



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección
de Empresas

Gestión del talento en orquestas
sinfónicas: los casos de la OSCYL y la
OSGTL

Presentado por:

María Balaguer Alepuz

Tutelado por:

Teresa García Merino

Valladolid, 1 de julio de 2021

ÍNDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. METODOLOGÍA	5
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1. La evolución de la gestión de los recursos humanos: el punto de partida de la gestión del talento	6
3.1.1. Evolución de los recursos humanos a lo largo del siglo XX y origen de la gestión del talento	7
3.1.2. Factores determinantes en el origen e importancia de la gestión del talento	9
3.2 El enfoque de gestión del talento	12
3.2.1 Evolución del término talento	12
3.2.2 Gestión del talento en la empresa: delimitación y principales fases	13
3.2.2.1 <i>Delimitación del concepto de talento</i>	14
3.2.2.2 <i>Las etapas de la gestión del talento y sus prácticas</i>	14
<i>i. Atracción del talento</i>	15
<i>ii. Identificación del talento</i>	16
<i>iii. Desarrollo del talento</i>	17
<i>iv. Retención del talento</i>	18
4. ANÁLISIS DE CASOS: LAS ORQUESTA SINFÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN Y DEL GRAN TEATRO DEL LICEU	20
4.1. Breve aproximación a las orquestas analizadas	20
4.1.1 La Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL)	20
4.1.2 La Orquesta Sinfónica del Gran Teatro Liceu (OSGTL)	21
4.2 La Gestión del talento en las orquestas sinfónicas analizadas	22
4.2.1 Definición del talento para las orquestas sinfónicas	23
4.2.2 Fases de la gestión del talento de las orquestas analizadas	24
<i>i. Atracción del talento</i>	25
<i>ii. Identificación del talento</i>	28
<i>iii. Desarrollo del talento</i>	31
<i>iv. Retención del talento</i>	33
5. CONCLUSIONES	37
6. BIBLIOGRAFÍA	39
7. ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 3.1.1.1: Evolución en gestión de RH y origen de la GT	
Tabla 3.1.1.1: Factores determinantes en la importancia de la gestión de lo RH	
Figura 3.2.1.1.1: Fases y prácticas de gestión del talento	
Figura 4.1.1: Estructura organizativa general de las orquestas sinfónicas	
Tabla 4.2.2.1: Prácticas específicas de GT de las orquestas analizadas	
Gráfico 4.2.2.1: Evolución del alcance de las redes sociales de la OSCYL	
Gráfico 4.2.2.2: Evolución del alcance de las redes sociales de la OSGTL	

Figura 4.2.2.2.1: Proceso de selección a través de concurso público de la OSCYL _____
Tabla 4.2.2.2.1: Ventajas obtenidas por la OSCYL en el proceso de la selección a través de la gestión del talento _____
Figura 4.2.2.2.2: Proceso de identificación del talento interno en la OSGTL _____
Tabla 4.2.2.4.1: Relación de puestos de trabajo y régimen retributivo _____
Tabla 4.2.2.4.2: Cumplimiento de los principios retributivos por la OSGTL _____
Tabla 4.2.2.4.3: Prácticas de carácter psicológico para la retención del talento en las orquestas sinfónicas _____

RESUMEN

En las últimas décadas, la rapidez de los cambios del entorno, la creciente globalización y el incremento del peso de los recursos intangibles en las empresas han convertido el talento del capital humano en uno de los activos más valiosos para las organizaciones. Este hecho, ha llevado a la necesidad de definir y gestionar el talento a través de nuevas formas de gestión, de manera que las organizaciones puedan competir de manera eficaz en un entorno altamente competitivo. En este contexto, surge el enfoque de gestión del talento como un nuevo enfoque en el ámbito de los recursos humanos, el cual pretende atraer, identificar, desarrollar y retener el talento con el objetivo de obtener ventajas competitivas y contribuir al éxito empresarial. De esta manera, el presente trabajo busca analizar el marco conceptual de la gestión del talento a lo largo del siglo XX hasta la actualidad, con el objetivo de: por un lado, proporcionar el contexto necesario para llevar a cabo el desarrollo de dicho enfoque y, por otro, extraer conclusiones sobre los beneficios que reporta el desarrollo de la gestión del talento en los departamentos de RH. Para demostrarlo de manera empírica, se estudiará los casos concretos de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León y la Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceu.

Palabras clave: análisis de casos, estrategia empresarial, gestión del talento, orquestas sinfónicas, recursos humanos, talento humano

Código Jel: M10—Administración de empresas: generalidades; M12 - Gestión de personal; M50- Economía de gestión de personal: generalidades; O15 - Recursos Humanos

ABSTRACT

In recent decades, the speed of changes in the environment, growing globalization and the increasing weight of intangible resources in companies have made human capital talent one of the most valuable assets for organizations. This fact has led to the need to

define and manage talent through new forms of management, so that organizations can compete effectively in a highly competitive environment. In this context, the talent management approach arises as a new approach in the field of human resources, which aims to attract, identify, develop and retain talent with the aim of obtaining competitive advantages and contributing to business success. In this way, the present work seeks to analyze the conceptual framework of talent management throughout the 20th century to the present, with the aim of: on the one hand, providing the necessary context to carry out the development of said approach and, on the other, to draw conclusions about the benefits of developing talent management in HR departments. To demonstrate this empirically, the specific cases of the Symphony Orchestra of Castilla y León and the Symphony Orchestra of the Gran Teatro del Liceu will be studied.

Key words: business administration; case analysis; business strategy; talent management; symphony orchestras; human resources; human talent

Jel Code: M10- Business Administration: G; M12- Personnel Management; M50 - Personnel Economics: General; O15 – Human Resources

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial ha provocado que las empresas luchen por su supervivencia en un entorno caracterizado por su complejidad y volatilidad. Desde la década de 1980, las organizaciones han sido cada vez más conscientes de la necesidad de conseguir ventajas competitivas a través de los conocimientos, habilidades y capacidades de valor superior de sus trabajadores para asegurar su supervivencia. Esta concepción de los conocimientos de los recursos humanos (RH) en las empresas se tradujo en un creciente interés por la gestión del talento (GT) por parte de estas, especialmente a partir de la década de 1990, alcanzando su mayor esplendor a principios del siglo XXI. Por tanto, la GT surge como un nuevo enfoque que pretende colocar a las personas con talento en el puesto de trabajo adecuado en el momento idóneo (Capelli, 2008). Es por ello por lo que, la GT es considerada de manera extendida como una de las cuestiones determinantes en el éxito de las empresas

independientemente de su actividad. Debido a este hecho, presenta un interés significativo en el ámbito empresarial y, por tanto, es relevante su estudio.

Dentro del sector musical, las últimas décadas del presente siglo han sido especialmente relevantes para las formaciones orquestales. En el caso español, este hecho es debido a la sociedad ha experimentado, por un lado, un aumento de la formación musical gracias una mayor presencia de este tipo de estudios en el ámbito escolar y extraescolar y, por otro, un incremento en el número de conservatorios profesionales y superiores de música. Muestra de ello son los datos que proporciona el Ministerio de Cultura y Deporte a través de la publicación anual del *Anuario de Estadísticas Culturales*: el número de entidades musicales dedicadas a la enseñanza aumentó en 200 en tan solo 4 años y en el periodo de 11 años se crearon 62 orquestas sinfónicas en España. El resultado de ello ha sido una expansión de la cultura musical en nuestro país. De esta manera, cada vez son más los jóvenes que inician sus estudios profesionales en dicho terreno, de los cuales muchos serán miembros de orquestas sinfónicas en el futuro. Este aumento de músicos cada vez más formados en España constituye el punto donde radica la importancia de la GT para las orquestas sinfónicas entendidas como organizaciones competitivas. Así, la atracción y retención de este tipo de profesionales altamente cualificados será de vital importancia para las organizaciones orquestales.

