

6. Herramientas

6.13 La gestión de la calidad, el conocimiento y el talento en las organizaciones culturales

por [Fernando de Yzaguirre García](#)

En este capítulo, calidad, conocimiento y talento son abordadas como perspectivas de apoyo a la buena gestión de las organizaciones, así como de las personas que las forman y les dan vida, subrayando la importancia de que dichas perspectivas sean desarrolladas de acuerdo con la singularidad de lo cultural.

1. La gestión de la calidad

La idea de la calidad

La referencia más antigua a la calidad la encontramos en torno al concepto de "excelencia" utilizado por los filósofos griegos. Podemos decir que cuando algo tiene alta calidad es sobresaliente, o es excelente. El diccionario de la lengua española (DRAE) indica en su primera acepción de calidad "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor", para luego ligar la calidad con la excelencia de algo.

La idea esencial de la calidad es sencilla: ¿cómo hacer las cosas bien? Para Velasco Sánchez (2005), esta idea apunta hacia una mejora continuada, no sólo en los productos y servicios de hoy, sino también con la mirada puesta en el mañana, de manera que se asegure la satisfacción de los clientes y usuarios, la reducción de costes, el incremento de la cuota de mercado y de los beneficios, mejoras para los empleados y rentabilidad para los accionistas y promotores.

Si bien su implantación se llevó a cabo en Japón, los padres intelectuales fueron americanos como Henry Ford, para quien la calidad era la optimización de la estandarización de los procesos; Walter A. Shewhart, quien introdujo el control estadístico y Edwards Deming, quien basó la mejora de la calidad en el control estadístico de todos los procesos.

Como señalan Modino y Salazar (2008), la gestión de la calidad moderna inicia su andadura en los años 80, orientada al producto, en el seno de una serie de empresas del sector industrial manufacturero preocupadas por sobrevivir en un mercado internacional cada vez más competitivo, para lo cual centraron sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus productos al objeto de que se ajustasen lo más posible a las necesidades de los clientes. Así, la gestión de la calidad se orientó hacia la inspección de la producción en serie. Le siguió la misma labor de inspección, pero restringida a unas muestras de la producción aplicando un control estadístico.

En el sector de la construcción, como señala García Mesguer en sus "Fundamentos de calidad" (2001: 163), antes el buen hacer residía en personas sabias que acumulaban todos los conocimientos del oficio, pero ahora de lo que se trata es "de saber gestionar la complejidad, y para ello la gestión de la calidad es una herramienta preciosa", siendo lo más importante un cambio de mentalidad y que se produzca la cooperación de todos los participantes del proceso constructivo entendido este como un todo.

El concepto de calidad se fue extendiendo a otras áreas de la empresa más allá de la producción, y a otros sectores, estableciéndose normas internacionales que garantizaban la calidad con la que se comprometía todo el personal de la empresa y sus proveedores. Hoy, la calidad ocupa a la alta dirección de la empresa y es tratada como uno de los elementos estratégicos principales.

Se han desarrollado diversos procedimientos que permitieran, por una parte, recabar información de los agentes clave para la organización, tales como los clientes, los proveedores, el personal, los inversores, etc. y, por otra, definir unas especificaciones en sus procesos de trabajo y producción que les permitieran introducir mejoras continuas en la producción.

Los buenos resultados que permitía la introducción de esta filosofía, despertaron el interés de importantes empresas que sancionaron la importancia estratégica de la calidad en sus organizaciones. Posteriormente, la calidad se ha trasladado a otros ámbitos organizacionales como las administraciones públicas y las ONG.

Algunos de los elementos principales de la gestión de la calidad en las organizaciones son los siguientes: desarrollar buenos productos o servicios, al menor coste o coste más adecuado (calidad de producto y de proceso); con una buena gestión (calidad de gestión) y con un buen trato al cliente (calidad de atención al cliente).

De las múltiples definiciones y perspectivas que existen en torno a la calidad, para Munro-Faure (1994) se pueden señalar los siguientes tres puntos en común: Que la calidad es un elemento fundamental para que la empresa alcance el éxito que para que la gestión de la calidad tenga éxito, es preciso que los directivos se comprometan firmemente con ella y que los trabajadores participen activamente en ella y que, finalmente, la mejora de la calidad conlleva cambios en la cultura de la organización.

Modelos y normas de gestión de la calidad

La respuesta ante los retos que presentaba el nuevo enfoque de la calidad fue el desarrollo teórico, metodológico y práctico de diversos procedimientos y técnicas, que se han ido plasmando en Modelos y en Normas que ayudan a gestionar la calidad.

Uno de estos Modelos se desarrolló en torno a la EFQM (European Foundation for Quality Management) o modelo europeo de calidad, que diseña el marco de gestión de la calidad en Europa, el cual se fundamenta en la idea clave de que son los directivos y su liderazgo los que logran la satisfacción del cliente, la motivación del personal y los resultados en la sociedad. Los directivos han de orientar la estrategia, llevar a cabo la política de personal, gestionar los recursos y promover los sistemas de calidad con el objetivo de alcanzar la excelencia en los resultados.

Un ejemplo aplicado al ámbito que nos ocupa, es el del Servicio de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz, que ha obtenido el certificado 300+ EFQM de Excelencia Europea, que no sólo se refiere al sistema de gestión, sino también a la relación con los contenidos de su programación cultural.

