

---

# Reflexiones sobre la gestión de personas y su evolución

---

## Una aplicación en las artes escénicas

PID\_00271267

Esperanza Romero Carrasco  
Berta Tubillejas Andrés

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas




**Esperanza Romero Carrasco**

Licenciada en Psicología por la Universidad de Valencia (VIU). Másteres en Dirección de RR. HH. y Organización por ESIC, en Intervención Psicológica con DBM (VIU) y en Dirección y Gestión de RR. HH. (VIU). Profesional Advanced en *Coaching* Ejecutivo por el Centro Europeo de Coaching Ejecutivo (CECE). Formación en Igualdad de oportunidades aplicada a los RR. HH. por el Instituto de la Mujer. Ha ocupado puestos de responsabilidad en el ámbito de los RR. HH., como responsable y directora de RR. HH. en empresas privadas. Desde 2007 trabaja como *coach* individual y de equipos acreditada por la Asociación española de *coaching* ejecutivo de Levante (AECOP) y como consultora de RR. HH. y organización para distintas entidades y empresas, tanto del ámbito público como privado. Desde 2011 compagina su actividad profesional con la de profesora asociada de Psicología Social (VIU) y profesora colaboradora del máster de Recursos Humanos y Organización de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).


**Berta Tubillejas Andrés**

Doctora (*cum laude*) en Marketing por la Universidad de Valencia (VIU), máster en Gestión de Servicios Culturales, completa su formación artística con estudios profesionales de piano y solfeo. Actualmente, desempeña su profesión en el Palau de les Arts Reina Sofía (Valencia), labor que compagina con su actividad docente como profesora asociada (VIU) y como profesora colaboradora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Ha participado en varios proyectos de investigación y consultoría. Sus intereses de investigación incluyen el estudio del comportamiento del consumidor, el marketing de servicios y la internacionalización, especializándose en el sector cultural y no lucrativo. Sus trabajos más recientes han sido publicados, entre otros, en revistas de impacto como *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Journal of Service Theory and Practice* o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Ponente regular en congresos nacionales e internacionales para dar a conocer los resultados de su investigación.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edición: marzo 2020  
 © Esperanza Romero Carrasco, Berta Tubillejas Andrés  
 Todos los derechos reservados  
 © de esta edición, FUOC, 2020  
 Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
 Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Las relaciones entre los elementos del sistema de producción y entrega del servicio: especificidades de las artes escénicas.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Elementos para el desarrollo de la gestión de personas en los servicios de artes escénicas.....</b>	<b>10</b>
2.1. La cadena de valor .....	11
2.2. La organización: organigrama y descripción de puestos de trabajo .....	13
<b>3. El modelo competencial: de la gestión por competencias a la gestión del talento.....</b>	<b>17</b>
3.1. La triada competencial .....	17
3.2. De la gestión por competencias a la gestión del talento .....	21
<b>4. La experiencia del empleado.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Conclusiones: retos para la gestión de personas en las artes escénicas.....</b>	<b>25</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>29</b>



## Introducción

Una **organización** es tan buena como buenas son sus personas.

Con independencia del sector al que se dedica una empresa, esta requiere el trabajo de personas y que estas se sientan realizadas y satisfechas con su entorno laboral. La gestión de recursos humanos en diferente grado de aplicación existe en todo tipo de organizaciones, si bien ha de adaptarse a las características de cada organización para que su gestión sea óptima (Etxebarria Etxeita, 2014).

En el caso de los servicios es, si cabe, aún más necesario el papel del equipo humano en la producción y entrega de dicho servicio. Precisamente el *marketing-mix* de los servicios amplía sus decisiones tácticas al ámbito de las personas que forman parte e interactúan con la organización (Zeithaml y Bitner, 2002). Las organizaciones de artes escénicas como los proveedores de servicios de carácter artístico deben entender la importancia crucial de sus empleados para generar valor del servicio, crear satisfacción en el asistente y calidad en la experiencia disfrutada.

Las **instituciones culturales** tienen unas características propias organizativas y de funcionamiento muy específicas que hacen de su gestión una tarea compleja. En el sector de las artes escénicas, al igual que en otro tipo de sectores, podríamos pensar que lo que hace que sea una buena organización es lo que se produce. En este caso, el resultado de la obra artística que se exhibe y que es el servicio clave y la razón de ser de la organización. Pero se estaría obviando el trabajo necesario para conseguir ese buen resultado, antes, durante y después de la exhibición; tanto del personal artístico como del personal técnico o de administración. El éxito o el fracaso de una organización residen en el esfuerzo que realizan las personas que la integran, determinantes para el resultado que se obtiene. Las organizaciones deben centrarse en todas aquellas operaciones necesarias para cumplir con su razón de ser. Pero estas responsabilidades, lógicamente importantes para el negocio, no deben ser ejecutadas por personas. Para que ellas puedan desarrollar sus cometidos y obligaciones con el mayor éxito posible, necesitan un contexto organizativo que permita el despliegue de todas las potencialidades que van a facilitar la consecución de dichos resultados y, en consecuencia, el logro de los objetivos que la organización se haya propuesto.

La **competitividad**, la **sostenibilidad** y el **futuro** de una organización dependen de la adecuada gestión y motivación del equipo humano que forma parte de esta.

El objetivo de gestionar personas en una organización es tomar decisiones y llevar a cabo acciones en el ámbito de la organización que influyan en las personas, buscando la mejora continua durante la planificación, la implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuestas Santos, 2010). La implantación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la perseverancia es lo que sustentará el éxito de la organización y, en definitiva, la humanidad con la que la empresa quiere tratar a sus recursos humanos y ser un ejemplo o modelo para la sociedad a través de ellos. **Humanizar las organizaciones** significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo. Humanizar significa reconocer a las personas por su singularidad, otorgando el espacio para que expresen con libertad lo que son. Y, a su vez, significa reconocer a las personas por lo que aportan y por el valor que crean para el sostenimiento y la continuidad de la comunidad a la que pertenecen (Gimenez Plano, 2010). Solo mediante una **buena gestión y dirección de personas** podremos conseguir, como organización, que los objetivos de nuestra institución y los de nuestros trabajadores se muevan en la misma dirección.

En este texto se van a exponer los conceptos que cabe considerar para una adecuada planificación de la gestión de los recursos humanos en una organización de artes escénicas. Con ello, se invita al lector a reflexionar sobre aquellas políticas que pueden ser más apropiadas para desarrollar en su propia realidad. En este sentido, se hace mención especial a la detección de las actividades que aportan valor a la organización de acuerdo con su estrategia y cómo establecer la distribución de las personas para lograr los objetivos propuestos de un modo eficaz y eficiente para la organización, sin perder la ilusión y el esfuerzo por parte del empleado de ser parte activa de dicha organización. Con el propósito de alcanzar nuestros objetivos, presentamos un marco teórico con ejemplos específicos que, desde las relaciones entre los elementos del sistema de producción y entrega del servicio de artes escénicas, expone la gestión de los recursos humanos desde la óptica de la organización (elementos para el desarrollo de la gestión y el modelo competencial) y desde la de la persona (experiencia del empleado). Finalizaremos nuestra exposición con unas reflexiones conclusivas y los retos que la gestión de personas tiene en el ámbito de las artes escénicas.