Por tanto, por las innegables ventajas que presenta la GT no solo para las empresas, sino también para los propios individuos ya que se pone en valor sus conocimientos y habilidades, el objetivo de este trabajo es analizar las prácticas propias de la gestión del talento mediante la revisión de la literatura que ofrece este enfoque, así como el impacto que conlleva la aplicación de dichas prácticas en las orquestas sinfónicas. En este sentido, se realizará un análisis teórico sobre la evolución de la gestión de recursos humanos (RH) que permita contextualizar el nacimiento de la GT y su evolución a lo largo del siglo XX hasta la actualidad. Consecutivamente, se profundizará de manera teórica en el concepto del enfoque de GT para aplicarlo al caso real de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL) y la Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceu (OSGTL) y, finalmente, se extraerán conclusiones a partir de dicho análisis.

2. METODOLOGÍA

Para atender al objetivo que se plantea anteriormente, el presente trabajo se

estructurará en dos partes bien definidas: un marco teórico y una parte práctica. Primeramente, se desarrollará el marco teórico cuya metodología empleada ha sido la investigación documental a través de la revisión bibliográfica. A lo largo del marco teórico se detallan todas aquellas circunstancias que han tenido lugar en diferentes momentos de la historia y que han motivado la existencia actual de la GT en el seno de los Departamentos de Recursos Humanos, haciendo hincapié no solo en la evolución temporal de la Dirección de Recursos Humanos y del propio concepto de “talento”, sino también en el desarrollo teórico de las fases que conforman el proceso de la GT. De esta manera, se establece un contexto teórico imprescindible para poder comprender de forma correcta la aplicación de la GT en las orquestas sinfónicas españolas en la segunda parte del trabajo. Posteriormente, se aplicará el marco teórico al caso real de las orquestas sinfónicas españolas, tomando como referencia las prácticas de dos orquestas de renombre en España: la OSCYL y la OSGTL. El objetivo de esta segunda parte es mostrar mediante los dos casos indicados que la implantación de modelos de gestión del talento dirigidas a los músicos miembros en las orquestas sinfónicas puede contribuir a la obtención de ventajas competitivas. Para ello, la metodología aplicada es el método de caso, seleccionando la OSCYL y la OSGTL, no solo con motivo de su calidad musical sino también por la cercanía, conocimiento y disponibilidad informativa que se posee sobre estas orquestas. Las fuentes de información consultadas para realizar el método de caso han sido, por un lado, secundarias en concreto las páginas web oficiales de las orquestas sinfónicas nombradas y Carazo (2007), por otro, primarias a través de encuestas y entrevistas. Concretamente, se ha realizado una encuesta a 23 músicos de la OSCYL sobre su experiencia y opiniones acerca de las diferentes prácticas de GT y una entrevista personal (Anexo I) a Carlos Balaguer Domínguez, profesor ayuda de solista de trompa de la OSCYL.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La evolución de la gestión de los recursos humanos: el punto de partida de la gestión del talento.

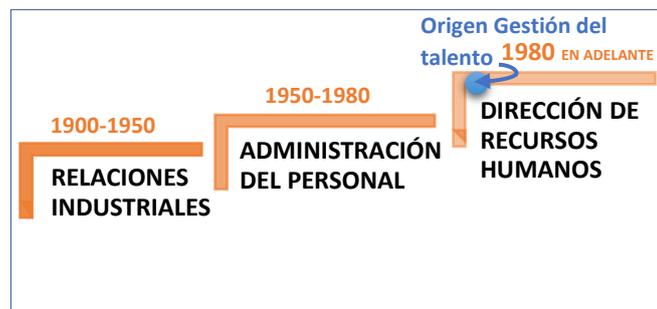
En este apartado se realizará un breve estudio sobre la consideración de los RH en las empresas a lo largo del siglo XX, profundizando expresamente en el periodo de la

Dirección de Recursos Humanos (véase la Figura 3.1.1.1). El objetivo de dicho estudio es doble: por un lado, contextualizar el enfoque de la GT en el interior de la crónica histórica evolutiva de la gestión de RH y, por otro, profundizar en los factores que han determinado la importancia de este nuevo enfoque dentro del ámbito de la Dirección de RH.

3.1.1. Evolución de los Recursos Humanos a lo largo del siglo XX y origen de la gestión del talento

De acuerdo con los estudios de De La Calle y Ortiz de Urbina (2018), los RH siempre han estado presentes en las organizaciones a lo largo de la historia y, de una manera u otra, han sido gestionados, aunque no necesariamente de manera

Figura 3.1.1.1: Evolución en gestión de RH y origen de la GT



Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios de Chiavenato (2011) y De La Calle Durán et al. (2018)

consciente. Así, atendiendo a dichas autoras y a Chiavenato (2011), entendemos que podrían identificarse tres grandes periodos o etapas en la evolución de la gestión de los RH (Figura 3.1.1.1). Algunos autores como Thunnissen *et al.* (2013) justifican esta evolución en la gestión de los RH como un cambio del planteamiento de la economía: de economías basadas en el producto a economías basadas en el conocimiento y la necesidad de trabajadores con talento capaces de desempeñar puestos de trabajo complejos. Por tanto, la etapa más relevante para el análisis del presente trabajo será la etapa de la Dirección de Recursos Humanos, pues es a partir de la década de 1990 cuando surge de manera totalmente desarrollada el enfoque de la GT.

Si bien es cierto que, ya en la etapa de la Administración del Personal se observan las primeras manifestaciones de gestión del personal considerando las capacidades de los trabajadores. Esto fue consecuencia del nacimiento de las primeras grandes corporaciones en la década de 1950, pues hasta entonces los trabajadores habían sido considerados como una pieza más del engranaje productivo (Cappelli *et al.*, 2017). Sin embargo, la mayoría de dichas empresas se centraron en exclusiva en la búsqueda de esas capacidades de alto valor en el mercado exterior sin tener en cuenta a sus propios

trabajadores. A lo largo las décadas siguientes, este modelo tradicional fue desarrollando nuevas prácticas cada vez más asociadas a la búsqueda de capacidades y habilidades en el seno de la empresa, empleando herramientas tales como pruebas de reclutamiento y selección más sofisticadas, escalas profesionales o métodos de evaluación del desempeño.

A partir de la década de 1980, el entorno en el que operaban las empresas cambió drásticamente, caracterizado por su volatilidad, complejidad e incertidumbre. Esta incertidumbre se trasladó tanto a la demanda como a la oferta de talento (Capelli, 2008), lo que se tradujo en un asentamiento de las bases que favorecerían el planteamiento y desarrollo del enfoque de la GT. Junto a ello, en esta etapa se produce otro acontecimiento especialmente relevante en el ámbito de los RH, que fue el desarrollo del enfoque de recursos y capacidades. Este último enfoque advirtió, ya desde los inicios de su desarrollo, que los RH en las empresas no son un mero factor productivo, sino que son considerados como un recurso estratégico, susceptibles de generar ventajas competitivas para la empresa si cumplen una serie de requisitos: aportan valor, difíciles de imitar o sustituir, exclusivos, apropiables, transferibles y/o relevantes (Barney *et al.*, 2011). Dicha concepción renovada del concepto llevó de manera progresiva a los departamentos de RH de las organizaciones a dirigir sus esfuerzos a la identificación, atracción y retención del talento humano. De esta manera, el ámbito de los RH ya preparaba el terreno para el desarrollo del nuevo enfoque de la GT a partir de los años noventa como se verá a continuación.