La norma de calidad más importante es la ISO 9.000 y la posterior ISO 9.001, que están implantadas en cientos de miles de organizaciones. ISO (International Standard Organization) es el organismo responsable de su redacción. Estas normas plantean la necesidad de adoptar un sistema, así como métodos que permitan una mejora continuada de la calidad para garantizar una posición competitiva en el mercado. Para ello, la aplicación de las normas tiene posibilidades de adaptación a cada organización, ya que no existen principios inalterables, aunque sí se pueden mencionar los más importantes de entre los señalados por Modino y Salazar (2008: 287): Que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes, que han de controlarse; que la calidad

se inicia con el diseño del producto o servicio; que mejora de costes y calidad van juntos; que hay que evitar los defectos y los problemas y, en su caso, ser capaz de detectarlos para solucionarlos tempranamente; que se requiere la participación intelectual de todo el personal, que debe ser bien formado y tener acceso a la mayor información posible sobre su trabajo y su entorno; que la motivación de las personas es imprescindible; que la innovación y la producción flexible son la base de la adaptación al mercado.

Una de las razones del gran éxito de las normas ISO 9.000 y 9.001 es que permiten a las organizaciones certificarse mediante un proceso de auditoría que ofrecen diversas entidades acreditadas. La obtención de la certificación reconoce el buen cumplimiento de la norma, con la garantía que ello supone. Asimismo, brinda una excelente oportunidad para adquirir reconocimiento y prestigio en el mercado.

Podemos encontrar a iniciativa nacional, herramientas específicas para la gestión de la calidad en el ámbito de la cultura, como la "Guía para la evaluación de las políticas culturales locales" que, liderada por [Juana Escudero](#) desde el Área de Cultura de la FEMP y elaborada por un grupo de expertos del ámbito cultural, fue editada por dicha institución y el Ministerio de Cultura en 2009. Asimismo, muchas organizaciones culturales cuentan en nuestro país con "cartas de servicios", que forman parte de la gestión de la calidad.

Un ejemplo interesante de la aplicación de estas herramientas, es el proyecto financiado con fondos europeos "[Flamenco de orilla a orilla](#)" que llevan a cabo la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, la Dirección General de Coordinación de Políticas Migratorias, y el Ministerio de Cultura del Reino de Marruecos. La iniciativa consiste en la capacitación de futuros profesionales de la gestión cultural en torno al flamenco, así como en el intercambio de buenas prácticas entre profesionales de Marruecos y Andalucía, y cómo estos pueden beneficiar los flujos empresariales entre ambos territorios. Por un parte, el proyecto, al apoyarse en los procedimientos de gestión para la tramitación de los fondos europeos, está sujeto a una gestión de calidad; por otra, pone de relieve la capacidad de la cultura para abordar procesos complejos como la cooperación en materia de relaciones transfronterizas. Otra iniciativa remarcable coordinada por la UCA y la UNIA, es el Observatorio Universitario Andaluz de la Cultura "Atalaya", promotor del presente Manual, el cual estudia la situación del sector cultural al tiempo que facilita el conocimiento de cómo se gestionan los recursos públicos. Por último, cabe reseñar la I Muestra de Flamenco del Teatro Central de Sevilla que, organizada por el Instituto Andaluz del Flamenco en respuesta a una demanda, siguió criterios y herramientas de planificación, control, seguimiento y evaluación.

Virtudes y críticas para mejorar

Cuando se trata de calidad, es muy importante reconocer los importantes e indudables logros que este enfoque facilita, pero también hay que estar abierto a las críticas, ya que son ocasiones de mejora, objetivo último de la calidad.

Entre las virtudes de estas herramientas señaladas por los consultados, destaca la mejora del servicio al ciudadano y la eficacia de enfoques como el de proyectos y el de procesos. Entre sus críticas, la falta de recursos para aplicarlas, el incremento de la burocracia y el riesgo de la estandarización.

Uno de los consultados, la revista Tiempo, pone como ejemplo de buena gestión en su organización, inspirada en el lema "Noticia es aquello que alguien no quiere que se publique", un reportaje de 2013 en el que se informa sobre fallos en el sistema de seguridad del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ([MNCARS](#)). Esta organización, señala en su carta de [servicios](#) que "dispone de un Servicio de Seguridad cuya finalidad es la protección integral de las personas y de todos los bienes que se encuentran en la institución". Otro de los consultados, la asociación Gerediaga Elkartea, expresa preocupación porque la oferta formativa en Gestión Cultural se encuentra marcada por dinámicas propias del sector industrial.

Cabe añadir por nuestra parte una crítica más, lo que podríamos calificar de "credencialismo": en ocasiones, la obtención de certificaciones de calidad responde más a una cuestión instrumental —por ejemplo de imagen—, que a un convencido ejercicio de mejora, desviación que se vería reducida incrementando la transparencia en las organizaciones y reforzando la autonomía de gestión de los profesionales que las forman.

Singularidad de los productos culturales

La calidad nació en torno a la mejora de productos industriales en un mercado capitalista y competitivo, y sus métodos actuales de gestión son herederos de dicho origen. Ahora bien, es preciso considerar la singularidad del ámbito cultural frente al industrial, ya que sus "productos" en un gran número de ocasiones no tienen un carácter industrial.

Es fundamental dar la importancia que requiere la singularidad de la cultura y sus productos, ya que, como dice Antonio Gala, "la cultura da a las personas su condición de humanas". Es decir, la cultura es un fin en sí mismo, ya que contribuye a ser persona, ¿no es esta la misión principal de una comunidad?