## 1. Las relaciones entre los elementos del sistema de producción y entrega del servicio: especificidades de las artes escénicas

La estrategia es el origen y la razón de ser de la organización. Y, en este sentido, la mejor organización es la que es más coherente actuando en la línea definida por dicha estrategia. La definición de la estrategia se puede enfocar desde dos perspectivas diferentes pero complementarias entre sí, bien desde un enfoque empresarial, bien desde un enfoque comportamental.

Desde un enfoque empresarial, la estrategia se percibe como un conjunto de **intenciones**, a menudo expresadas en forma de plan estratégico, que responde a los conceptos clave de misión, visión y valores de la organización (tabla 1).

Tabla 1. Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana: Misión, visión y valores

<b>Misión</b>	La Fundación Orfeón Catalán-Palau de la Música Catalana es una institución con un sólido arraigo en el país y con voluntad de mejorar la sociedad a través de la excelencia artística de la programación musical, la práctica del canto coral y el patrimonio, transmitiendo valores universales y fortaleciendo la cultura catalana.
<b>Visión</b>	La Fundación Orfeón Catalán-Palau de la Música Catalana quiere ser una institución innovadora, con un sólido arraigo en el país y con la voluntad de mejorar la sociedad a través de la excelencia artística de la programación musical, la práctica del canto coral y el patrimonio, transmitiendo valores universales y fortaleciendo la cultura catalana, con un equilibrio económico que permite el desarrollo de su programación y la sostenibilidad global del proyecto.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Excelencia:</b> calidad e internacionalidad.</li> <li>• <b>Catalanidad:</b> identidad, apertura, tradición, pluralidad y dinamismo.</li> <li>• <b>Participación:</b> proximidad, práctica cultural y pertenencia.</li> <li>• <b>Innovación:</b> modernidad, creatividad y riesgo.</li> <li>• <b>Compromiso social y educativo:</b> accesibilidad, transformación social, crecimiento personal, transparencia, austeridad, paridad de género y medio ambiente.</li> </ul>

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

Teniendo en cuenta la necesidad de conseguir los objetivos estratégicos que la institución se propone, se debe entender que toda organización triangulará las relaciones que debe desarrollar para ejecutar con eficacia y eficiencia dicha estrategia. De acuerdo con la figura 1, y en aplicación para los servicios de artes escénicas, la triangulación gira en torno a los públicos de la organización y sus personas. Y siempre con el centro de atención puesto en la entrega de valor para los asistentes como público.

La identificación, la creación y la entrega de valor son las claves que permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenida y diferencial de la competencia a través de la implantación de **estrategias centradas en el valor** (Sánchez Fernández, Swinnen e Iniesta Bonillo, 2013).

Es la promesa que se les realiza a los asistentes por parte de la organización a cambio de adquirir el servicio de artes escénicas por un precio determinado, e implica la identificación de los beneficios funcionales y emocionales que la institución aporta a los asistentes (Holbrook, 1999).

Figura 1. El triángulo de la gestión de servicios de artes escénicas



Fuente: adaptado de 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 triángulo muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios y cuyo propósito es cumplir, realizar y mantener la entrega de valor. **Las artes escénicas son servicios intangibles**. No es posible inspeccionar un servicio de artes escénicas antes de su compra porque los servicios de artes escénicas se producen y se consumen al mismo tiempo o en un lapsus de tiempo breve. Tampoco es posible su almacenamiento, ya que en sí mismo es caduco, ausente de propiedad y sin posibilidad de devolución. Esta característica auspicia la interacción del asistente con la entidad escénica. Las personas desempeñan un papel en la entrega del servicio y su valor. Están en contacto con el público, ya sea de un modo completamente activo (por ejemplo, personal de sala o personal de venta de entradas) o pasivo (por ejemplo, regidores, utileros o caracterizadores). Y fruto de este contacto con los asistentes se puede influir en el mantenimiento de la entrega de valor.

Las artes escénicas son únicas y singulares, característica derivada no solo de su inseparabilidad en la producción-consumo, sino también de la experiencia producida en el asistente. De ahí que **la entrega de valor y la evaluación del servicio se realicen únicamente en el momento de su prestación**. Esta especificidad confiere a los servicios de artes escénicas una ventaja que poder explotar frente a la tendencia de estandarización de los procesos; aunque también un inconveniente desde la perspectiva de gestión de las personas pues, de acuerdo con la ley de Baumol (1966), las organizaciones de artes escénicas



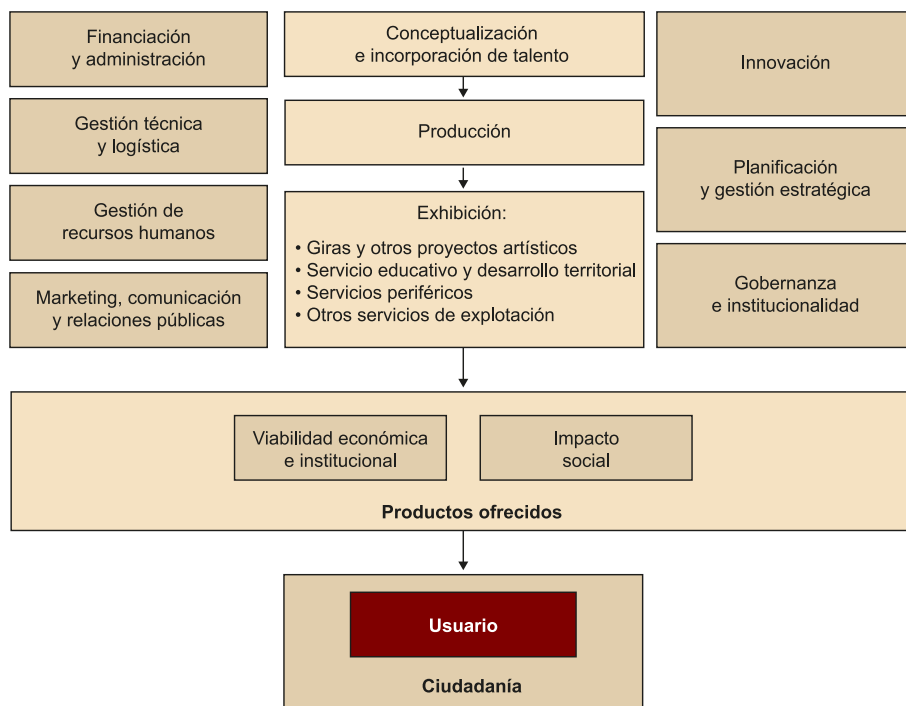
tienen dificultades para mejorar su productividad mediante las economías de escala que permitan reducir costes (especialmente por la vía tecnológica). Focalizándonos en el eje de las personas y la organización, la estrategia, que tiene siempre una orientación a largo plazo, ha de trasladarse al ámbito operativo mediante el desarrollo de programas (Gerstein, Palazón y Figueroa, 1988). Desde un enfoque comportamental conductista, la estrategia se considera como una pauta de asignación de recursos (Gerstein y otros, 1988). Para poder cumplir con la entrega de valor, se debe contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten la prestación del servicio. La organización requiere que el equipo humano comprenda cuál es la entrega de valor al público, dado que su papel es vital en la relación con los asistentes. Para lograrlo, debe conducir un conjunto de funciones gerenciales, con gran capacidad de liderazgo, tanto a nivel estratégico como operativo. Cada una de ellas demanda la realización de procesos de planificación, organización, coordinación y control para poder alcanzar los objetivos previstos o deseados, coherentes con la misión de la organización.