Finalmente, la GT aparece de manera definitiva como enfoque en los años 90 del siglo XX, al explicitarse la concepción del talento entendido como el recurso más valioso y escaso en una organización (Jericó, 2008). Ya en 1998, autores como Chambers *et al.* (1998) auguraron que, en los próximos años, la capacidad de una organización de identificar, atraer y retener trabajadores con talento sería esencial para conseguir ventajas competitivas. Dichas acciones empresariales serían las que darían nombre a las prácticas propias de la GT posteriormente. En el mismo año 1998, los directivos de grandes organizaciones observaron y analizaron los cambios que se estaban produciendo en el ámbito empresarial, consecuencia de la sucesión de una serie de factores de diferente nivel, sobre los que se profundizará en el siguiente epígrafe. Será

en este momento cuando se incluye realmente la denominación Gestión del Talento o Talent Management¹ como concepto en la literatura de la Dirección Estratégica de RH. Jericó (2001) expresa en uno de sus estudios que el origen terminológico de la GT responde al informe "*War for Talent*" de la consultora McKinsey & Company, la cual realizó un estudio con una muestra de 77 empresas. La conclusión de dicha investigación fue, por un lado, que el talento es sumamente importante para conseguir el éxito empresarial (Michaels *et al.*, 2001) y, por otro lado, que existía una escasez de talento en las organizaciones (Jericó, 2001).

Hoy en día, la GT se trata de una tendencia actual de la gestión de RH que se puede definir como "el conjunto de procesos interrelacionados diseñados e implantados para atraer, identificar, desarrollar y retener a los empleados con talento, con la finalidad de cubrir los puestos directivos del futuro y mejorar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo" (De la Calle Durán *et al.*, 2016, pp. 249). En definitiva, Capelli (2008) considera que la GT es un enfoque novedoso que se incluye dentro de la disciplina de los RH y que surge con motivo de establecer en el puesto adecuado a aquellos trabajadores con habilidades y conocimientos de alto valor para la empresa.

3.1.2 Factores determinantes en el origen e importancia de la gestión del talento

El surgimiento del enfoque de la GT durante el periodo de la Dirección de los Recursos Humanos no solo es consecuencia de la transformación que tuvo lugar en el planteamiento de la economía que explica Thunnissen *et al.* (2013), sino también de la sucesión una serie de factores clave de diferente nivel que se produjeron a lo largo del siglo XX, tal y como se adelantaba en el anterior epígrafe. Estos factores, cuyo impacto fue más intenso durante las dos últimas décadas del siglo XX, se clasifican en la Tabla 3.1.1.1 a nivel entorno, organización o individuo (Gómez-Mejía *et al.*, 2008, pp. 4):

¹ Este término se utiliza por primera vez fruto de una investigación de Recursos Humanos realizada por la empresa consultora estratégica multinacional "*McKinsey & Company*". Sin embargo, el concepto de "Talent Management" alcanzaría una mayor popularidad gracias a David Watkins, CEO y co-fundador de la compañía Softscape, al incluirlo en uno de sus artículos en 1998. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)

Tabla 3.1.1.1: Factores determinantes en la importancia de la gestión de lo RH.

ENTORNO	<i>Cambios rápidos</i>	<i>Desastres naturales</i>
	<i>Desarrollo de Internet</i>	<i>Diversidad de la fuerza de trabajo</i>
	<i>Globalización</i>	<i>Legislación</i>
	<i>Conciliación de la vida laboral y familiar</i>	<i>Cambios demográficos</i>
ORGANIZACIÓN	<i>Posición competitiva</i>	<i>Reestructuración organizativa</i>
	<i>Tamaño empresarial</i>	<i>Descentralización</i>
	<i>Cultura organizativa</i>	<i>Tecnología</i>
	<i>Flexibilidad empresarial</i>	<i>Pequeñas empresas</i>
INDIVIDUO	<i>Ajuste persona-organización</i>	<i>Productividad</i>
	<i>Ética y responsabilidad social</i>	<i>Delegación del poder</i>
	<i>Fuga de cerebros</i>	<i>Inseguridad laboral</i>

Fuente: elaboración propia adaptado de Gómez-Mejía et al. (2008, pp. 3)

De todos estos factores, solo algunos en concreto determinarán el origen y desarrollo de la GT. Este hecho tendrá lugar especialmente a partir de 1980, cuando se inicia el periodo denominado “*Era de la información*” (Chiavenato, 2011):

1) A nivel del entorno. La “*Era de la información*” está caracterizada por la gran evolución de la tecnología, la cual favoreció el extraordinario crecimiento de internet, lo que se tradujo en la incorporación de ordenadores y sistemas informáticos en el mundo empresarial en menos de quince años. Sin duda, esta circunstancia marca una profunda variación en la economía mundial, “transformándose en una economía mundial y global” (Chiavenato, 2011, pp. 8). Dicha transformación digital es la que acentúa la rapidez en los cambios en un entorno cada vez más volátil, competitivo y complejo, donde la gestión de los RH es clave para que las organizaciones puedan adaptarse de manera ágil y eficaz a estos cambios (De la Calle *et al.*, 2018). Estas circunstancias llevan a las organizaciones a buscar personal con talento, es decir, personas con conocimientos y habilidades que contribuyan a la potenciación del negocio (Iles, 2007) y con ello, una mejor adaptación a los cambios del entorno. Esta idea ya la anticipaba economistas destacados como J. A. Schumpeter en su *Teoría del desarrollo económico* (1911) en la que afirmó que la economía era cíclica, pero que, sin embargo, la presión competitiva, la evolución de la tecnología y los cambios sociales, no presentan ese componente cíclico. Por eso mismo, “serán

precisamente todas las transformaciones anteriores las que convierten al talento en un activo estratégico de las empresas” (Jericó, 2008, pp. 11). También podemos destacar los cambios demográficos como un reto del entorno que ha propiciado la transición de una concepción tradicional de los RH hacia una nueva visión basada en la GT. Ejemplo de estos cambios son las numerosas jubilaciones que se producen en la actualidad de los llamados “*baby boomers*” lo que lleva a la pérdida de habilidades y conocimientos acumulados, así como el envejecimiento de la población que pone en peligro la supervivencia de muchas empresas (Dries, 2013).

2) A nivel de la organización. La necesidad de las empresas de tener una posición competitiva dirige la gestión de los RH hacia la GT, pues va a ser el alto talento del personal de la empresa, es decir, sus conocimientos, habilidades e inteligencia, los que permitan “mejorar la posición competitiva de la empresa a largo plazo” (De la Calle Durán *et al.* 2018, pp. 15). Además, la necesidad de implantar una cultura organizacional actúa, de manera indudable, como incentivo del desarrollo de la GT. Esto es así porque la correcta implantación de políticas de gestión de la cultura organizacional va a favorecer la retención de talento, ya que los trabajadores se sentirán más inspirados y vinculados con los valores de la empresa (Valverde *et al.*, 2013). Por tanto, se puede presuponer que la GT y la cultura organizacional se retroalimentan mutuamente.

3) A nivel del individuo. En concreto, existen dos factores que motivan la necesidad de la GT: el ajuste entre la persona y la organización y la fuga de cerebros. En primer lugar, entendemos el ajuste persona-organización como un factor clave para el nacimiento de esta nueva tendencia. Esto es así porque, tal y como consideran Gómez-Mejía *et al.* (2008) y De la Calle Durán *et al.* (2018), está relacionado claramente con los anteriores niveles, pues se refiere a la capacidad de la plantilla de la empresa de adaptarse a la cultura y objetivos de los objetivos de la misma, así como de las necesidades cambiantes del entorno. De ahí, la necesidad de gestionar el talento del personal, desarrollando prácticas de atracción y retención de aquellas personas que se ajusten mejor a la empresa. En segundo lugar, hablamos de la fuga de cerebros, entendida como la “pérdida

de personal clave con un gran talento, que se va a la competencia o a empresas nuevas” (Gómez- Mejía *et al.*, 2008, pp. 25). Este fenómeno se trata de un grave problema para las empresas, ya que, hoy en día, muchos jóvenes formados siguen buscando empleo en otros países a pesar de la gran inversión en educación superior que llevan a cabo muchos países y el elevado gasto público por estudiante de otros muchos (De la Calle Durán *et al.*, 2018). Por esta razón, las prácticas del área de GT serán necesarias, especialmente las relacionadas con la retención del personal que generen un mayor compromiso del capital humano con la empresa para evitar su “fuga”.