Por ello, para abordar la mejora de la calidad de los productos o servicios que ofrecen las organizaciones culturales, una herramienta de apoyo es identificar dónde se ubican éstos en el "Mapa de los Productos Culturales" (Figura 1, Yzaguirre, 2009) respecto al cuadrante de la industrialización de la cultura, pues dicho cuadrante recoge el tipo de productos o servicios que mejor responden al enfoque de la calidad.



Fernando de Yzaguirre García, 2009

El mapa permite ubicar los muy variados productos y servicios derivados de la actividad cultural, combinando tres ejes:

Eje X) Señala quién es el promotor principal: administraciones públicas, ONG o empresa privada. La iniciativa pública está más vinculada a la protección y promoción del patrimonio cultural de un país y, la privada, a la obtención de resultados económicos.

Eje Y) Indica el "valor" del producto para su destinatario. Este orden admite, según lo que más nos interese, una clasificación centrada en el nivel de calidad del producto (calidad técnica, estética o transformadora), en el grado de refinamiento del público o, en el tipo de soporte. En este eje, se contraponen la cultura destinada al consumo de masas frente a la alta cultura o a la cultura transformadora.

Eje Z) Señala la seriabilidad, o posibilidad de reproducir o copiar el producto. En este orden, se incorpora el componente tecnológico, por el cual muchos productos o servicios culturales modernos se pueden seriar hasta el infinito, a un coste asequible, frente al producto único y original. Este orden se relaciona estrechamente con el proceso de industrialización de la cultura; con la posibilidad de producción y comercialización a gran escala; con los costes de producción y la rentabilidad y con la "democratización de la cultura", gracias a la cual muchas obras de arte, inaccesibles al gran público, se acercan a potenciales sensibilidades, aunque al mismo tiempo contengan un importante factor homogeneizante, inherente a la serialización.

La combinación de estos tres órdenes, nos ayudan a comprender la complejidad del sector cultural, y nos permite afirmar la necesidad de adaptar la gestión de la calidad al tipo de producto o servicio que en cada caso se trate. Así, para aquellos productos que estén en los valores más positivos de los tres ejes, es decir, en el cuadrante de la cultura industrializada, será mucho más apropiado aplicar una gestión de la calidad, mientras que, al contrario, en los valores más negativos, por ejemplo, en la creación de obras maestras, que son los distintivos máximos de la cultura artística, la gestión de la calidad será un complemento que difícilmente alcanzará al corazón del producto cultural: la creación y el genio.

Como veremos más adelante, la creación y el genio tienen mucha relación con el talento; para que se produzcan, necesitan, entre otras cosas, de un hábitat psicosocial adecuado, que no debe ser descuidado por los sistemas de calidad a riesgo de ahuyentar la "gallina de los huevos de oro" que produce, retiene y rentabiliza el talento, el genio y la creación.

Uno de los grandes retos de la cultura y sus productos, es lograr un equilibrio entre el trato igualitario, la "democratización" de la cultura y la singularidad cultural. No hay que perder el objetivo de acercar a todos los productos de la creación y la cultura —que sean de calidad— como un camino de desarrollo de las personas, pero sin que ello suponga caer en el clientelismo y sin producir artificialmente creadores, talentosas obras maestras.

En la actividad cultural que no esté inserta en el cuadrante de la industrialización, no se pueden mimetizar los usos de las herramientas de gestión "industriales", o los modelos de calidad pensados para la producción de bienes en serie, ya que precisamente el valor de la cultura es insoluble a los valores de la diversidad, de la estética, de la creatividad y de la crítica, contrarios a la estandarización.

Por poner un ejemplo de contraste, nada tiene que ver la gestión de la calidad aplicada al proceso de producción de un piano alemán, que se inscribe perfectamente en la corriente de la "calidad total" y su éxito puede ser considerado un éxito industrial; de la gestión de la calidad que lleve a cabo un gran centro de creación para compositores sinfónicos, cuyo mayor éxito —lograr un "genio" de la música— ha de ser considerado un éxito del humanismo, donde los sistemas o modelos de calidad al uso no son decisivos, cuando no perjudiciales, tal y como denuncian los críticos de la "excelencia" como Aubert y Gaulejac (1993: 261),

quienes señalan que "debemos valorar las empresas y los modelos de gestión que concilian la eficacia económica con... el desarrollo social y cultural de los pueblos y el equilibrio psíquico de las personas".

De ahí, la importancia de que sean la calidad y las herramientas de gestión las que se adapten a la singularidad cultural. Como señala uno de los consultados, la asociación Gerediaga Elkartea que cuenta con una trayectoria de medio siglo, "la cultura se encuentra íntimamente ligada con una sociedad, su historia, sus formas de comunicarse... en definitiva su propia idiosincrasia. No podemos hablar de globalización en la cultura, la empobrece. Es por ello, por lo que los parámetros de calidad deben adaptarse a esta idiosincrasia".

Al mismo tiempo, es preciso reconocer la importancia de utilizar estas herramientas para mejorar la gestión y desarrollar una "cultura" propia de la organización cultural (valga la redundancia), lo que requiere, entre otras cosas, formar al personal.

¿La calidad se puede aplicar en pequeñas organizaciones?