En este sentido, en el apartado siguiente, vamos a ver cómo podemos identificar las actividades clave y de soporte que una organización debe llevar a cabo para poder organizarse y, desde ahí, establecer las funciones y competencias necesarias para que las personas puedan llevar a cabo los comportamientos que van a permitir a la entidad cumplir con sus objetivos definidos.

## 2. Elementos para el desarrollo de la gestión de personas en los servicios de artes escénicas

La dirección de un equipamiento escénico debe tener en cuenta una serie de factores que se presentan en la figura 2: la cadena de valor y la matriz estratégica del desarrollo de un proyecto escénico genérico. En ella se describen los procesos, desde la conceptualización e incorporación de talento hasta la entrega de los distintos productos resultantes, con sus correspondientes procesos de producción, posproducción y venta. Incluye la definición y explotación del proyecto artístico (la producción y exhibición en sala y en gira, o la programación de otras actividades asociadas), del proyecto educativo y de desarrollo territorial, así como la explotación de otros servicios (alquiler de espacios y recursos) y la gestión de los distintos servicios periféricos (restauración, tienda, seguridad o limpieza). Todo ello, teniendo en cuenta el modelo de institucionalidad y gobernanza, una planificación y gestión estratégica adecuadas y la incorporación de recursos de innovación en todos los niveles de la gestión. A nivel operativo, la matriz se alimenta horizontalmente de una administración lo más eficiente posible y de aquellos recursos financieros, humanos, técnicos y materiales necesarios.

Figura 2. Cadena de valor y matriz estratégica de un proyecto escénico



Fuente: adaptado de L. Bonet, H. Schargorodsky (2016). «La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales». En: J. Colomer; B. Casso (eds.). *Quaderns de Cultura* (núm. 4, pág. 231). Barcelona.

Las organizaciones de artes escénicas no tienen como fin último el ánimo de lucro. Su **finalidad** es **social**, conjugando la programación de una actividad artística que satisfaga a sus públicos, dentro de los límites presupuestarios que debe cumplir para que su actividad sea sostenible y viable. Por ello, es necesario

comprender los instrumentos que describen y facilitan la organización de las personas como recursos humanos de la organización: la **cadena de valor**, el **organigrama** y la descripción de **puestos de trabajo**.

## 2.1. La cadena de valor

La **cadena de valor** es un modelo de aplicación general de la gestión que permite identificar y representar las actividades de una organización (Frances, 2001).

Tiene su origen en las teorías de Porter (1986) y pretende mejorar la detección de la ventaja competitiva de la organización para entender la estrategia que se debe seguir en la entrega de valor. Mediante el esquema que representa la cadena de valor se puede:

- Diagnosticar la posición de la organización respecto de sus competidores.
- Definir las acciones que permiten a la organización detectar y desarrollar una ventaja competitiva sostenible para la entrega de valor.

Para ello, la cadena de valor identifica las principales actividades de una organización, que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Se pretende concentrar los esfuerzos de la organización en los procedimientos realmente importantes para el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación. La cadena de valor consta de tres elementos básicos:

1) **Actividades primarias:** actividades fundamentales para el desarrollo del producto o servicio. Si se suprimen, el producto o servicio deja de existir como tal.

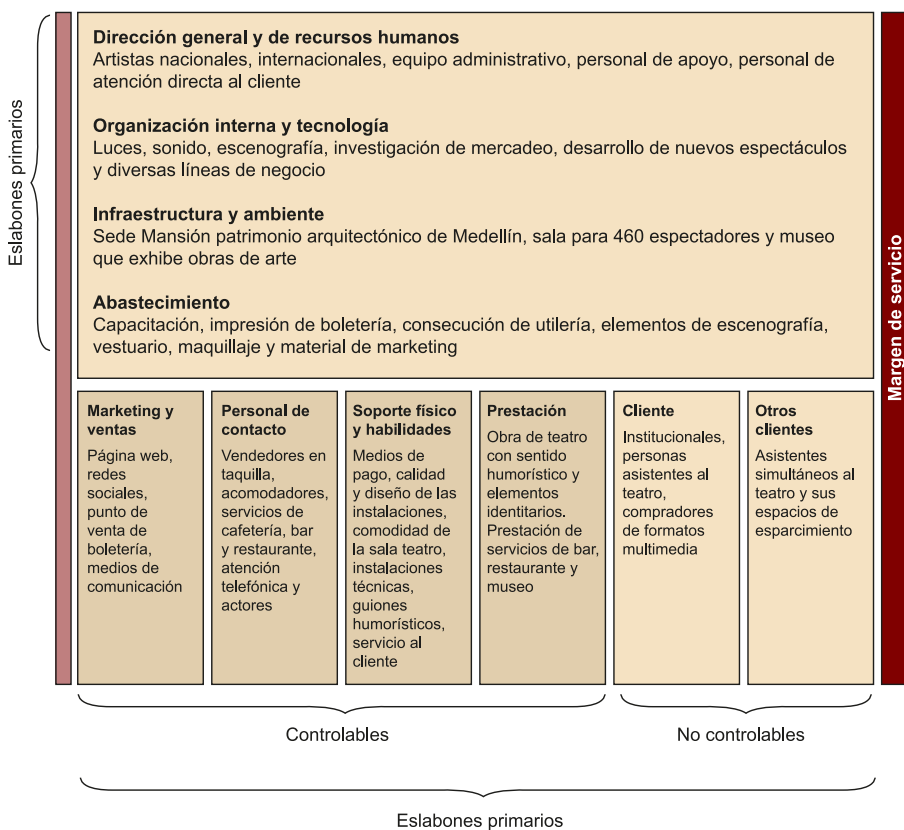
2) **Actividades de soporte a las actividades primarias:** son actividades necesarias para el buen desarrollo de las actividades primarias, pero no es imprescindible que sean desarrolladas por la propia organización, pudiendo ser externalizadas.

3) **Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la figura 3 se expone un ejemplo de cadena de valor para un teatro. El Águila Descalza es una corporación dedicada al fomento de las artes escénicas y la producción audiovisual que promueve la creación de espectáculos artísticos del grupo teatral que lleva su mismo nombre. La organización identifica sus actividades primarias con aquellas actividades que son imprescindibles para la prestación del servicio, incluyendo no solo las controlables (marketing y ven-

tas, personal de contacto, soporte físico y el servicio clave), sino también las incontables (es decir, el propio espectador). Asimismo, identifica las actividades que deben dar soporte y apoyo a sus actividades primarias (por ejemplo, la dirección general y los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología, etc.). Es importante saber identificar y separar claramente las actividades que son indispensables para la actividad escénica de aquellas que no lo son y que en un momento determinado podrían ser incluso externalizadas o sustituibles. Los generadores del valor en esta cadena se encontrarían en las políticas que aplica la organización, las políticas públicas, la ubicación y los vínculos entre las propias actividades. El factor de aprendizaje también sería importante para mejorar en la entrega de valor por medio de la mejora, a su vez, en los procesos.

Figura 3. Cadena de valor de un teatro: el caso de «El Águila Descalza»



Fuente: adaptado de Emprendimiento cultural para el desarrollo local (2015).

Aunque la cadena de valor es un concepto básico para cualquier organización, no debemos obviar que en el sector de las artes escénicas se establecen **relaciones entre organizaciones** para la puesta en marcha de proyectos culturales, lo que implica el desarrollo de trabajos conjuntos entre dichas instituciones para poder alcanzar la meta en común. Sobre la base de la matriz estratégica de un proyecto escénico, en este caso, se puede describir una cadena de valor sectorial que supone un avance en la búsqueda de esa entrega de valor por parte de las instituciones involucradas.