Por tanto, gracias a la sucesión de estos factores y a su impacto en el ámbito empresarial, la importancia de la GT como parte de la estrategia empresarial se ha incrementado notablemente en los últimos años, “pues se ve cada vez más como un tema de alta prioridad para las organizaciones de todo el mundo” (Iles *et al.*, 2010, pp.7). De hecho, la importancia de la GT es tal que, The Boston Consulting Group junto con WFPMA², publicó en 2014 un informe sobre los temas de RH que requieren de mayor necesidad de acción y/o gestión por parte de las empresas, con una muestra de 3705 encuestados. Los resultados del informe situaban la GT en el segundo puesto en el ranking sobre 27 temas, después del liderazgo.

3.2 El enfoque de gestión del talento

En este apartado se realizará un análisis cronológico sobre la evolución del término talento desde la antigüedad hasta nuestros días, de manera que se pueda entender correctamente el desarrollo teórico sobre la GT realizado *a posteriori*.

3.2.1 Evolución del término talento

Para poder comprender de manera completa el concepto de GT, es necesario revisar la evolución lingüística del término *talento* a lo largo de la historia. Generalmente, cuando se habla de talento, se asocia a una capacidad humana extraordinaria (Jericó, 2001). Gallardo-Gallardo *et al.* (2013) consideran que esta concepción del término se asocia ya a la antigua Grecia y Roma, cuyas civilizaciones consideraban que “*un talento*” era una moneda que correspondía a 6000 dracmas. Esta cantidad de dinero estaba muy por

² WFPMA: World Federation of People Management Associations.

encima de un salario medio semanal, que se situaba en 3'5 dracmas, por lo tanto, quien poseyera un talento era considerado rico. Poco a poco, se fue asociando la posesión de esta moneda a personas con ciertas habilidades y conocimientos de valor superior.

Según Knowles (2005), durante la Baja Edad Media (s. XVI- s. XVII) el talento se entendía como una habilidad mental innata de una persona concedida por Dios. A finales del siglo XVII, se seguía considerando que el talento era un don innato que solo ostentaban personas especiales, pero, sin embargo, ya no se alude a la divinidad.

Con el paso del tiempo, la Psicología comenzó a estudiar este concepto, arrojando ciertas afirmaciones que dan forma al concepto que hoy en día utilizamos (Jericó, 2001): 1) El talento se trata de una capacidad no universal, es decir, una persona con talento en un área no lo tiene en otras áreas (Gardner, 1983). 2) El talento depende de la cultura: Gardner (1983) encuentra evidencias en que una capacidad puede ser talento en una cultura occidental, pero no en una oriental debido a la cultura social. 3) Por último, el talento no es necesariamente innato y puede desarrollarse a través de formación, motivación o la experiencia: esta afirmativa será clave para el desarrollo del enfoque de la GT.

A partir de los estudios de la Psicología, el término talento se introduce en el ámbito de los RH a partir del informe "*War for Talent*" anteriormente mencionado. En la actualidad, la Real Academia Española define talento como aquella cualidad que posee una persona inteligente o apta para desempeñar una determinada ocupación. En definitiva, el concepto de talento que hoy motiva este nuevo enfoque en la gestión de RH hace referencia a un conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y competencias que posee un profesional o grupo de profesionales comprometidos, de valor superior para las empresas (Jericó, 2001).

3.2.2 Gestión del talento en la empresa: delimitación y principales fases

Siguiendo con la definición propuesta por De La Calle Durán *et al.* (2018), la GT supone para las empresas lo siguiente: en primer lugar, cada empresa deberá delimitar su concepto de talento y posteriormente, iniciar un proceso formado por cuatro fases: atracción, identificación, desarrollo y retención. Todo ello, será analizado en el presente epígrafe.

3.2.2.1 Delimitación del talento

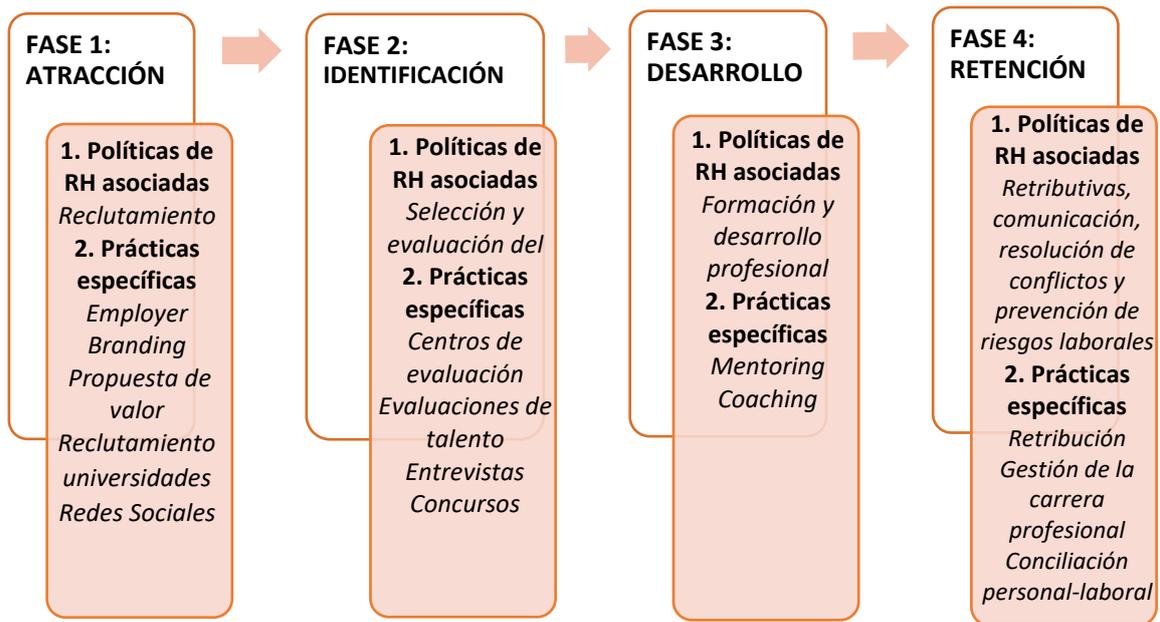
Con el objetivo de conseguir que el proceso de GT funcione, los responsables en ponerlo en marcha primero definirán qué se considera talento para la empresa, es decir, qué conocimientos, competencias y habilidades deben de poseer los trabajadores clave identificados como talentos (Stahl *et al.*, 2007). En el mundo empresarial, parece que el talento puede significar “lo que sea que un líder empresarial ... quiera que signifique” (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013, pp. 291). Algunos autores como Chiavenato (2011) consideran el talento como un conjunto de competencias, habilidades y conocimientos que posee una persona y otros, como Jiménez *et al.* (2008, pp. 9), como “la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales en el tiempo, unido al compromiso por la consecución de estos.”

Sin embargo, en la práctica la definición de talento es mucho más compleja pues solo se podrá “definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización” (Jiménez *et al.*, 2008, pp. 9). Es decir, la definición de talento de una empresa no va a ser válida para otra que presente una estrategia y estructura diferentes. Tal y como expresa Jiménez *et al.* (2008), uno de los indicadores que permiten saber a las empresas si se ha definido correctamente “talento” es el siguiente: plantearse si dicha definición permite aunar aquellas prácticas aisladas de retención, identificación, desarrollo y retención de personas.

