. L'èmfasi en el coneixement funcional de les diferents àrees ocupava el 100% del temps dels nostres gestors. No obstant això, amb el temps i l'evolució en els estils directius s'ha comprovat la importància que té un bon entrenament en **habilitats**. Ja no solament és important saber, sinó saber com. Aquest segon vèrtex ha estat l'objectiu en els últims anys de molts programes d'entrenament directiu que han treballat de manera especial la metodologia del cas i les estratègies de *role playing* basades en l'aprenentatge vivencial. No obstant això, en els últims anys s'ha descobert la importància de les **actituds** com a variable clau en la gestió. Pots formar una persona en coneixement i entrenar-la per a un àrea funcional, però que tingui les actituds i valors per dirigir persones és més complicat. Per això, moltes estratègies amb els llocs de gestió s'han basat precisament a treballar aquests gestors, que tenien un gran èxit pels seus coneixements i habilitats però que no van tenir en compte que gestionar una empresa, un departament o una àrea funcional també es basava en l'actitud que tenien aquests sobre les persones.

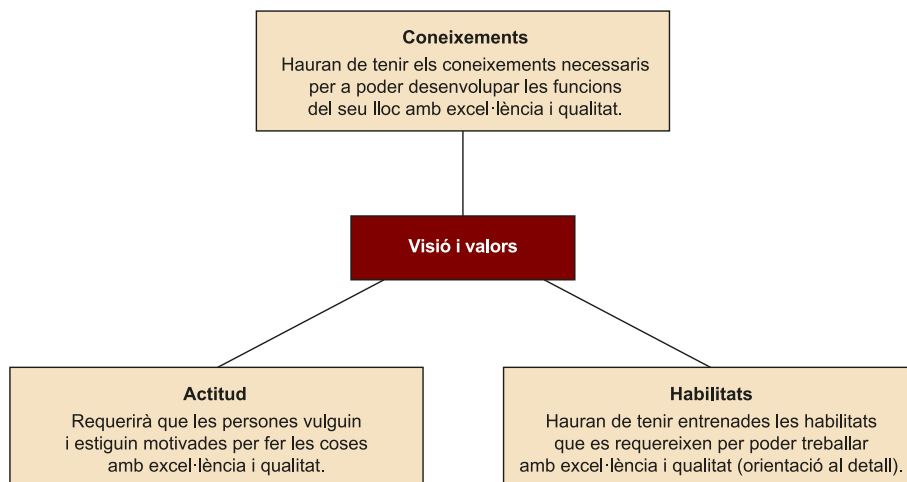
És la pròpia organització la que ha de definir quines competències han de posseir les persones de la seva organització perquè aquesta ofereixi un avantatge competitiu sostenible. D'acord amb Colvin i Boswell (2007), l'equilibri està en l'ordenació dels objectius de les persones i els objectius de l'organització.

En aquest sentit, les persones que realment es convertiran en essencials per a la nostra organització seran aquelles que desenvolupin competències diferenciadores i úniques que les farà valuoses davant l'organització (Pralhad i Hamel, 1990). Identificades aquestes competències i en un context que permeti treure la seva màxima potencialitat, redundaran en competències organitzatives essencials que també derivaran en l'assoliment d'un avantatge competitiu (Pralhad i Hamel, 1990).

Reprenent l'exemple de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana de la taula 1, en què la consecució de la seva visió té a veure amb el fet de «ser una institució innovadora», perquè això ocorri les persones que formen part d'aquesta institució s'hauran de comportar de manera innovadora. A més, si els valors que defineix guarden relació, per exemple, amb l'excel·lència i

la qualitat, les persones que formen part d'aquesta institució hauran d'estar molt orientades a la qualitat i a l'excel·lència, i això vol dir, des del punt de vista competencial, que el coneixement, les habilitats i l'actitud es posen al servei de la visió i valors de la institució, d'acord amb el que es presenta com a exemple en la figura 8.

Figura 8. Exemple de tríada competencial de la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana



Font: elaboració pròpia.