La **cadena de valor sectorial** es una cadena de relaciones entre empresas que, en conjunto, satisfacen necesidades específicas de un mercado.

Este trabajo en cadena permite lograr beneficios para todos los «eslabones» y generar valor para el consumidor final, en este caso, el asistente. En definitiva, se establece una red de relaciones dadas entre varias organizaciones independientes dentro de una cadena. La cadena de valor sectorial se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, así como cuando reúne objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios.

## 2.2. La organización: organigrama y descripción de puestos de trabajo

Tras definir la cadena de valor y establecer las actividades y procesos que van a permitir a una organización conseguir sus objetivos, el siguiente paso es la identificación de la estructura organizativa necesaria para la consecución de la estrategia y los puestos de trabajos que forman parte de dicha estructura, así como su descripción.

Es fundamental que las personas trabajen con claridad en sus responsabilidades y en los objetivos de la organización. Por ello, es absolutamente necesario escribir y compartir las responsabilidades, los procesos donde participa el trabajador, el alcance y su propósito, así como los indicadores de cada puesto de trabajo con el fin de no solaparse entre áreas o personas y, sobre todo, con el objetivo de que toda la organización sepa a quién dirigirse cuando tenga una necesidad. Con esto queremos decir que cuanto más descrito esté el trabajo de las personas y más relacionada esté esa descripción con los procesos de la empresa, mayor coherencia habrá entre el trabajo diario de ese trabajador y la estrategia de la organización.

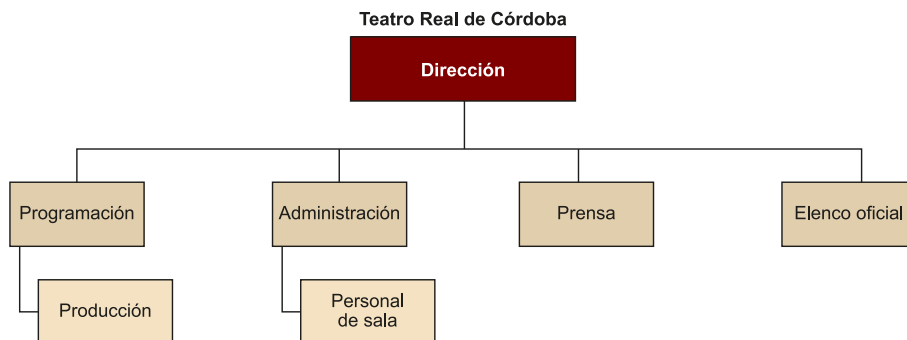
Dos son las herramientas esenciales que desarrollar por toda organización en este ámbito: el **organigrama** y la **descripción de los puestos de trabajo**, más conocida como DPT.

Un **organigrama** refleja la estructura de una organización a través de una representación gráfica. En mayor o menor medida, debe incluir las estructuras departamentales e incluso las personas que las dirigen. Es aconsejable este detalle porque de ese modo se deja constancia de las relaciones jerárquicas de la organización.

En estas condiciones, el diseño del organigrama va a facilitar entender esa estructura organizativa a todos los miembros de la organización, así como a comprender cuál es su lugar dentro de ella. A continuación, en la figura 4,

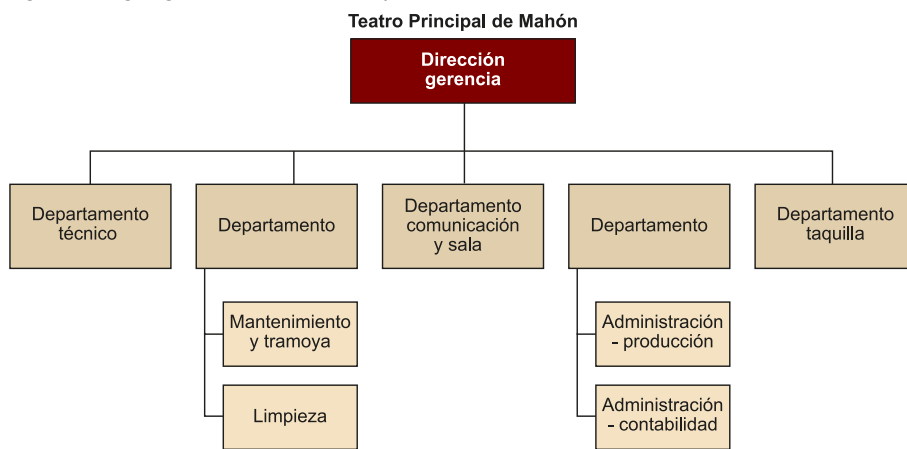
5, 6 y 7 se exponen algunos ejemplos de organizaciones escénicas reales. A la vista de los ejemplos expuestos, se puede concluir que no existe una estructura organizacional correcta. El tamaño y la terminología de las áreas y departamentos difieren en cada organización. Las características intrínsecas a cada entidad, su contexto laboral y su propia evolución conforman las necesidades a las que debe adaptarse y dar respuesta el organigrama, teniendo en cuenta sus posibilidades y recursos. Y tampoco podemos obviar que, en el caso de las artes escénicas, el peso de la personalidad de su director influye en la definición del modelo organizativo; siendo habitual el debate sobre la primacía del perfil artístico o gerencial de dicha dirección (Etxebarria Etxeita, 2014).