Cuando hablamos de organizaciones en general, y culturales en particular, la gran mayoría de ellas son medianas o pequeñas, o forman parte de grandes estructuras como una corporación o una administración pública, como "unidades" de pequeño tamaño. Con sus medios reducidos, puede parecer una utopía aplicar las herramientas del management que han sido desarrolladas en grandes multinacionales, organismos internacionales o consultoras internacionales.

La puesta en marcha y aplicación de las normas de calidad, los sistemas de calidad, la calidad total, las autoevaluaciones, los círculos de calidad, los sellos de excelencia, etc. es preciso reconocer que, en su arranque, son procesos bastante complejos, que se suman al ya de por sí complicado día a día de las organizaciones, y requieren de un importante esfuerzo de implantación. Tan es así que en las grandes corporaciones e instituciones existen departamentos especializados en calidad que, además, se ven apoyados por consultoras externas.

La realidad es que la mayor parte de las organizaciones españolas, entre ellas las culturales, no cuentan ni con el tamaño, ni con los medios precisos para un despliegue completo de los sistemas de calidad, lo que no es óbice para que de manera gradual y planificada puedan incorporarse al enfoque de la calidad. Como dice Velasco Sánchez (2005: 29): "todas las mejoras de calidad tienen lugar proyecto a proyecto y de ninguna otra manera". Es decir, podemos abordar la gestión de la calidad, por ejemplo, empezando por un proyecto presente o futuro, en el que toda la organización esté de acuerdo en introducir conceptos, herramientas y acciones dirigidas a la mejora de la calidad. De esta manera, en sucesivos proyectos se podrá ir aplicando esta primera experiencia y poco a poco se hará extensible a toda la organización.

Ahora bien, hemos de asumir que la mejora de la calidad va a requerir unos recursos, normalmente en forma de tiempo y dinero, ya que se precisa, como mínimo, realizar un diagnóstico de aquello que no está funcionando bien, y recursos para buscar soluciones y aplicarlas. Y todo ello requiere dar formación a los profesionales.

Lo que el enfoque de la calidad defiende, y viene demostrando en muchos casos, es que esos recursos son una inversión muy rentable, ya que la mejora de la calidad repercute en los objetivos clave de la organización: satisfacción de clientes y usuarios, logros en imagen y resultados, reducción de costes, mejoras para los trabajadores, incremento de la cuota de mercado, supervivencia, etc.

2. La Gestión del conocimiento

Después del boom de la calidad, tanto el conocimiento como el talento pueden considerarse nuevas estrategias para la diferenciación y el "éxito" empresarial. El actual hiperdesarrollo del sector servicios, de las tecnologías y de la sociedad de la información, han restado relevancia a los factores tradicionales frente al conocimiento y sus logros, como son la técnica y la innovación. Al mismo tiempo, cada vez se aprecian más las características "psicosociológicas" y "culturales" de los trabajadores frente a las "biológicas" y "físicas".

Hoy, se reduce la importancia de los activos tangibles (como instalaciones y maquinaria) frente al incremento de los activos intangibles tales como el conocimiento especializado, la calidad de relaciones con clientes y proveedores, la cualificación, la imagen, el talento y la riqueza que acumula la empresa en su capital humano. Una muestra de la importancia que han adquirido los intangibles, es el importante desarrollo de las industrias culturales, cuyo producto o servicio es un intangible muy singular: la cultura (Yzaguirre, 2009).

Para Cañibano y Sánchez (2004: 107) "El conocimiento es el principal impulsor del crecimiento", de manera que se convierte en fundamental comprender el papel que juega el conocimiento en la economía y en las organizaciones, así como ocuparse de su producción, conservación, uso y difusión.

En Palomo Zurdo (2010) vemos que, el conocimiento viene a ser el conjunto organizado de datos e información que permiten resolver un determinado problema o tomar una decisión. El conocimiento integra información, saberes, técnicas, habilidades, ciencia y cultura.

De menor a mayor complejidad, el saber o conocimiento humano está compuesto por datos, que dan cuenta de un saber simple fácil de obtener y de transmitir; información, que son conjuntos de datos más o menos complejos que sirven a una finalidad humana; y conocimiento, que es la capacidad de la mente humana para manejar datos e información con el fin de obtener algún resultado o de crear nuevo conocimiento.

De manera tradicional, el management científico considera el conocimiento como una modalidad de capital, al servicio de los objetivos de la empresa. Por ello, también se le denomina capital intelectual. Kaplan y Norton, iniciaron a principios de los 90 la popularización del término "intellectual capital". En su artículo de 1998, Ulrich define el capital intelectual con una fórmula matemática que relaciona la capacidad y el compromiso de los trabajadores de la empresa:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capacidad} \times \text{Compromiso.}$$

Esta fórmula requiere poner atención en todos los componentes de la "Capacidad", como son la identificación y promoción del talento de los trabajadores, que interesa retener. Asimismo, en lo que se refiere al "Compromiso", la organización deberá tener en consideración aquellos elementos que importan a los trabajadores o colaboradores y que les permiten valorar y adherirse a la organización.

Desde el punto de vista de la organización, el conocimiento está en diversos lugares y pertenece a distintos actores. Puede residir en los procedimientos desarrollados por la organización, o bien en las habilidades de algunos de sus empleados; puede ostentarse en forma de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor...) o bien permanecer tácitamente en las y los trabajadores y sus interacciones sociales; de manera específica, en el ámbito de la cultura, reside en los creadores y en sus creaciones, en los contenidos, en los intérpretes; en la mejor manera de acercar el hecho cultural al usuario, etc.