Des d'un punt de vista genèric, podríem dir que algunes de les **competències clau** –competències, actitud i habilitats– que caracteritzaran les persones que treballen en el sector de les arts escèniques i que permetran la consecució dels objectius definits són:

- 1) **Orientació artística:** capacitat per prioritzar l'exploració estètica, assumir riscos en relació amb el públic i estar atent a les noves tendències, i també capacitat per atreure i captar nous públics.
- 2) **Visió de negoci:** capacitat per orientar-se a la rendibilitat i desenvolupar recursos financers i ajustar els costos.
- 3) **Orientació al client:** capacitat per satisfer la demanda directa del públic.
- 4) **Capacitat de gestió:** identificar problemes, reconèixer informació rellevant, prendre les decisions adequades, coordinar els recursos disponibles i proveir-se d'aquells que no té. També inclou la capacitat d'entendre les seqüències temporals i les relacions causa-efecte de les decisions adoptades.
- 5) **Orientació als resultats:** capacitat per actuar amb velocitat i sentit d'urgència quan s'han de prendre decisions importants necessàries per superar els competidors, respondre a les necessitats del client o millorar l'organització.

6) **Capacitat d'organització:** capacitat de determinar eficaçment les metes i prioritats de la seva tasca/àrea/projecte estipulant l'acció, els terminis i els recursos requerits. Inclou la instrumentació de mecanismes de seguiment i verificació de la informació.

3.2. De la gestió per competències a la gestió del talent

Hi ha un consens clar i demostrat per part de la literatura acadèmica en la idea que és més rellevant el comportament de la persona que la pràctica en si dels recursos humans per a la creació de valor dins de l'organització (Luna Arocas, 2009). Així doncs, les competències són actius de gran valor i benefici individual i organitzacional (Van Der Heijde i Van Der Heijden, 2006). Les persones són valuoses mentre aporten el seu coneixement i com més gran sigui la qualificació d'aquesta persona millor.

Un pas més enllà en la gestió de les competències implica **gestionar els talents**. El talent té efectes molt positius en l'**eficiència**, la **fidelitat** i l'**èxit** d'una empresa. Com a conseqüència de l'escassetat de talent que s'observa com a tònica general en un món globalitzat, a més de la mobilitat de les persones en un mercat laboral fluctuant, els esforços de la gestió per competències estan virant cap a la gestió del talent (Chiavenato, 2002) com a model avançat i integral, en l'àmbit conceptual i metodològic, que dona resposta a les necessitats de l'organització.

4. L'experiència de l'empleat

Una vegada dissenyada la descripció dels llocs de treball amb les competències que precisa l'organització per a les seves persones, a l'organització se li plantegen diversos problemes que ha de resoldre i que es resumeixen en la taula 4.

Taula 4. Aplicació d'estratègies i accions a realitzar en la gestió de persones

Contractar les persones correctes	<ul style="list-style-type: none"> • Competir per les millors persones. • Contractar d'acord amb les competències i inclinació pel servei. • Ser el patró preferit.
Desenvolupar les persones perquè brindin qualitat	<ul style="list-style-type: none"> • Formació en habilitats tècniques i interactives. • Delegació d'autoritat en els empleats. • Promoure el treball en equip.
Proporcionar els sistemes de suport necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar processos interns orientats al servei. • Proporcionar la tecnologia i l'equip de suport. • Mesurar la qualitat del servei intern.
Retenir les millors persones	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurar i recompensar els que exerceixen el millor servei. • Tractar els empleats com els clients. • Incloure els empleats en la visió de l'organització.

Font: V. A. Zeithaml, M. J. Bitner (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2a. edició). Mèxic DF: McGraw Hill.

L'assoliment dels objectius empresarials, amb una visió i valors determinats i amb un lliurament de valor clar i diferenciat de la competència, ha obligat l'organització a definir un organigrama i una descripció dels llocs de treball que s'adeqüen a les seves necessitats. La contractació de personal sempre és una gran preocupació per a les organitzacions que destinen importants recursos monetaris, de temps i de persones a fi de seleccionar els candidats idonis, d'acord amb les competències necessàries. No obstant això, una vegada seleccionades, les organitzacions també han de vetllar amb la mateixa atenció i diligència el desenvolupament de les seves persones dins de l'organització. Han de **facilitar la seva formació** per a la millora contínua de les habilitats, **fomentar un ambient propici** per al treball en equip, **confiar en les persones** i fer-les **partícips de la vida de l'empresa**, a més de proporcionar els **sistemes de suport** que les persones requereixen per exercir les tasques encomanades en un clima laboral satisfactori.