Figura 4. Organigrama del Teatro Real de Córdoba



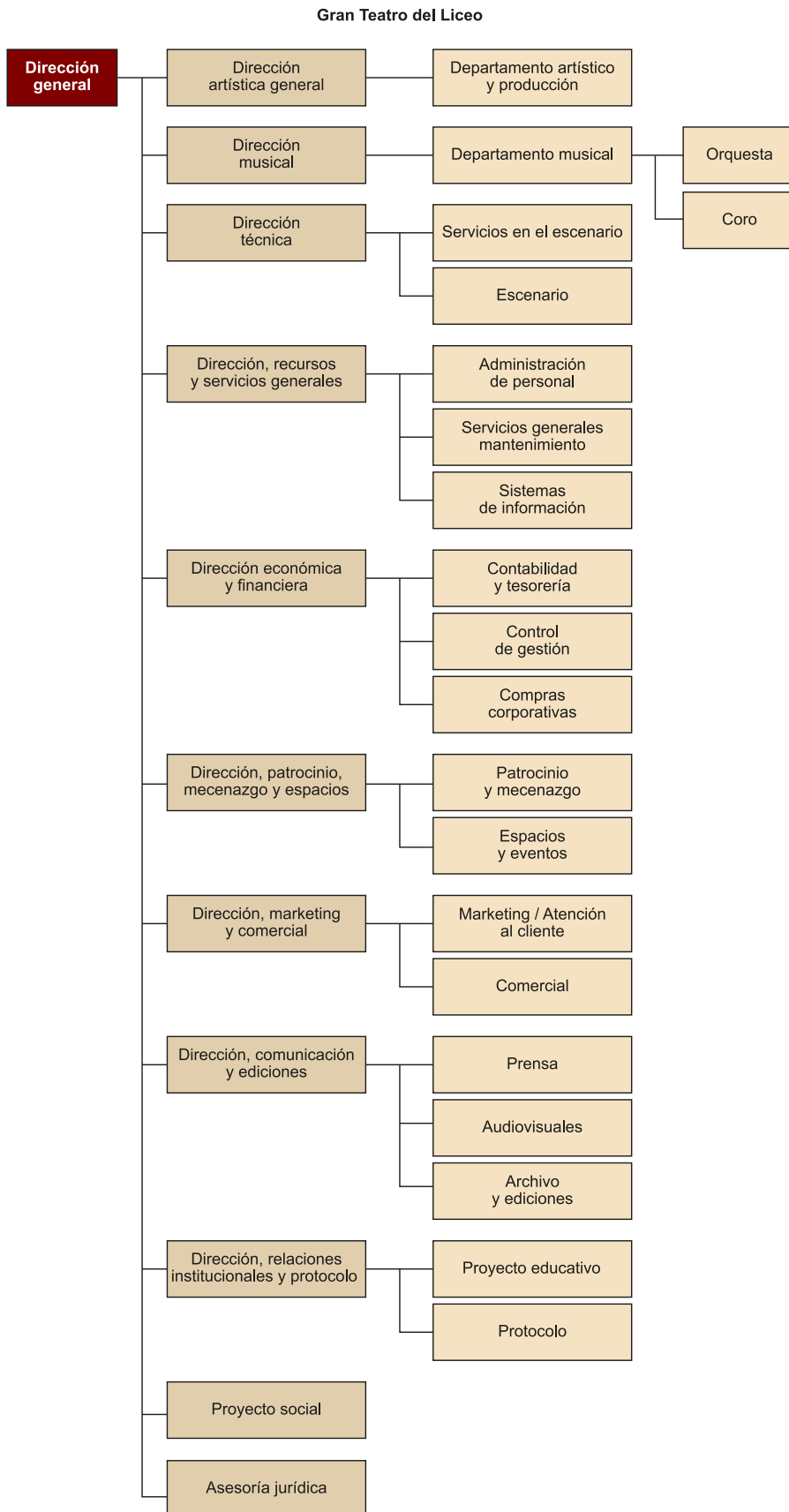
Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teatro\\_Real\\_de\\_C%C3%B3rdoba](https://es.wikipedia.org/wiki/Teatro_Real_de_C%C3%B3rdoba)

Figura 5. Organigrama del Teatro Principal de Mahón



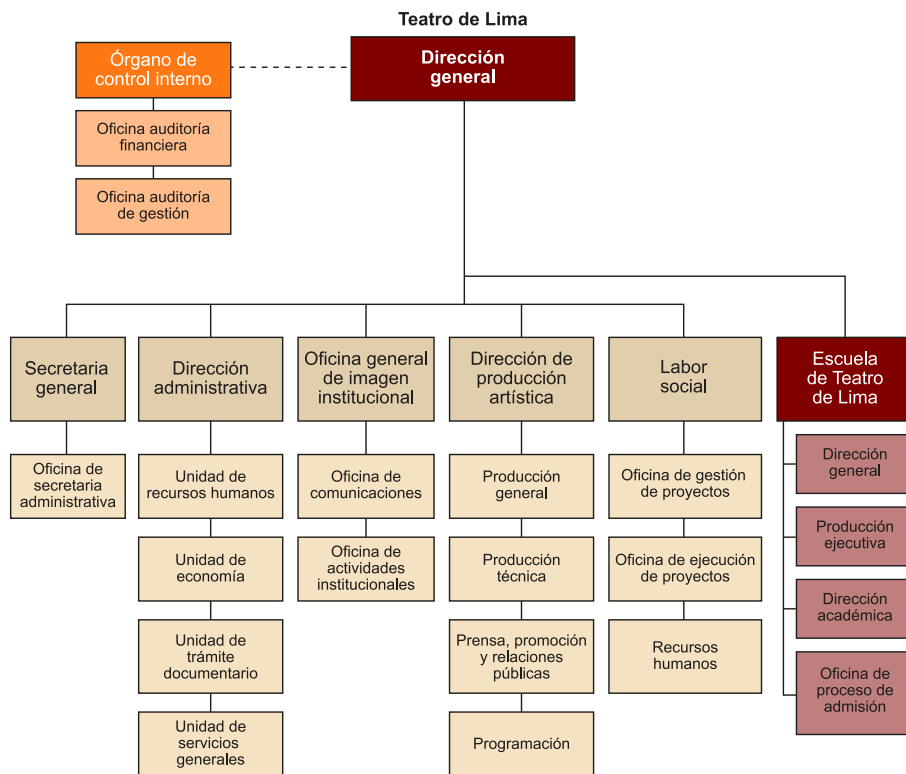
Fuente: <https://teatremao.com/wp-content/uploads/2018/07/Organigrama.pdf>

Figura 6. Organigrama del Gran Teatro del Liceo



Fuente: <https://www.liceubarcelona.cat/es/organigrama>

Figura 7. Organigrama del Teatro de Lima



Fuente: <http://www.teatrodelima.com/formacion-actoral.php>

Tras identificar la estructura organizativa necesaria para la consecución de los objetivos definidos en la estrategia y plasmarla en un organigrama, a continuación será necesario conocer qué responsabilidades, funciones y tareas debe contener cada puesto de trabajo. Es lo que se conoce como **descripción de puestos de trabajo**, y su estructura básica, entendida como una ficha, se recoge en la tabla 2.

Tabla 2. Ficha de descripción de puestos de trabajo

<p><b>Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b> ¿de qué se ocupa?, ¿cuáles son las principales responsabilidades?</li> <li>• <b>Objetivo:</b> ¿para qué?, ¿cuál es la finalidad de esta tarea?</li> <li>• <b>Tareas:</b> ¿qué se hace en el puesto para cumplir estas funciones?</li> <li>• <b>Procedimientos:</b> todo lo que se refiere a cómo y con qué se realizan las tareas, incluyendo la descripción de métodos, herramientas, técnicas, etc.</li> <li>• <b>Otros:</b> frecuencia con que se realiza la tarea (diariamente, semanalmente, etc.), porcentaje de tiempo que supone respecto al conjunto de tareas, etc.</li> </ul>
<p><b>Contexto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Físico:</b> es decir, del espacio propiamente dicho, como por ejemplo niveles de ruido, temperatura, iluminación, espacio, etc.</li> <li>• <b>Social:</b> es decir, si el puesto requiere interactuar con otras personas y en qué sentido. Requiere reflexionar sobre cuestiones como la posición en el organigrama, si tiene responsabilidad sobre otras personas, si implica trabajar en equipo, si requiere contacto con clientes, proveedores, etc.</li> </ul>
<p><b>Requisitos</b></p>	<p>Características que ha de tener el ocupante del puesto para poder desarrollarlo adecuadamente. Incluye: formación, experiencia, competencias profesionales, etc.</p>

Fuente: elaboración propia.



### 3. El modelo competencial: de la gestión por competencias a la gestión del talento

Al inicio de este texto se expresó la idea de que una organización es tan buena como buenas son sus personas. En este punto, se hace referencia a que las personas que forman parte de la organización posean las **competencias requeridas** para el mejor y más alto desempeño de su trabajo. Estas competencias deben ser tanto **profesionales**, relativas al puesto específico de trabajo, como **organizacionales**, concernientes a las de la organización, es decir, las que deben tener todas las personas que forman parte de esa organización y que por lo tanto definen su identidad. Dichas competencias se especifican en la correspondiente ficha de descripción de puesto de trabajo del empleado.