3.2.2.2 Las etapas de la gestión del talento y sus prácticas

Una vez delimitado el concepto de talento por la empresa, los responsables de la GT iniciarán el proceso de atracción, identificación, desarrollo y retención de aquellos talentos (véase la figura 3.2.1.1.1). En cada una de las etapas estarán involucradas, por una parte, políticas propias de RH y, por otra, prácticas específicas de GT, como se detallan en la misma figura:

Figura 3.2.1.1.1: Fases y prácticas de gestión del talento



Fuente: elaboración propia a partir de De La Calle Durán et al. (2018)

i. Atracción del talento

La atracción del talento hace referencia al reto de las empresas de generar una imagen de buen empleador (Mouliáá, 2017) que permita captar la atención de potenciales empleados talentosos, así como de llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento. Por tanto, este proceso se identifica con la primera fase del proceso de afectación, el cual tiene como objetivo obtener el mayor número de solicitantes posible que reúnan las características que busca la empresa (Wherther, 2008; De La Calle Durán et al., 2018), pudiendo ser este reclutamiento interno, aunque generalmente se utilizarán prácticas asociadas al reclutamiento externo.

Para conseguir la atracción de personal con talento, las empresas pueden desarrollar diferentes prácticas: 1) *Employer Branding*: se trata de un concepto que transfiere el marketing a los RH y que hace referencia a su marca empleador. Tiene como objetivo proporcionar una visión positiva de la empresa empleadora a futuros trabajadores a través de la percepción positiva de los trabajadores actuales de la empresa. Para conseguir una marca de buen empleador es necesario que la empresa exprese fielmente cuál son su verdadera misión y valores a través de canales que puedan llegar a mucha gente, como es el caso de las redes sociales (RRSS). Se trata de una herramienta

poderosa ya que puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, pues no solo fomenta la atracción de personal con talento sino también su retención (De La Calle Durán *et al.*, 2018). 2) *Definir la proposición de valor al profesional*: Pilar Jericó (2008) considera que para atraer el talento es necesario que la alta dirección de las empresas identifique aquello que pueden aportar a los empleados para que estos quieran formar parte de la organización. Se trata de una decisión estratégica, donde la empresa tendrá que saber transmitir: por un lado, qué valor puede proporcionar al profesional, tanto en términos económicos como emocionales, con el objetivo de se desarrolle un compromiso; por otro, debe saber qué perfil de profesional con talento está buscando, de manera que se evite el reclutamiento de personas cuyo talento no encaja con el perfil que se busca o no pueda desarrollarse. 3) *Otras prácticas de atracción del talento*: De la Calle Durán *et al.* (2018) propone otras formas de atracción de talento, como pueden ser la propia reputación de la empresa, programas de atracción del talento joven a través del reclutamiento en universidades proporcionando becas y/o prácticas, asistencia a eventos como congresos o ferias que den visibilidad a la empresa y, sobre todo, hacer uso de las RRSS como Facebook, LinkedIn o Slideshare. En definitiva, la atracción de talentos constituye uno de los grandes desafíos actuales de los recursos humanos (Chiavenato, 2011, pp. 140).

ii. Identificación del talento

Una vez se ha conseguido reclutar a un número considerable de talentos se procede a la identificación sus habilidades y conocimientos de valor superior. Este proceso se corresponde con las siguientes políticas de RH: segunda fase del proceso de afectación o selección de candidatos, en la cual se decidirá qué candidatos son más adecuados para cubrir los puestos disponibles en la organización (Chiavenato, 2011) y políticas de evaluación del desempeño. Wherther (2008) considera que esta fase es de fundamental importancia ya que, la contratación de personas con las habilidades y conocimientos adecuados pueden llevar a la empresa al logro de sus objetivos, paliando de esta manera con los efectos que produce la competencia y el entorno cambiante. Si la identificación del talento se realiza de manera incorrecta y se contrata a personas que no cuentan con el talento necesario, puede llevar a la desmotivación de otros empleados con más talento, potenciando la rotación si deciden marcharse (Gómez Mejía *et al.*, 2016). Para

proceder con la identificación del talento, De La Calle Durán *et al.* (2018) propone diferentes prácticas: 1) *Centros de evaluación o Assessment Centers*: la empresa realiza una serie de pruebas simuladas a varios candidatos, generalmente en un lugar diferente a localización de la empresa. Gómez-Mejía *et al.* (2008) propone que se evalúen a los posibles empleados en cuatro ámbitos diferenciados: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo a través de técnicas propias de la selección de personal como la entrevista, test, simulaciones o resolución de problemas en grupo. 2) Para identificar tanto talentos internos como externos, Björkman *et al.*, (2010) considera que resulta de gran utilidad las *evaluaciones de talento*, llevadas a cabo por superiores, iguales o subordinados: se trata de evaluaciones de desempeño que ponen su énfasis en la identificación del talento, donde la atención se centra en “evaluar las competencias que pueden ser relevantes para el rendimiento futuro en otros puestos, por lo general puestos de mayor rango y/o más exigentes” (Björkman *et al.*, 2010, pp.5). 3) *Otras prácticas de identificación* como entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, concursos o pruebas de simulación del trabajo, en función del rango de talento que se busque.

iii. Desarrollo del talento

Las políticas de RH asociadas al desarrollo del talento son aquellas destinadas a la formación y desarrollo profesional. Por ello, después de la ardua tarea de reclutar y seleccionar aquellos perfiles de alto potencial, es sumamente relevante seguir desarrollando su talento, con el objetivo de que se sientan reconocidos y puedan formarse para realizar tareas exigentes. De La Calle Durán *et al.* (2018) defiende que, actualmente, ha aumentado necesidad de formar a los trabajadores, no solo en conocimientos sino también en habilidades y capacidades por lo que cada vez más, las empresas utilizan nuevas tendencias de formación. Estas autoras y Björkman *et al.*, (2010) proponen como sistema de desarrollo del talento las siguientes prácticas: coaching, mentoring, networking o Development Centers. Todas ellas tienen el objetivo común de facilitar el aprendizaje y reducir aquellos riesgos que suponen asignar tareas exigentes a aquellos talentos que todavía no se le ha mostrado que son capaces de dominar (Evans *et al.*, 2010). En este trabajo nos centraremos en las siguientes prácticas: 1) *Mentoring*: esta forma de desarrollo favorece la gestión del talento pues configura

una relación entre un trabajador con experiencia de la empresa (mentor) y otro sin ella (*mentee*-mentorizado). Las ventajas del *mentoring* son dobles ya que potencia el talento de manera dual: por un lado, el mentorizado adquiere los valores, habilidades y conocimientos sobre las tareas que va a realizar, y por otro, al trabajador con experiencia (mentor) se le da la responsabilidad (y el reconocimiento) al convertirse en el punto de apoyo del desarrollo profesional de los nuevos talentos. Los efectos del *mentoring* son claros: favorece el compromiso y la motivación laboral. Por tanto, también es una práctica válida para la retención del talento. (De La Calle Durán et al., 2018, pp. 150). 2) *Coaching*: Chiavenato (2011) explica que esta forma de desarrollo del talento consiste en el vínculo de un entrenador o líder (*coach*) que no pertenezca a la empresa y el aprendiz o empleado de la empresa (*coachee*). Esta relación impulsa a los talentos porque el *coach* se encarga de apoyar, estimular, guiar y capacitar al aprendiz para desarrollar habilidades para solucionar posibles conflictos en el trabajo (De La Calle Durán et al., 2018). A la vez, el *coach* se retroalimenta de manera inmediata de su labor al “aprovechar el impulso que proporciona para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño” (Chiavenato, 2011, pp. 335).