En el actual contexto de incertidumbre, globalización, complejidad, riesgos y cambio permanente, donde la innovación y el manejo del conocimiento resulta fundamental, las organizaciones se ven obligadas a llevar a cabo una gestión del conocimiento que les facilite encarar todos sus retos y mantenerse a flote.

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La Gestión del Conocimiento en Palomo Zurdo (2010) es "el conjunto de procesos culturales, de conducta, de sistemas de información y de incentivos, que permiten que el conocimiento explícito y tácito de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas y situaciones eficazmente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas a largo plazo". Aquí, podemos destacar una de las singularidades de la gestión del conocimiento en las organizaciones culturales, ya que dicha gestión no es una mera herramienta del management, sino que en muchos casos es parte constitutiva e indisoluble de su razón de ser, aquella que la convierte en una "organización con sentido", pues la cultura y el conocimiento en la que se basa sí son verdaderas finalidades destinadas al enriquecimiento de las personas, frente al capital económico que es un medio.

Del análisis de distintas definiciones de la "Gestión del Conocimiento" (GC), podemos destacar los siguientes elementos principales:

1. La GC pretende detectar un activo intangible y humano que se encuentra en las mentes de las personas.
2. Propone llevar a cabo políticas, programas o procesos para producir, desarrollar y diseminar ese activo para que otros trabajadores puedan aprovecharlo.
3. La GC es el conjunto de herramientas de planificación y control destinadas a ser capaces de manejar el activo que representa el conocimiento, llevando a cabo acciones para poder utilizarlo.
4. Persigue poner dicho activo al servicio de la organización y sus objetivos, para mejorar la calidad de sus bienes o servicios, y obtener ventajas competitivas frente al entorno.
5. De manera particular, en muchas organizaciones culturales, como las que trabajan con creaciones o ciencia, hay que añadir que el conocimiento y su gestión forman parte de su misión.

Dada la importancia creciente concedida a la gestión del conocimiento, y dentro de la tendencia del management a racionalizar el funcionamiento de las empresas, se han propuesto diversos modelos para representar, medir y evaluar el CI. Por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard, de Kaplan y Norton); el Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor, de Sveiby); el Navegador (Skandia Navigator, de Edvinsson y Malone), el Modelo de Creación de Conocimiento (de Nonaka y Takeuchi) y, por citar un caso español, el Modelo Integral (de Bueno et al). Dado su interés, **vamos a dedicar atención a dos de estos modelos.**

El cuadro de mando integral de kaplan y norton

El Cuadro de Mando Integral CMI (The Balanced Scorecard), fue desarrollado por Kaplan y Norton en los años 90, incorporando como una de sus novedades los activos intangibles.

Para construir el cuadro de mando, hay que llevar a cabo una meticulosa selección de indicadores o medidas que se consideren fundamentales y representativas de la actividad principal y de las sub-actividades. El CMI, en última instancia, responde al plan estratégico de la organización.

La hipótesis inicial del CMI es que, si se actúa sobre los trabajadores, se mejorarán los procesos organizativos y productivos, lo que redundará en mejores productos o servicios los cuales, a su vez, darán más satisfacción a los clientes, produciéndose finalmente mejores resultados.

Modelo de creación de conocimiento, de nonaka y takeuchi

Como puede comprenderse fácilmente por todo lo visto hasta aquí, se valora mucho la producción de nuevo conocimiento. Si observamos a las organizaciones culturales, en muchas de ellas la producción de conocimiento, la creación y la investigación, están en la base misma de su actividad. Por ello, merece la pena resaltar este Modelo en particular.

El MCC de Nonaka y Takeuchi es muy completo. De él, cabe destacar los siguientes elementos principales:

- Dos dimensiones: epistemológica y ontológica.
- Cuatro pasos fundamentales de conversión del conocimiento, caracterizados por otros tantos "ba".

La epistemología, estudia la posibilidad y producción del conocimiento. En el modelo, se propone como hipótesis epistemológica la existencia de dos tipos de conocimiento: tácito y explícito.

La ontología, se refiere al estudio del ser y sus propiedades trascendentales, entre ellas las relacionadas con el conocimiento. En el Modelo, esta dimensión representa la posibilidad, importantísima, de transformación del conocimiento producido por los individuos —que sirven de soporte al conocimiento—, en conocimiento grupal.

El conocimiento tácito, es aquél que se encuentra en las habilidades y la experiencia de los trabajadores (o artistas) como individuos, pero no es percibido directamente por la organización. Por tanto, para ella, este conocimiento es un conocimiento implícito. El conocimiento explícito, es más visible que el anterior y es compartido por los grupos de la organización. Podemos decir que ya está codificado por parte de la organización. A partir del, se pueden elaborar nuevas acciones. El Modelo apuesta por que, al experimentar estas nuevas acciones basadas en el conocimiento explícito, los trabajadores producen un nuevo conocimiento tácito.

Una de las claves que desarrolla el Modelo es cómo convertir el conocimiento tácito, que funciona a modo de materia prima del tipo de conocimiento que le interesa utilizar a la organización, en conocimiento explícito.