En la evolución histórica de los modelos de gestión de personas se ha pasado de poner el foco de atención en un modelo funcional en un **modelo de personas**. A medida que los entornos se vuelven inestables, es más necesario ser flexibles en la organización con el fin de adaptarse a los cambios. Ello exige reorganización y reestructuración (Luna Arocas, 2009). La identificación de las competencias respondió a esta necesidad y su impacto fue tan brutal que, a día de hoy, siguen siendo imprescindibles para la dirección de los recursos humanos (Athey y Orth, 1999; Becker y Huselid, 1999; Lawler, 1994; Lievens, Sanchez y De Corte, 2004). En su evolución, las competencias se han convertido en pilares básicos que identificar dentro de la proposición estratégica de valor y su cadena, siendo el marco del futuro de los recursos humanos (Luna Arocas, 2009).

#### 3.1. La triada competencial

De acuerdo con Athey y Orth (1999), una **competencia** se define como «un conjunto de dimensiones de rendimiento observables, que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes individuales, así como capacidades organizativas de naturaleza colectiva, que están ligadas a un alto rendimiento y proporcionan a la organización una ventaja competitiva sostenible» (Luna Arocas, 2009, pág. 315).

Tal y como señala Le Boterf (2001), una competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado los recursos para producir un resultado definido. Implica las siguientes condiciones:

1) Se expresa en una acción o secuencia de acciones, es decir, saber actuar.

2) En un contexto particular, ha de ser comprobable y observable, pues una persona puede poseer esos recursos pero no movilizarlos, en cuyo caso no actuará con competencia.

3) Cuando existe una finalidad donde la competencia está guiada por una intención de conseguir algo, en la medida en que ese resultado sea obtenido de acuerdo con los criterios definidos previamente, nos dará la medida de la competencia del individuo.

En la tabla 3, expresamos un ejemplo definición de competencia, de acuerdo con Alles (2002), dividida en cuatro niveles de complejidad conductual, siendo el A el nivel más complejo de la conducta.

Tabla 3. Ejemplo de la competencia «trabajo en equipo»

Definición	
Es la habilidad para participar activamente en una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	1) Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
	2) Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
	3) Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
	4) Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

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

En resumen, podemos afirmar que una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, produciendo los resultados deseados por la organización. Está estrechamente relacionado con la estructura, estrategia y cultura de empresa. El **rendimiento organizativo de las competencias** está estrechamente vinculado con la **dirección de las personas**, sin olvidar que las características personales están causalmente ligadas a resultados excelentes en un puesto, rol o familia de puestos. En definitiva, las competencias son características de los que tienen un desempeño excelente y contribuyen a la medición y predicción del rendimiento humano. En este sentido y siguiendo a Luna Arocas (2009), el objetivo es detectar a los individuos con mayor rendimiento para analizar su trabajo y comprender su perfil competencial individual, así como organizativo.

Así pues, la gestión por competencias es una filosofía empresarial que permite ligar las capacidades esenciales de la empresa con los conocimientos y cualidades que deben poner en juego los trabajadores para desempeñar eficientemente las tareas encomendadas a sus puestos de trabajo. Esto obliga a las empresas a definir cuáles serán sus **competencias esenciales**, es decir, las que

permitirán una diferenciación respecto a sus competidores. Estas competencias esenciales o clave se traducirán en competencias personales que las personas deberán desarrollar de forma continuada. Por ello, las competencias se caracterizan desde un **triple vértice**:

- 1) El conocimiento
- 2) Las habilidades
- 3) Las actitudes

El **conocimiento** ha sido el foco del interés de muchos de los gestores durante el pasado siglo. El énfasis en el conocimiento funcional de las diferentes áreas ocupaba el 100 % del tiempo de nuestros gestores. Sin embargo, con el tiempo y la evolución en los estilos directivos se ha comprobado la importancia que tiene un buen entrenamiento en **habilidades**. Ya no solo es importante saber, sino saber cómo. Este segundo vértice ha sido el objetivo en los últimos años de muchos programas de entrenamiento directivo que han trabajado de modo especial la metodología del caso y las estrategias de *role playing* basadas en aprendizaje vivencial. Sin embargo, en los últimos años se ha descubierto la importancia de las **actitudes** como variable clave en la gestión. Puedes formar en conocimiento y entrenarlo para un área funcional, pero que tenga las actitudes y valores para dirigir personas es más complicado. Por ello, muchas estrategias con los puestos de gestión se han basado precisamente en trabajar estos gestores, que tenían un gran éxito por sus conocimientos y habilidades pero que no tuvieron en cuenta que gestionar una empresa, un departamento o un área funcional se basaba también en la actitud que tenían estos sobre las personas.

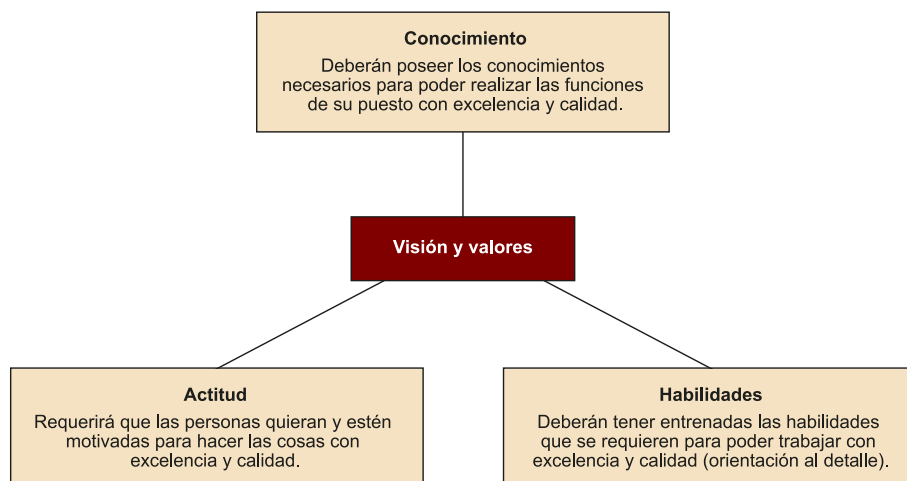
Es la propia organización la que debe definir qué competencias han de poseer las personas de su organización para que esta ofrezca una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con Colvin y Boswell (2007), el equilibrio se encuentra en la ordenación de los objetivos de las personas y los objetivos de la organización.

En este sentido, las personas que realmente se convertirán en esenciales para nuestra organización serán aquellas que desarrollen competencias diferenciadoras y únicas que las hará valiosas ante la organización (Prahalad y Hamel, 1990). Identificadas estas competencias y en un contexto que permita sacar su máxima potencialidad, redundarán en competencias organizativas esenciales que derivarán también en el logro de una ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990).

Retomando el ejemplo de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana de la tabla 1, donde la consecución de su visión tiene que ver con «ser una institución innovadora», para que eso ocurra las personas que forman parte de esta institución deberán comportarse de manera innovadora. Además, si

los valores que define guardan relación, por ejemplo, con la excelencia y la calidad, las personas que forman parte de esta institución deberán estar muy orientadas a la calidad y a la excelencia, y eso quiere decir, desde el punto de vista competencial, que el conocimiento, las habilidades y la actitud se ponen al servicio de la visión y valores de la institución, de acuerdo con lo que se presenta como ejemplo en la figura 8.

Figura 8. Ejemplo de triada competencial de la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana



Fuente: elaboración propia.