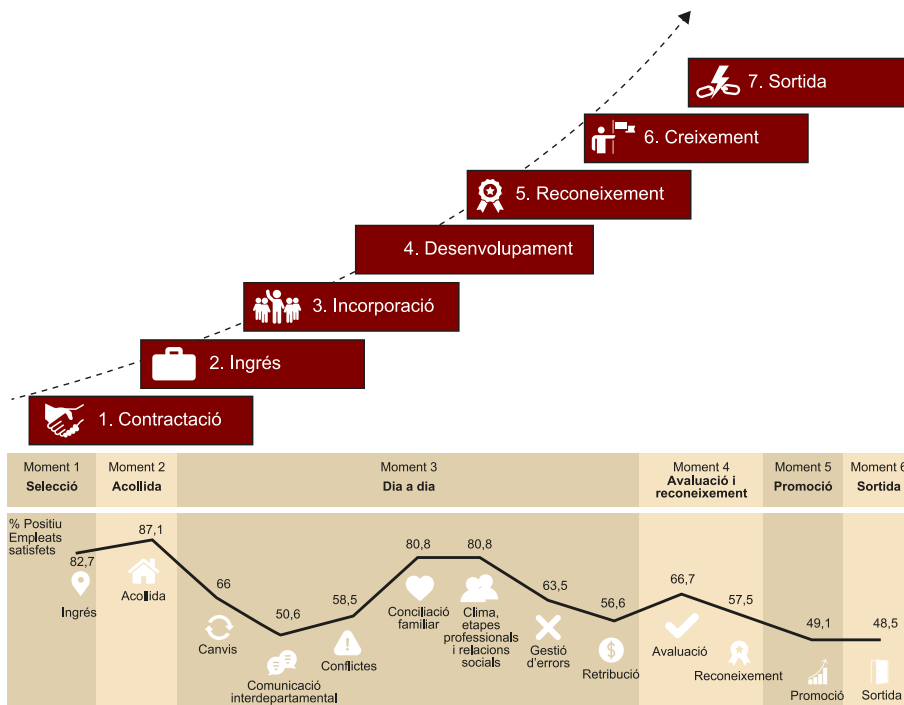
L'organització necessita garantir que l'experiència de l'empleat en aquesta és satisfactòria. Si no és així, sofrirà frustració i apatia, i disminuirà el seu interès per la realització del treball ben fet.

Diversos estudis han posat de manifest la relació directa i positiva entre el nivell de satisfacció per part de les persones que formen part de l'organització i l'impacte que aquest tindrà en la satisfacció dels clients (Beck i Harter, 2015). Tan important com els clients són els treballadors, en el sentit que són la imatge i el reflex de com és l'organització.

El **viatge de l'empleat**⁽¹⁾ és una metodologia de recent aplicació que permet conèixer l'**experiència de l'empleat** al llarg del seu viatge a la nostra organització. Des del primer moment en què coneix l'organització fins a la sortida d'aquesta. El seu objectiu és millorar l'experiència dels empleats durant la seva estada a la institució. En resum, el que es busca és aconseguir persones felices, satisfetes, compromeses i els objectius de les quals estiguin d'acord amb els de l'empresa. Conèixer els **moments clau** pels quals passa un col·laborador al llarg del temps en què roman a l'organització i el **nivell de satisfacció** que cadascun d'aquests moments li genera és bàsic per poder definir accions orientades a la millora de la seva experiència, des que és seleccionada fins a la seva sortida de l'organització, tenint en compte especialment el seu desenvolupament, els reconeixements i les recompenses que obté el seu bon fer i el creixement laboral i personal a la nostra organització. El viatge de l'empleat requereix realitzar una anàlisi completa per posteriorment **crear un disseny gràfic que representi el camí**. Una vegada identificat, ens ajudarà a dibuixar aquest viatge amb cadascun dels moments, contribuint al fet que es determinin les accions que facilitaran que el viatge dels nostres col·laboradors sigui una experiència gratificant. En la figura 9 s'exposen gràficament les **etapes essencials d'aquest viatge de l'empleat** i un exemple aplicat adaptat sobre la base d'aquest mapa/esquema.

(1) En anglès, *employee journey*.

Figura 9. Mapa del viatge de l'empleat



Font: elaboració pròpia.

Amb l'elaboració del mapa, s'estableix un mètode de treball que permet poder escoltar diversos punts de vista per part de diferents col·lectius d'empleats i que garanteixi tenir una **visió àmplia** sobre els diferents moments del viatge. Fet això, l'hem de recórrer, analitzar els punts d'impacte, classificar-los com a positius o negatius i col·locar-los sobre el mapa. Quan diem recórrer-lo, no solament cal veure'l des del punt de vista de l'organització, sinó també escoltar la veu de l'empleat, entrevistant-nos amb diferents perfils i anotant tot el que ens puguin dir, tant els bons ,és a dir, aquells «**moments de la veritat**» que portaran els nostres col·laboradors a voler-nos, com els dolents, és a dir, aquells «**punts de dolor**» trobats al llarg del viatge (necessitats, preocupacions, problemes o desitjos) que dificultaran que l'experiència del viatge sigui positiva. En aquest sentit, és aconsellable saber, com a organització, què li podem aportar de valuós a la persona a cada moment d'aquest viatge i assegurar-nos que no hi haurà fugides de talent per desconèixer com gestionar i mantenir les persones més valuoses.