Gestión del conocimiento y gestión de la calidad

El trabajo de Tarí y García (2009: 138), nos permite poner en relación estas dos importantes dimensiones de la gestión en la organización, el conocimiento y la calidad, de manera que cabe confirmar la existencia de una relación positiva entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento:

"la gestión de la calidad permite a la empresa hacer evaluaciones para conocer la situación de la empresa y mejorar, lo cual facilita la creación de aprendizaje y en consecuencia puede mejorar el conocimiento de los empleados (...) el conocimiento puede mejorar la gestión de la calidad porque promueve el diálogo y/o el empowerment y, por lo tanto, mejora las relaciones entre los distintos departamentos y la toma de decisiones respectivamente".

También se puede hablar de la gestión del conocimiento desde la calidad. Por ejemplo, al identificar el conocimiento como un elemento importante para uno de los procesos de la gestión de la calidad, que se utiliza en diversas normas ISO como las 9000: la gestión de recursos.

Si a todo lo anterior le añadimos que el conocimiento es parte integrante de la cultura en este caso podemos afirmar que mejorar las cosas en una organización dedicada a algún ámbito de la cultura, supone prestar especial atención a la base sobre la que se apoya la misma cultura: el conocimiento y sus procesos afines como el de la creación, la investigación y la divulgación.

Si una cosa puede aprender el enfoque de la calidad del enfoque del conocimiento, es que, en un entorno cambiante, en el que juegan duros competidores, la mejor herramienta para superar estos retos es el conocimiento y el talento que reside en los trabajadores que forman la organización, así como en otros agentes clave para la organización: creadores, científicos, autores, artistas, productores, documentalistas, etc.

Para finalizar este apartado dedicado al conocimiento, cabe señalar el gran interés que tiene para el sector cultural incorporarse a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como las redes sociales o las bases de datos, que permiten desde la gestión del conocimiento incrementar la comunicación con —y el servicio hacia— el usuario, sea ciudadano, investigador o creador. Las TIC amplían y ponen en valor el alcance del hecho cultural, que es un recurso inagotable que se ve amplificado por las nuevas tecnologías, siempre y cuando preservemos su idiosincrasia, diversidad y riqueza, verdadero reto para el sector.

Buenos ejemplos de lo anterior, según los consultados, son la decidida orientación de [Donostia Kultura](#) hacia la cultura digital, cuya web ha sido objeto de galardones; [CELAMA](#) una aplicación web personalizada que permite realizar de manera online la gestión de las actividades que ofrece la Universidad de Cádiz y otras entidades; y la puesta en marcha del portal [www.teatro.es](#) por parte del Centro de Documentación Teatral del INAEM (Ministerio de Cultura), que facilita a ciudadanos, creadores e investigadores el acceso a los amplios fondos de la institución.

3. La gestión del talento

¿Qué es el talento?

La definición de talento entraña ciertas dificultades. En el diccionario de Julio Casares (1994), el talento tiene varias acepciones: moneda imaginaria de los griegos; en teología, conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres; de manera figurativa, serían las dotes intelectuales, como el ingenio o la prudencia.

Si consultamos una de las fuentes más antiguas, la Biblia, encontramos la "parábola de los talentos" (Mateo 25: 14-30), en la cual se confronta a tres hombres con unos "talentos" que han recibido de su señor y lo que hacen de ellos en ausencia del señor.

De manera más actual, el talento está relacionado con atributos como la sabiduría, la lucidez, el juicio, el discernimiento, el entendimiento, el intelecto, la mentalidad o el sentido. Pero si nos referimos a la cultura, el talento se refiere además a las cualidades artísticas o de creación, se relaciona con el genio, la capacidad, la perspicacia, la chispa, la agudeza o la sutileza. Un artista o un autor con talento, es aquél que es capaz de realizar su arte con destreza, de forma sublime, destacando en su ejecución sobre el resto de los creadores.

Cuando hablamos, en el terreno de las organizaciones, de un directivo, o de un trabajador, con talento, no hablamos sólo de que muestren unas buenas cualidades mecánicas u operativas en la realización de su trabajo. En el uso reiterado de la palabra talento en el terreno artístico, descubrimos que están implicadas, también, expresividad, genio, riqueza, duende y otras características cualitativas. Y es ahí precisamente, en lo cualitativo, donde gana su verdadera dimensión el talento; hay algo más que la mera realización de tareas de forma pulcra, eficaz o adecuada; hay "talento".

De vuelta a la consideración del talento para la gestión, cabe señalar que para Martha Alles (2005) el talento está formado por la conjunción de los conocimientos y las competencias, pero para que esa conjunción se transforme en un talento activo, precisa de lo que podríamos denominar un catalizador: la motivación. Con la motivación, se movilizan los conocimientos y las competencias para dar lo mejor de la persona.

Hoy, las empresas han desarrollado eficaces herramientas para el control de su producción, la optimización de sus recursos, la gestión de la calidad y el seguimiento de sus objetivos. Se imponen las herramientas del *management* y de la planificación, la dirección por objetivos, la gestión por procesos, la calidad total y los planes estratégicos. Pero todo ello no es suficiente por sí mismo y se concede cada vez más importancia a la detección, desarrollo y retención del talento.

Así, cobran cada vez más importancia una buena atmósfera de trabajo (clima laboral), el desarrollo profesional y personal, la formación continua, la responsabilidad social y la comunicación interna, ya que se considera que las personas que trabajan en la organización son su activo más importante, por lo que se busca que éstas se adhieran a la organización y respondan en su trabajo con verdadero compromiso. Y para promover ese compromiso, las organizaciones vuelven su mirada hacia las personas y su talento, tratándolas de fidelizar de distintas maneras.