iv. Retención del talento

Hoy en día, la fase de fidelizar y retener el talento en la empresa es uno de los retos más importantes para los RH. Jericó (2008) defiende que para retener el talento es necesario que exista compromiso de los trabajadores con la organización como resultado de las acciones de ambas partes. En cuanto a las políticas de RH que se asocian a esta etapa del proceso de GT, se incluyen algunas como las retributivas, desarrollo profesional e incluso de resolución de conflictos y comunicación. Por otro lado, De La Calle Durán et al. (2018) propone las siguientes prácticas específicas para potenciar el compromiso, y con ello, la retención de los talentos: 1) *Retribución*: De La Calle Durán et al. (2018) considera que uno de los principales objetivos explícitos de la retribución es conseguir la retención del personal, en especial aquellos más valiosos o estratégicos. La retribución total está formada por una parte financiera, la cual engloba las compensaciones monetarias y las prestaciones sociales, y la parte no financiera, constituida por aquellos factores de carácter psicológico. Es por eso por lo que Gómez-Mejía et al. (2008)

argumenta que la retribución tiene un doble efecto en el individuo: efecto económico y efecto psicológico. En cuanto a la retribución económica, De La Calle Durán *et al.* (2018) supone que debe ser lo suficientemente atractivo no solo para conseguir atraer talentos, sino también para retenerlos, siempre teniendo en cuenta cuáles son las motivaciones de cada empleado y qué valor aporta cada uno, velando por el cumplimiento de los principios retributivos. Sin embargo, el componente psicológico de la retribución consigue construir un compromiso talento-empresa más sólido, especialmente para las generaciones más actuales (generación X, Y y Z) (Dolan *et al.*, 2007). Autores como Jericó (2008) afirman que, si se reporta a los trabajadores bienestar psicológico a través de un buen clima laboral, flexibilidad en los horarios, oportunidades de desarrollo, entre otras, los empleados de valor superior para la empresa serán más felices y por ello, más productivos. Como consecuencia de ellos se produce la fidelización de los talentos, por lo que las probabilidades de que abandonen la empresa por otro salario superior se reducen (Bustillos, 2018)

2) *Gestión de la carrera profesional*: se trata de “un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones” (Gómez-Mejía *et al.*, 2008, pp. 340). Wherther (2008) considera que una correcta planeación de la carrera profesional logra retener el talento clave de la empresa, de manera que los talentos marquen sus metas dentro de la organización y los medios para alcanzarlas. Para ello, los Departamentos de RH serán los responsables de iniciar técnicas de información diversas sobre oportunidades profesionales, programas de capacitación y motivación, así como técnicas de asesoría profesional, orientación profesional y feedback (Wherther, 2008).

3) *Conciliación personal-laboral*: Gómez-Mejía *et al.* (2008) puntualiza que, con el fin de reducir los problemas que supone la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y laboral, resulta de elevada importancia establecer programas de conciliación para retener a los empleados clave y así, evitar situaciones nefastas como problemas de ansiedad, depresión, hipertensión o incluso consumo de drogas y alcohol, que conllevan pérdidas de productividad para las empresas. Este autor propone distintas opciones para llevar a cabo un programa de conciliación: flexibilización de la jornada, clases para reducir el estrés y proporcionar servicios como gimnasios o guarderías. El Doctor Caferí Soler, profesor del Departamento de Dirección de RH de la ESADE, explica la razón principal por la que esta práctica es clave para la retención de talentos (Dolan *et al.*, 2007): frente

a otras generaciones como los *Baby Boomers* (nacidos entre 1949 y 1968), las nuevas generaciones X (nacidos entre 1969 y 1980) e Y o *millenials* (nacidos entre 1981 y 1993) trabajan para vivir, no viven para trabajar, por lo que es primordial que los responsables de la GT tengan en cuenta dicha flexibilidad en los puestos de trabajo para retener el talento actual.

4. ANÁLISIS DE CASOS: LAS ORQUESTA SINFÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN Y DEL GRAN TEATRO DEL LICEU

En este apartado se aplicarán las distintas fases del proceso de GT detalladas en el marco teórico, empleando el método de caso. Para ello, se efectuará una breve introducción a cada una de las orquestas objeto de estudio, para adentrarse posteriormente en el análisis de las prácticas de GT desarrolladas en la OSCYL y la OSGTL.

4.1. Breve aproximación a las orquestas analizadas

Las orquestas sinfónicas son grandes agrupaciones musicales formadas por instrumentos de cuerda, viento madera, viento metal y percusión, constituidas generalmente entre ochenta y cien músicos, en función de la obra que se va a interpretar (Laguna, 2012). Dentro de las formaciones sinfónicas, la importancia de los músicos miembros en orden descendente es la siguiente: concertino, solistas, ayudas de solistas y tutti.

En cuanto a su estructura organizativa, la mayoría de ellas responde a la diseñada en la figura 4.1.1. Como

Figura 4.1.1: Estructura organizativa general de las orquestas sinfónicas



Fuente: elaboración propia

se puede ver, al frente de las orquestas sinfónicas está la Dirección General, de la que dependen 4 áreas de gestión: 1) Dirección Artística, encargada de la producción de los espectáculos, contratación de directores invitados, programación de giras y de la Gerencia Musical o gestión musical y administrativa de la orquesta. 2) Dirección Técnica: encargada de la organización técnica en el escenario como la electricidad, imagen y sonido, entre otros. 3) Dirección Comercial y de Comunicación: incluye diversas actividades dirigidas a la publicidad, relaciones con los medios de comunicación y, en

general, todos los aspectos relacionados con el Marketing y Relaciones Institucionales y Públicas. 4) Dirección de RH: su actividad está dirigida a la Administración de RH, que incluye la contratación, formación y nóminas, así como a la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales (Carazo, 2007).

En España, contamos con 42 orquestas sinfónicas profesionales. La mayoría de estas, se acogen a diferentes formas jurídicas como son las Fundaciones u Organismos Autónomos, con el objetivo de evitar ciertas formas de proceder de las Administraciones Públicas y, por tanto, de ser más eficientes y actuar como una empresa para que las orquestas se adapten a las demandas propias del mercado de la música profesional y puedan continuar teniendo viabilidad en nuestro siglo. En suma, la mayoría se tratan de organismos semipúblicos cuyo presupuesto procede mayoritariamente de subvenciones, pero también de la recaudación de la venta de entradas y abonos, así como de fondos privados (donaciones, mecenazgo, intercambios y/o patrocinios), aunque en menor medida.

4.1.1 La Orquesta de Castilla y León (OSCYL)

La OSCYL, creada en 1991 y formada por 79 músicos, es una de las seis divisiones que conforma la *“Fundación Siglo Para El Turismo Y Las Artes De Castilla Y León”*. Esta última, se trata de una organización que se encuentra bajo el protectorado de la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León. La sede principal de la orquesta se encuentra en el Centro Cultural Miguel Delibes desde 2007, ubicado en Valladolid. Tal y como se establece en la página web oficial de la Junta de Castilla y León, los objetivos de la OSCYL son los siguientes: 1) Catalizar la actividad cultural de la Región. 2) Atraer nuevos públicos. 3) Ofrecer espectáculos y conciertos de la máxima calidad.

El presupuesto es un aspecto de suma importancia debido a que va a determinar la capacidad de gestionar el talento en la orquesta en mayor o menor medida. En el caso de la OSCYL, dicho presupuesto deriva de la asignación anual de presupuestos a la Fundación Siglo publicado en el Proyecto De Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León por la Junta de Castilla y León. La fundación dispone de 29,4 millones de euros para la temporada 2020-2021, de los cuales se destinarán para el funcionamiento de la orquesta alrededor de 7 millones de euros. El 90 por ciento del

presupuesto procede de las subvenciones de la Junta de Castilla y León, mientras que el 10 por ciento restante deriva de ingresos en la taquilla por entradas y abonos y de fondos privados. Será la Dirección Artística de la orquesta quién se encargue de gestionar los recursos disponibles para que se lleve a cabo la actividad musical.

La OSCYL, a lo largo de sus más de 25 años de experiencia, ha contado con la presencia de extraordinarios instrumentistas como Daniel Barenboim o Vilde Frang; y maestros como Jesús López Cobos o Vasily Petrenko. Para muchos, como para el propio Jesús López Cobos nombrado Director Emérito de la OSCYL, consideran la orquesta como un símbolo cultural no solo de Castilla y León sino también de España, posicionándose entre una de las mejores orquestas del país. En cuanto a su alcance en las redes sociales, en los últimos años ha conseguido reinventarse a través de nuevas alternativas de contenido digital que han conseguido aumentar la presencia de la orquesta en las redes.