5. Conclusions: reptes per a la gestió de persones a les arts escèniques

Per la seva naturalesa, les arts escèniques impliquen per a la seva correcta execució una àmplia aportació de treball del personal de l'organització. Si la gestió de persones ja és de summa importància en la direcció d'una organització, encara ho és més en una organització d'arts escèniques.

D'acord amb Etxebarria Etxeita:

«[...] ser capaços de gestionar adequadament el potencial de l'equip humà que conforma l'organització, enfortint i promovent entorns de treball que potenciïn la creativitat, la innovació i, en definitiva, aprofitar al màxim, en benefici de l'organització, el coneixement de les persones que hi treballen, és un repte de vital importància per al desenvolupament i assoliments dels objectius de l'organització.»

M. Etxebarria Etxeita (2014) «Gestión de recursos humanos». A: *Manual Atalaya: apoyo a la gestión cultural* (pàg. 1). [Data de consulta: 16 d'octubre de 2019]. atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-recursos-humanos

I aquesta **gestió** ha de ser **integral i holística** a totes les seves àrees: selecció, formació, recompensa i desenvolupament de l'equip humà. Descurar-ne alguna comportarà un fracàs de la política de gestió de persones. I, en aquest sentit, hem de tenir en compte que el viatge dels nostres assistents i el del nostre equip humà d'alguna manera estaran connectats. És difícil aconseguir assistents compromesos amb les arts escèniques amb persones de la nostra organització, si aquestes no estan compromeses ni amb el seu treball ni molt menys amb la seva institució.

En el marc definit per les Nacions Unides per al desenvolupament sostenible figura com a objectiu primordial la salut i el benestar de les persones en el seu àmbit laboral. Per a això, és vital abordar el repte des d'una perspectiva holística, connectant les emocions i les habilitats físiques (Le Pertel, 2019).

En l'afany d'executar una política de gestió adequada de persones, es presenten **diversos i variats reptes** sobre els quals s'està posant el focus i que resumim a continuació:

- 1) Els **recursos** que l'organització destina a les polítiques de gestió del personal.
- 2) El talent ha adquirit tal importància cabdal dins de l'organització que, des del punt de vista directiu, la **gestió i retenció del talent** es presenta com el major repte de la gestió de persones en l'actualitat.

3) La implantació natural de les polítiques de l'experiència de l'empleat amb l'objectiu no solament de gestionar i retenir el talent, sinó també de **fer més humanes les organitzacions**, buscant satisfer les aspiracions i expectatives de les persones.

4) El **benestar de l'individu** no és solament una qüestió personal, sinó que és una tasca de l'organització, que, a més, ha de tenir en compte les implicacions d'aquest individu en els equips de treball. És important fomentar la resiliència en els equips de treball. Així mateix, és vital inspirar ambients de treball que generin benestar (Le Pertel, 2019).

5) En una societat cada vegada més globalitzada i dinàmica, les polítiques de recursos humans han de donar resposta a la imperiosa necessitat de **gestionar el canvi a les organitzacions** d'una manera àgil, eficient i sense conflictes. Aquest punt és força qüestionable en el context espanyol de les organitzacions d'arts escèniques, en què menys d'un 30% dels espais escènics són de titularitat privada i la resta són de titularitat pública o mixta (Ministeri de Cultura i Esport, 2018). Per les característiques específiques derivades de la particular forma d'organització i funcionament de l'Administració pública, es fa inevitable generar fórmules de gestió específiques que, adoptant les idees de les polítiques de gestió de persones, se supeditin al marc normatiu d'aquesta administració en la cerca d'aquesta major flexibilitat i menor restricció, que possibilitaria una millora en la gestió del canvi.

Resum

Les organitzacions necessiten persones que posseixin les característiques i actituds requerides perquè puguin aconseguir les metes definides en la seva estratègia. Els recursos humans, les persones, són transcendents per a la innovació i millora contínua de l'organització.