Por ejemplo, dentro del interés de las organizaciones por atraer y retener el talento, se ha desarrollado el concepto de "employer branding", que puede traducirse como "marca como empleador". Se trata de una manera de señalar, y gestionar, la importancia de que nuestra empresa, de cara a atraer y retener talento, se diferencie del resto en lo relativo a la gestión de personal. Para desarrollar el compromiso en los trabajadores, hay que mostrar compromiso con su bienestar.

Diversos estudios (Markos y Sridevi, 2010), algunos realizados sobre muestras de cientos de miles de empleados en grandes empresas, muestran la existencia de una clara relación entre el alto compromiso de los empleados y su alto rendimiento, y estos, a su vez, con unos mejores resultados en las empresas. La constatación de esos buenos resultados es lo que, en última instancia, hace que las organizaciones se preocupen por el compromiso de sus trabajadores.

Podemos finalizar este apartado subrayando la importancia estratégica que tienen las personas en el sector cultural, un sector que hace un uso intensivo de mano de obra, y que muchas veces se sostiene gracias al mérito de personas entusiastas —y con mucho talento— que son la base de singulares proyectos culturales que hacen una gran labor, pero que necesitan de un apoyo decidido para asegurar su continuidad.

Talento y diversidad

Según la Declaración Universal de la UNESCO sobre la [Diversidad Cultural](#) la cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio, manifestándose en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. La diversidad es fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, siendo tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica lo es para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Uno de los aspectos que la nueva atención al talento ha puesto al descubierto, es que, en nuestro mundo global, no sólo han caído las fronteras geográficas para el tránsito de personas, tiñendo el paisaje de las organizaciones de interculturalidad, sino que otros factores también contribuyen a la diversidad, tales como la mayor integración de ambos sexos, la convivencia de varias generaciones, la riqueza de culturas e ideas, la distinta formación y experiencia, etc.

Todo lo cual, subraya la importancia creciente de la diversidad en la empresa, la cual deberá contar con herramientas de gestión adaptables a las diferentes realidades que conviven en su interior. Por ejemplo, teniendo en cuenta los valores de los trabajadores dentro de los valores que defina como propios la organización, o diseñando programas específicos e innovadores dirigidos a incorporar la diversidad y la tolerancia como valores apreciados por los trabajadores, los directivos, los clientes, los proveedores, etc. Las organizaciones culturales saben mucho de diversidad, ya que uno de los fundamentos mismos de la cultura y su riqueza es precisamente la diversidad.

La gestión del talento

Debemos considerar el talento como una característica personal, aunque la noción de talento puede ser aplicada tanto a un individuo en particular, como al conjunto de profesionales de la organización, si bien la mayor atención se centra sobre los mandos intermedios y superiores, que están en las posiciones de mayor interés para la organización, bien por su desarrollo potencial, que se correspondería con el "talento emergente", bien por su larga trayectoria, que se correspondería con el "talento maduro".

Desde finales de los años 90, autores como McKinsey comienzan a hablar del esfuerzo de ciertas organizaciones para fidelizar profesionales que presentan cualidades muy valoradas, bien sea por sus conocimientos, su saber hacer, o sus habilidades directivas.

Además de personas con talento, también se puede hablar de organizaciones con talento. Las organizaciones con talento, realizan una gestión del talento como parte de sus líneas de trabajo estratégicas, de manera que el talento sea atendido de manera transversal en otros ámbitos de la organización además de los Recursos Humanos, como por ejemplo la política comercial, la responsabilidad social corporativa, el desarrollo de nuevos productos y servicios, etc.

En el terreno de las organizaciones de hoy en día, en Palomo Zurdo (2010) nos encontramos con la definición del talento en las organizaciones:

"el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, capacidades y actitudes interrelacionados, que los profesionales o los equipos de trabajo ponen en práctica para conseguir resultados positivos en una empresa".

Por otra parte, revierte especial interés la definición que propuso Pilar Jericó en 2001 (Gestión del talento, Prentice Hall), quien formula la siguiente ecuación:

Talento individual = Capacidades + Compromiso + Acción

- Las capacidades muestran lo que puedo hacer a partir de la combinación de unos conocimientos que poseo junto con unas habilidades, unas competencias y unas actitudes.
- El compromiso representa lo que quiero hacer dentro de lo que puedo, porque me siento comprometido con ello, con el proyecto en el que participo, con el equipo al que pertenezco y con mi organización, es decir, deseo implicarme de verdad.

- Y la acción es la materialización de lo anterior. Es cómo actúo, en donde se verá si lo hago de manera ágil, deliberativa y eficaz, poniendo de relieve mi capacidad para poner en práctica el talento y mis capacidades desde el compromiso.

Las organizaciones están interesadas en utilizar este talento de las personas que forman parte de su capital humano, de ahí que hablemos de la "gestión del talento", lo cual, por otra parte, es una evolución de la gestión de personas y de la gestión de directivos. La gestión del talento se centra en el diseño de sistemas de gestión que atiendan la dimensión del talento en los miembros de la organización. Dicha gestión, se aplica a una serie de cuestiones como las siguientes: Conocer y desarrollar el talento existente; Planificar las necesidades de los puestos de trabajo de especial interés; Desarrollar elementos como la reputación corporativa, que pueden despertar el interés de los profesionales cuyo talento se quiere atraer; Conservar el talento; Escuchar de manera activa a las personas; Poner en valor elementos intangibles como la diversidad y la tolerancia cultural, la atmósfera o clima laboral, la creatividad, el compromiso, la disposición al cambio, etc. será decisivo para retener y atraer el talento; En el caso de las organizaciones culturales, dar especial reconocimiento al talento de las personas que están en la base de la que se nutre el hecho cultural: creadores, investigadores, intérpretes, divulgadores, artistas, autores...