4.1.2 La Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceu (OSGTL)

La OSGTL se trata de la orquesta titular del Gran Teatro del Liceu de Barcelona, al cual pertenece y está formada por 77 músicos. Se fundó en 1847, al mismo tiempo que el teatro, lo que la convierte en orquesta sinfónica más antigua de España. En la actualidad, el teatro es de titularidad pública (Generalitat de Catalunya, Ayuntamiento de Barcelona, Diputación de Barcelona y Ministerio de Cultura y Deporte) y es gestionado por la Fundación del Gran Teatre del Liceu. La fundación está constituida por instituciones públicas, así como privadas. Desde 2005 y de acuerdo con los Estatutos de la Fundación, los objetivos de la OSGTL son muy similares a los de la OSCYL: 1) Contribuir al desarrollo artístico y cultural del Gran Teatro del Liceu, así como a su financiación. 2) Contribuir a la composición de obras operísticas y a la formación de profesionales del sector. 3) Promover la afición al arte a través de la organización de actividades y representaciones de danza, opera y conciertos.

La relación de presupuestos del Liceu estableció un presupuesto general para la temporada 2020-2021 para la Fundación de 44 millones de euros. Del total de la actividad artística del Gran Teatro, tan solo el 12 por ciento está destinado a conciertos y recitales puramente, aunque la orquesta esté presente en las obras de ópera. En este

caso, el 50'4 por ciento procede de subvenciones, el 32'3 por ciento de taquilla, 13'8 por ciento de mecenazgo y 3'5 por ciento de gestión propia.

La OSGTL es considerada como una de las orquestas sinfónicas españolas con mayor excelencia musical. Cuenta con casi 170 años de historia y forma parte de una de las instituciones más emblemáticas de Barcelona e incluso del mundo (Carazo, 2007), por la que han pasado directores tan destacados como Richard Strauss, Manuel de Falla o Gustavo Dudamel y solistas de relieve internacional. Sumado a ello, en términos de alcance en las redes sociales, se trata de la orquesta sinfónica española que cuenta con más seguidores en Youtube, Twitter o Instagram, entre otras.

4.2 La gestión del talento en las orquestas sinfónicas analizadas

Partiendo de la definición de talento musical, en este apartado se abordará el análisis de las fases de GT que llevan a cabo las orquestas españolas analizadas, detalladas anteriormente en el epígrafe 3.2.2. A pesar de la relevancia de cada uno de los trabajadores que conforma el capital humano de las orquestas sinfónicas, el análisis de las prácticas de GT del presente trabajo estará centrado en las dirigidas a los músicos miembros, ya que representan uno de los pilares fundamentales de este tipo de organizaciones.

4.2.1 Definición del talento para las orquestas sinfónicas

Tal como se planteó en el marco teórico, la gestión del talento se inicia con la delimitación de lo que una empresa entiende por talento. Para un tipo de organización y de puestos como los aquí estudiados, habría que delimitar qué se entiende por talento musical. Para ello, lo primero que se ha de conocer es el significado del término “músico” en el ámbito orquestal. Para Laguna (2012, pp. 3), “los músicos son todas aquellas personas -hombres y mujeres- que de forma profesional se dedican al arte de la música y lo ejercen en el ámbito de una orquesta sinfónica.”

Una vez se ha definido el concepto de músico, se realiza una aproximación a la limitación del concepto de “talento musical”. Guerra Martín *et al.* (2007, pp. 111) considera que: “una persona tiene talento musical cuando éste recrea con el sonido las ideas que el compositor ha imaginado y transcrito en la partitura con símbolos visuales”. Por tanto,

para proceder a su definición, se considera que el músico debe poseer lo siguiente: 1) Conocimientos musicales: los músicos sinfónicos deben tener una base sólida de conocimientos sobre la teoría musical. *The Oxford Dictionary of Music* define la teoría musical como un campo de estudio que comprende el conocimiento de los “rudimentos musicales”, el estudio de escritos musicales y el análisis de estudios musicológicos. Estos conocimientos se adquieren a lo largo de la dilatada carrera musical que abarca catorce años de estudio. El Tribunal de los procesos de selección, comprobarán que los músicos disponen de estos conocimientos solicitando a los candidatos el título de grado superior equivalente a estudios universitarios. 2) Habilidades musicales: para entender qué es una habilidad musical, podemos recurrir a la definición que aventura Guerra Martín *et al.* (2007, pp. 111): “conjunto de una serie de habilidades, específicas pero interrelacionadas, que proporcionarían a la persona que las posee la capacidad para apreciar y analizar la música” pudiendo ser las siguientes cuatro: la discriminación de alturas, la memoria rítmica, la memoria melódica y la discriminación de acordes. 3) Competencias no musicales: actualmente, las orquestas sinfónicas buscan, además del dominio instrumental y musical por parte de los músicos, una serie de competencias en idiomas, así como en la gestión emocional y corporal. Es por ello por lo que, a la hora de seleccionar a los talentos, se considerará cada una de las competencias establecidas.

4.2.2 Fases de la gestión del talento de las orquestas analizadas

En este apartado se describirán las prácticas realizadas por la OSCYL y la OSGTL con el objetivo de gestionar el talento humano, las cuales se encuentran resumidas en la Tabla 4.2.2.1:

Tabla 4.2.2.1: Prácticas específicas de GT de las orquestas analizadas

FASE DEL PROCESO DE GT	OSCYL	OSGTL
Atracción	1. Employer branding a través de la reputación y RRSS 2. Atracción a través de posibilidad de participar en la orquesta a jóvenes estudiantes del conservatorio.	1. Employer branding a través de la reputación y RRSS 2. Ciclo Liceu Jove: preparación de jóvenes músicos para la inserción en el mundo musical profesional.

	3. Proyecto Ibérico Orquestal: formación de jóvenes músicos	
Identificación	1. Concurso como método de selección	1. Concurso como método de selección
Desarrollo	1. Formación a los músicos a través de <i>masterclass</i> y conocimientos fisioterapéuticos.	1. Coaching musical 2. Formación a los músicos en el ámbito artístico y en otras áreas como idiomas
Retención	1. Convenios colectivos que regulan su nivel retributivo, otros complementos salariales y la conciliación familiar-laboral. 2. Gestión del salario emocional 3. Gestión de la comunicación interna 4. Gestión del clima laboral 5. Prevención de riesgos laborales	1. Convenios colectivos que regulan su nivel retributivo, otros complementos salariales y la conciliación familiar-laboral. 2. Gestión del salario emocional 3. Gestión de la comunicación interna 4. Gestión del clima laboral 5. Prevención de riesgos laborales