Desde un punto de vista genérico, podríamos decir que algunas de las **competencias clave** –competencias, actitud y habilidades– que van a caracterizar a las personas que trabajan en el sector de las artes escénicas y que van a permitir la consecución de los objetivos definidos son:

- 1) **Orientación artística:** capacidad para priorizar la exploración estética, asumir riesgos en relación con el público y estar atento a las nuevas tendencias, así como capacidad para atraer y captar nuevos públicos.
- 2) **Visión de negocio:** capacidad para orientarse a la rentabilidad y desarrollar recursos financieros y ajustar los costes.
- 3) **Orientación al cliente:** capacidad para satisfacer la demanda directa del público.
- 4) **Capacidad de gestión:** identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

5) **Orientación a los resultados:** capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.

6) **Capacidad de organización:** capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

### 3.2. De la gestión por competencias a la gestión del talento

Existe un consenso claro y demostrado por parte de la literatura académica en la idea de que es más relevante el comportamiento de la persona que la práctica en sí de los recursos humanos para la creación de valor dentro de la organización (Luna Arocas, 2009). Así pues, las competencias son activos de gran valor y beneficio individual y organizacional (Van Der Heijde y Van Der Heijden, 2006). Las personas son valiosas en tanto en cuanto aportan su conocimiento, tanto mayor cuanto mejor sea la cualificación de dicha persona.

Un paso más allá en la gestión de competencias implica **gestionar talentos**. El talento tiene efectos muy positivos en la **eficiencia**, la **fidelidad** y el **éxito** de una empresa. Derivado de la escasez de talento que se observa como tónica general en un mundo globalizado, así como de la movilidad de las personas en un mercado laboral fluctuante, los esfuerzos de la gestión por competencias están virando hacia la gestión del talento (Chiavenato, 2002) como modelo avanzado e integral, a nivel conceptual y metodológico, que da respuesta a las necesidades de la organización.

## 4. La experiencia del empleado

Diseñada la descripción de puestos de trabajo con las competencias que precisa la organización para sus personas, a la organización se le plantean diversos problemas que debe resolver y que se resumen en la tabla 4.

Tabla 4. Aplicación de estrategias y acciones que realizar en la gestión de personas

<b>Contratar a las personas correctas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competir por las mejores personas.</li> <li>• Contratar de acuerdo con las competencias e inclinación por el servicio.</li> <li>• Ser el patrón preferido.</li> </ul>
<b>Desarrollar a las personas para que brinden calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en habilidades técnicas e interactivas.</li> <li>• Delegación de autoridad en los empleados.</li> <li>• Promover el trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar procesos internos orientados al servicio.</li> <li>• Proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo.</li> <li>• Medir la calidad del servicio interno.</li> </ul>
<b>Retener a las mejores personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir y recompensar a los que desempeñan el mejor servicio.</li> <li>• Tratar a los empleados como a los clientes.</li> <li>• Incluir a los empleados en la visión de la organización.</li> </ul>

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

El logro de los objetivos empresariales, bajo una visión y valores determinados y con una entrega de valor clara y diferenciada de la competencia, ha obligado a la organización a definir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo que se adecuen a sus necesidades. La contratación del personal es siempre una gran preocupación para las organizaciones que destinan importantes recursos monetarios, de tiempo y de personas al objeto de seleccionar a los candidatos idóneos, de acuerdo con las competencias necesarias. Sin embargo, una vez seleccionadas, las organizaciones deben velar también con la misma atención y diligencia el desarrollo de sus personas dentro de la organización. Han de **facilitar su formación** para la mejora continua de las habilidades, **fomentar un ambiente propicio** para el trabajo en equipo, **confiar en las personas** y hacerlas **partícipes de la vida de la empresa**, así como proporcionar los **sistemas de apoyo** que las personas requieren para desempeñar las tareas encomendadas en un clima laboral satisfactorio.

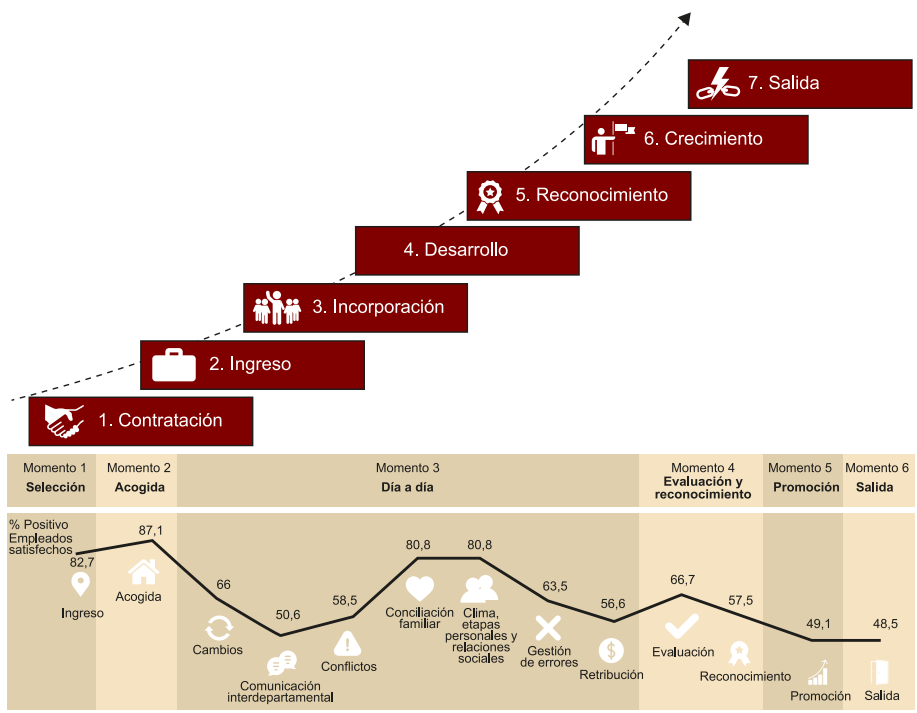
La organización necesita garantizar que la experiencia del empleado en esta es satisfactoria. Si no es así, sufrirá frustración y apatía, y disminuirá su interés por la realización del trabajo bien hecho.

Diversos estudios han puesto de manifiesto la relación directa y positiva entre el nivel de satisfacción por parte de las personas que forman parte de la organización y el impacto que este tendrá en la satisfacción de los clientes (Beck y Harter, 2015). Tan importante como los clientes son los trabajadores, en el sentido de que son imagen y reflejo de cómo es la organización.

El **viaje del empleado**<sup>1</sup> es una metodología de reciente aplicación que permite conocer la **experiencia del empleado** a lo largo de su viaje en nuestra organización; desde el primer momento en el que conoce la organización hasta su salida de esta. Su objetivo es mejorar la experiencia de los empleados durante su estancia en la institución. En resumen, lo que se busca es conseguir personas felices, satisfechas, comprometidas y cuyos objetivos estén en consonancia con los de la empresa. Conocer los **momentos clave** por los que pasa un colaborador a lo largo del tiempo en el que permanece en la organización y el **nivel de satisfacción** que cada uno de esos momentos le genera es básico para poder definir acciones orientadas a la mejora de su experiencia, desde que es seleccionada hasta su salida de la organización, teniendo en cuenta especialmente su desarrollo, los reconocimientos y las recompensas que obtiene su buen hacer y el crecimiento laboral y personal en nuestra organización. El viaje del empleado requiere realizar un análisis completo para posteriormente **crear un diseño gráfico que represente el camino**. Una vez identificado, nos ayudará a dibujar ese viaje con cada uno de los momentos, contribuyendo a que se determinen las acciones que van a facilitar que el viaje de nuestros colaboradores sea una experiencia gratificante. En la figura 9 se exponen gráficamente las **etapas esenciales de este viaje del empleado** y un ejemplo aplicado adaptado sobre la base de dicho mapa/esquema.