Més enllà d'oferir un servei cultural, les diferents companyies tenen maneres de ser i de fer que els caracteritzen i que els permeten aportar un valor diferencial enfront de la competència. La cultura de l'organització, l'estructura i el desenvolupament de les activitats, a més de les polítiques de gestió de persones i l'experiència d'aquestes, permetran que el servei ofert al client sigui percebut amb un alt nivell de satisfacció.

Bibliografia

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Athey, T. R.; Orth, M. S. (1999). «Emerging competency methods for the future». *Human Resource Management* (núm. 38, pàg. 215-226).

Baumol, W. J.; Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. Nova York: Twentieth Century Fund.

Beck, R.; Harter, J. (2015, abril). «Companies Are Missing Opportunities for Growth and Revenue». *Gallup Business Journal*. [Data de consulta: 15 de setembre de 2019]. <https://news.gallup.com/businessjournal/182912/companies-missing-opportunities-growth-revenue.aspx>

Becker, B. E.; Huselid, M. A. (1999). «Strategic human resource management in five leading firms». *Human Resource Management* (vol. 38, núm. 4, pàg. 287-301).

Bonet, L.; Schargorodsky, H. (2016). «La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales». A: J. Colomer; B. Casso (ed.). *Quadernos de Cultura* (núm. 4, pàg. 231). Barcelona: Bissap Consulting. [Data de consulta: 15 de setembre de 2019]. <http://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2019/02/La-gesti%C3%B3n-de-teatros-PDF-Final.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *La gestión del talento humano* (3a. edició). Mèxic DF: McGraw Hill.

Colvin, A. J. S.; Boswell, W. R. (2007). «The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation». *Human Resource Management Review* (vol. 17, núm. 1, pàg. 38-51).

Cuestas Santos, A. (2010). *Gestión del Talento humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Emprendimiento Cultural para el Desarrollo Local (2015). *Ejemplos de la cadena de valor en empresas del sector cultural*. [Data de consulta: 1 d'octubre de 2019]. <https://udearroba.udea.edu.co/internos/mod/page/view.php?id=231207&inpopup=1>

Etxebarria Etxeita, M. (2014). «Gestión de recursos humanos». A: *Manual Atalaya: apoyo a la gestión cultural*. [Data de consulta: 16 d'octubre de 2019]. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-recursos-humanos>

Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana (2019). *Pla Estratègic 2019-2022*. Barcelona.

Gerstein, M. S.; Palazón, B. R.; Figueroa, E. E. (1988). *Encuentro con la tecnología: Estrategias y cambios en la era de la información*. Mèxic: Addison-Wesley Iberoamericana.

Gimenez Plano, F. (2010). «Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades». *Harvard Deusto Business Review*. <https://www.harvard-deusto.com/humanizar-las-organizaciones-el-papel-del-lider-como-creador-de-comunidades>

Holbrook, M. B. (1999). «Introduction to consumer value». A: M. B. Holbrook (ed.). *Consumer Value, a framework for analysis and Research, Interpretative Marketing Research Series* (pàg. 1-28). Londres: Routledge.

Lawler, E. E. (1994). «From job-based to competency-based organizations». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 15, pàg. 3-15).

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Le Pertel, N. (2019). Una visión holística del bienestar. [Data de consulta: 18 d'octubre de 2019]. <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/una-vision-holistica-del-bienestar/>

Leal, A.; Quero, M. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*. Cadis: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía e Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía/ Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Lievens, F.; Sanchez, J. I.; De Corte, W. (2004). «Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise». *Personnel Psychology* (núm. 57, pàg. 881-904).

Luna Arocas, R. (2009). «La gestión del talento. Más allá de la gestión por competencias». A: M. Menguzzato Boulard (ed.). *La Dirección de Empresas antes los retos del siglo XXI* (pàg. 313-325). València: Universidad de Valencia.

Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Anuario de Estadísticas Culturales*. [Data de consulta: 16 d'octubre de 2019]. <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:eb5b8140-e039-42ab-8e24-500fddc5b2a4/anuario-de-estadisticas-culturales-2018.pdf>

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mèxic: CECSA.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (vol. 68, núm. 3, pàg. 79-91).

Sánchez Fernández, R.; Swinnen, G.; Iniesta Bonillo, M. Á. (2013). «La creación de valor en servicios: Una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración». *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa* (vol. 16, núm. 2, pàg. 83-94).

Van Der Heijde, C. M.; Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). «A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability». *Human Resource Management* (vol. 45, núm. 3, pàg. 449-476).

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2a. edició). Mèxic DF: McGraw Hill.