Un buen ejemplo de lo anterior, es la promoción de jóvenes promesas de las artes que lleva a cabo el Museo Municipal "[Jerónimo Molina](#)" de Jumilla mediante la organización de cuidadas exposiciones individuales.

Antes de cerrar el capítulo, es oportuno recordar que la cultura fomenta la capacidad crítica de las personas, que es parte inseparable del talento y la base de la innovación en el sector cultural; un sector que reclama mayor transparencia en la gestión de los fondos públicos y que se ha visto afectado por la utilización de la finalidad cultural para alimentar la política del ladrillo, que luego ha abandonado la producción de contenidos culturales para la población.

Colaboraciones al capítulo

Con motivo de la elaboración de este capítulo, nos pusimos en contacto con diversas organizaciones culturales solicitándoles que respondieran a un pequeño cuestionario en referencia al contenido desarrollado. Todas las respuestas han resultado de gran interés, pero debido a las limitaciones de espacio no podemos exponerlas, si bien de una u otra manera han sido tenidas en cuenta en la redacción final y se pondrán a disposición de la institución promotora de este Manual. Es justo agradecer la participación de profesionales adscritos a las siguientes organizaciones: Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, Centro de Documentación Teatral (INAEM), Diputación Foral de Vizcaya, Donostia Kultura Entidad Pública Empresarial, Gerediaga Elkarte asociación cultural (Duranguesado), Instituto Andaluz del Flamenco, Museo Municipal "Jerónimo Molina" (Jumilla), revista Tiempo (Grupo Zeta) y Vicerrectorado de Proyección Internacional y Cultural (Universidad de Cádiz).

Para la Reflexión

- Uno de los encuentros felices entre la mejora del management y la importancia de la cultura (en particular, de la creatividad), se produce en el análisis de la producción de nuevo conocimiento en las empresas, que es estudiado en el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi. En este enlace podrás profundizar en este interesantísimo proceso, que en algunos aspectos recuerda a la creación artística: datateca.unad.edu.co
- En el informe de 2013 del Boston Consulting Group y la Asociación Europea para la Gestión de Personas, se hace una comparación empírica para cuantificar las diferencias entre las empresas con

altas o bajas capacidades en la gestión de personas. Descubre en dicho informe cuál es la mayor preocupación actual de los miles de directivos europeos consultados: www.aidp.it

- La gestión de la calidad, su gran importancia en la actualidad para el desarrollo de las organizaciones en todo el mundo, al mismo tiempo que sus limitaciones ante la singularidad de la cultura, hacen aconsejable conocer el análisis crítico de la industrialización de la cultura que hicieron Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, en el capítulo «La industria cultural: Ilustración como engaño de masas», de su célebre obra "Dialéctica de la Ilustración".

Bibliografía

ALLES, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano: basado en competencias.* Buenos Aires: Granica, 2006. 360 p. ISBN 978-950-641-123-7.

AUBER, Nicole; GAULEJAC, Vincent de. *El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Teresa Goñi; Francesc Bellarista (trad.). Barcelona: Paidós Ibérica, 1993. 285 p. ISBN 84-7509-898-3.

CAÑIBANO, Leandro; SÁNCHEZ, M. Paloma. "Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo" [en línea]. En: *Revista de contabilidad y dirección*, n. 1, 2004, p. 99-139. ISSN 1887-5696. Disponible en: accid.org

Enciclopedia de economía, finanzas y negocios. Ricardo J. Palomo Zurdo (coord.). Madrid: CISS, 2010, 20 v. ISBN 978-84-9954-062-7.

MODINO GÓMEZ, Ángel; SALAZAR CASTILLO, José Manuel. "La gestión de la calidad". En: *Recursos humanos.* Jesús A. Valero Matas (coord). Madrid: Tecnos, 2008, p. 277-297. ISBN 978-84-309-4807-9.

MUNRO-FAURE, Leslie; MUNRO-FAURE, Malcolm. *La calidad total en acción: una estrategia empresarial revolucionaria sobre calidad, orientada al cliente, y que engloba todas las actividades de la empresa.* Barcelona: Folio, D.L. 1994. 369 p. ISBN 84-7583-657-7.

TARÍ GUILLÓ, J. J.; GARCÍA FERNÁNDEZ, M. "Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura" [en línea]. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 15, n. 3, 2009, p. 135-148. ISSN 1135-2523. Disponible en: www.aedem-virtual.com

ULRICH, D. "Capital Intelectual = capacidad x compromiso". En: *Harvard Deusto Business Review*, n. 86, 1998, p. 28-40.

VELASCO SÁNCHEZ, J. *Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión.* Madrid: Pirámide, 2005.

YZAGUIRRE GARCÍA, Fernando de. "Industrias culturales y clúster de excelencia urbana". En: *Cultura, territorio, economía y ciudad: textos de las primeras jornadas sobre ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta en Sitges (Barcelona) los días 26 y 27 de noviembre de 2008.* Félix Manito (ed.). Barcelona: Fundación Kreanta, 2009, p. 111-125. ISBN 978-84-613-2572-6.