<sup>(1)</sup>En inglés, *employee journey*.

Figura 9. Mapa del viaje del empleado



Fuente: elaboración propia.

Con la elaboración del mapa, se establece un método de trabajo que permite poder escuchar diversos puntos de vista por parte de distintos colectivos de empleados y que garantice tener una **visión amplia** sobre los diferentes momentos del viaje. Hecho esto, debemos recorrerlo, analizar los puntos de impacto, clasificarlos como positivos o negativos y colocarlos sobre el mapa. Cuando decimos recorrerlo, no solo hay que verlo desde el punto de vista de la organización, sino también escuchar la voz del empleado, entrevistándonos con distintos perfiles y anotando todo lo que nos puedan decir, tanto bueno, es decir, aquellos «**momentos de la verdad**» que van a llevar a nuestros colaboradores a querernos, como malo, es decir, aquellos «**puntos de dolor**» encontrados a lo largo del viaje (necesidades, preocupaciones, problemas, o deseos) que van a dificultar que la experiencia del viaje sea positiva. En este sentido, es aconsejable saber, como organización, qué le podemos aportar de valioso a la persona en cada momento de dicho viaje y asegurarnos de que no habrá fugas de talento por desconocer cómo gestionar y mantener a las personas más valiosas.



## 5. Conclusiones: retos para la gestión de personas en las artes escénicas

Por su naturaleza, las artes escénicas implican para su correcta ejecución una amplia aportación de trabajo del personal de la organización. Si la gestión de personas ya es de suma importancia en la dirección de una organización, tanto más en una organización de artes escénicas.

De acuerdo con Etxebarria Etxeita:

«[...] ser capaces de gestionar adecuadamente el potencial del equipo humano que conforma la organización, fortaleciendo y promoviendo entornos de trabajo que potencien la creatividad, la innovación y, en definitiva, aprovechar al máximo, en beneficio de la organización, el conocimiento de las personas que trabajan en ella, es un reto de vital importancia para el desarrollo y logros de los objetivos de la organización.»

M. Etxebarria Etxeita (2014) «Gestión de recursos humanos». En: *Manual Atalaya: apoyo a la gestión cultural* (pág. 1). [Fecha de consulta: 16 de octubre de 2019]. [atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-recursos-humanos](http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-recursos-humanos)

Y está **gestión** debe ser **integral y holística** en todas sus áreas: selección, formación, recompensa y desarrollo del equipo humano. Descuidar alguna de ellas supondrá un fracaso de la política de gestión de personas. Y, en este sentido, hemos de tener en cuenta que el viaje de nuestros asistentes y el de nuestro equipo humano de alguna manera estarán conectados. Es difícil conseguir asistentes comprometidos con las artes escénicas con personas de nuestra organización, si estas no están comprometidas ni con su trabajo ni mucho menos con su institución.

En el marco definido por Naciones Unidas para el desarrollo sostenible figura como objetivo primordial la salud y el bienestar de las personas en su ámbito laboral. Para ello, es vital abordar el reto desde una perspectiva holística, conectando las emociones y las habilidades físicas (Le Pertel, 2019).

En el afán de ejecutar una política de gestión de personas adecuada, se presentan **diversos y variados retos** sobre los que se está poniendo el foco y que resumimos a continuación:

- 1) Los **recursos** que la organización destina a las políticas de gestión de personal.
- 2) El talento ha adquirido tal importancia capital dentro de la organización que, desde el punto de vista directivo, la **gestión y retención del talento** se presenta como el mayor reto de la gestión de personas en la actualidad.

3) La implantación natural de las políticas de la experiencia del empleado con el objetivo no solo de gestionar y retener el talento, sino también de **hacer más humanas las organizaciones**, buscando colmar las aspiraciones y expectativas de las personas.

4) El **bienestar del individuo** no es solo una cuestión personal, sino que es labor de la organización, que debe además tener en cuenta las implicaciones de dicho individuo en los equipos de trabajo. Es importante fomentar la resiliencia en los equipos de trabajo. Asimismo, es vital inspirar ambientes de trabajo que generen bienestar (Le Pertel, 2019).

5) En una sociedad cada vez más globalizada y dinámica, las políticas de recursos humanos deben dar respuesta a la imperiosa necesidad de **gestionar el cambio en las organizaciones** de un modo ágil, eficiente y sin conflictos. Este punto es cuanto menos cuestionable en el contexto español de las organizaciones de artes escénicas, donde menos de un 30 % de los espacios escénicos son de titularidad privada y el resto son de titularidad pública o mixta (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018). Por las características específicas derivadas de la particular forma de organización y funcionamiento de la Administración pública, se hace inevitable generar fórmulas de gestión específicas que, adoptando las ideas de las políticas de gestión de personas, se supediten al marco normativo de dicha administración en la búsqueda de esa mayor flexibilidad y menor restricción, que posibilitaría una mejora en la gestión del cambio.

## **Resumen**

Las organizaciones necesitan personas que posean las características y actitudes requeridas para que puedan alcanzar las metas definidas en su estrategia. Los recursos humanos, las personas, son trascendentales para la innovación y mejora continua de la organización.

Más allá de ofrecer un servicio cultural, las diferentes compañías tienen maneras de ser y de hacer que les caracterizan y que les permiten aportar un valor diferencial frente a la competencia. La cultura de la organización, la estructura y el desarrollo de las actividades, así como las políticas de gestión de personas y la experiencia de estas, permitirán que el servicio ofrecido al cliente sea percibido con un alto nivel de satisfacción.



## Bibliografía

**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, págs. 215-226).

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

**Beck, R.; Harter, J.** (2015, abril). «Companies Are Missing Opportunities for Growth and Revenue». *Gallup Business Journal*. [Fecha de consulta: 15 de septiembre 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, págs. 287-301).

**Bonet, L.; Schargorodsky, H.** (2016). «La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales». En: J. Colomer; B. Casso (eds.). *Quadernos de Cultura* (núm. 4, pág. 231). Barcelona: Bissap Consulting. [Fecha de consulta: 15 de septiembre 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* (3.º edición). México 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, págs. 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*. [Fecha de consulta: 1 de octubre de 2019]. <https://udearoba.udea.edu.co/internos/mod/page/view.php?id=231207&inpopup=1>

**Etxebarria Etxeita, M.** (2014). «Gestión de recursos humanos». En: *Manual Atalaya: apoyo a la gestión cultural*. [Fecha de consulta: 16 de 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 Orfeo 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*. México: 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». En: M. B. Holbrook (ed.). *Consumer Value, a framework for analysis and Research, Interpretative Marketing Research Series* (págs. 1-28). Londres: Routledge.

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

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

**Le Pertel, N.** (2019). Una visión holística del bienestar. [Fecha de consulta: 18 de 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*. 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.

**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, págs. 881-904).

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

**Ministerio de Cultura y Deporte** (2018). *Anuario de Estadísticas Culturales*. [Fecha de consulta: 16 de 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*. México: CECSA.

**Prahalad, C. K.; Hamel, G.** (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (vol. 68, núm. 3, págs. 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, págs. 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, págs. 449-476).

**Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.** (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2.<sup>a</sup> edición). México DF: McGraw Hill.