Fuente: elaboración propia

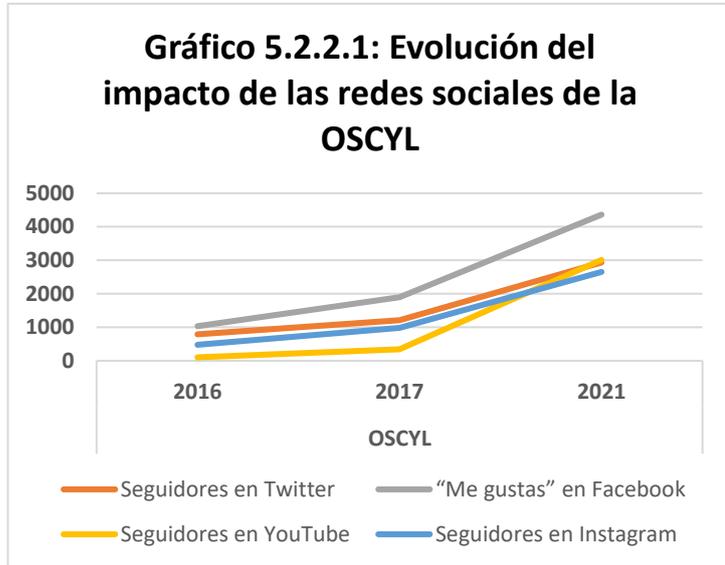
4.2.2.1 Atracción del talento

Partiendo de la idea de Mouliá (2017), las orquestas deben proporcionar una imagen de buen empleador que les permita atraer a músicos profesionales con talento y poder llevar a cabo un reclutamiento óptimo de los mismos. En el caso de las orquestas españolas, al igual que en la mayor parte de las orquestas a nivel mundial, se emplea el concurso como método de reclutamiento (Merlín, 2012). En general, este método refleja la idea de que, las orquestas como organizaciones, proporcionan puestos de trabajos estables. Por tanto, este hecho supone un incentivo claro para atraer a jóvenes profesionales (OIC, 2008). Sin embargo, la preparación de los músicos para el concurso no solo es técnica y musical, sino también psicológica y física (Merlín, 2012), por lo que las orquestas tendrán que sumar esfuerzos para conseguir atraer a un elevado número de talentos que estén dispuestos a someterse a tal prueba. Las prácticas de gestión del talento vinculadas a la atracción son las siguientes:

i. *Employer branding*

Tal y como se ha adelantado en la introducción de las orquestas analizadas, ambas son orquestas sinfónicas con décadas de experiencia y de una excelente calidad musical. Por tanto, la propia trayectoria y reputación de ambas ya constituye el primer atractivo para otros músicos no miembros.

Como consecuencia, estas orquestas ponen en marcha acciones para hacer llegar dichas referencias positivas al mayor número de personas a través de las redes sociales, potenciando su imagen de buen empleador. En muy pocos años, los esfuerzos en el desarrollo de sus RRSS han convertido a las

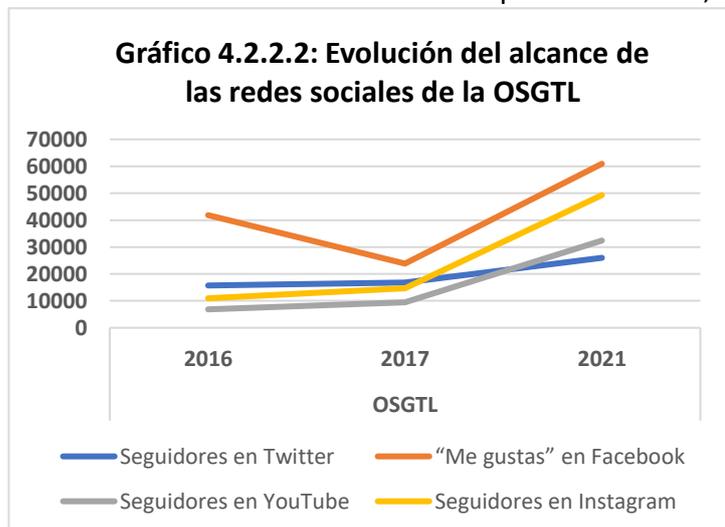


Fuente: elaboración propia

mismas en un canal de información imprescindible para ellas. Esto es así porque, a través de ellas, pueden compartir tanto su misión y valores como opiniones de personas influyentes o grabaciones de la propia orquesta. Para conocer la efectividad de estas prácticas, se remite al alcance que tienen las RRSS de ambas orquestas a continuación.

Como se muestra en el gráfico 4.2.2.1, en tan solo 5 años, la OSCYL ha conseguido cuadruplicar sus seguidores en Facebook, pasando de 790 a 2935, convirtiéndose en la red social principal de esta orquesta. Esta tendencia creciente se repite en Twitter, Instagram y YouTube.

En esta última red social citada, se han superado las 30.000 visualizaciones. Tal y como afirma Carlos Balaguer, profesor entrevistado y miembro del tribunal en 6 concursos: "En 20 años, el número de aspirantes en los



Fuente: elaboración propia.

concursos de la Orquesta de Castilla y León se ha duplicado. Para hacer una comparativa, en el proceso selectivo que tuvo lugar en 1997 para cubrir la plaza del instrumento de trompa se presentaron en torno a 25 personas, mientras que en 2011 pudieron presentarse más de 45.”

El caso de la OSGTL representado en el gráfico 4.2.2.2, advierte un mayor alcance en términos de RRSS. Los estudios de Peralta (2016 y 2017) sobre el ranking de influencia en RRSS de las orquestas españolas, situaban a la OSGTL como la orquesta española más influyente, posición que mantiene hoy en día. Actualmente, cuenta con más de 60.000 “me gusta” en Facebook, casi 50.000 seguidores en Instagram y alcanzando en algunos videos de YouTube casi el millón de visitas. Además, ambas orquestas han focalizado parte de sus esfuerzos en la mejora de su página web oficial, con el fin de ser más atractiva, clara y transparente. De esta forma, en el caso de que un posible candidato esté interesado en optar por dicha orquesta, pueda encontrar fácilmente la información sobre el concurso.

En suma, las prácticas vinculadas al *employer branding* realizadas por ambas orquestas debido al uso generalizado y global de las redes sociales, responden a uno de los principales retos en la gestión de las orquestas planteado por la Federación Internacional de Músicos en 2008: la captación de nuevos candidatos y el estudio de diferentes demandas y retos de los nuevos medios de comunicación.

ii. Otras prácticas de atracción del talento

Los responsables de RH de ambas orquestas, junto la dirección artística, llevan a cabo prácticas que tienen como objetivo la incorporación de talento joven a la orquesta. Para cumplir con este fin, tanto la OSCYL como la OSGTL han desarrollado programas dirigidos a los músicos más jóvenes, permitiéndoles la posibilidad de participar en la orquesta. En el caso de la OSCYL, desde la temporada 2018-2019 se les da la posibilidad a alumnos del Conservatorio Profesional de Música de Valladolid de sumarse a la orquesta. Además, en el año 2017 el Área Socioeducativa de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León inició un nuevo proyecto llamado “Proyecto Ibérico Orquestal (PIO)” consistente en proporcionar no solo una formación de alto nivel sino también una formación 360º que preparen a los jóvenes para su futuro musical dentro un sector de alta exigencia y

competitividad, como es el sector artístico. De manera similar, la OSGTL puso en marcha una propuesta musical denominada “Ciclo Liceu Jove”, por la cual se les da la posibilidad a los alumnos del Conservatorio de Música del Liceu de tener una preparación plena para introducirse en el mundo laboral a cargo de grandes profesionales.

De manera complementaria, preguntados los 23 músicos de la OSCYL sobre cuáles serían los aspectos que tendrían más en cuenta a la hora de elegir una orquesta, si hubiera vacantes plazas en más de una orquesta española al mismo tiempo: 14 de ellos coincidieron en que prestarían atención a la programación de la orquesta, 5 en la retribución y beneficios, 3 de ellos considerarían primero la reputación de la empresa y tan solo 1 tendría en cuenta las posibilidades de formación y desarrollo profesional.

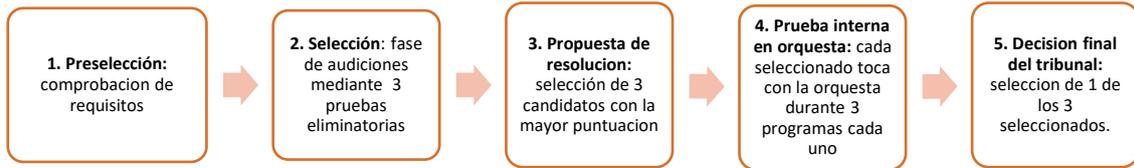
4.2.2.2 Identificación del talento

La fase de identificación del talento es especialmente relevante en la GT de las orquestas sinfónicas, pues se llevan a cabo prácticas fundamentales para conocer y seleccionar el talento que se va a incorporar a la empresa, así como el existente en la organización con el fin de optimizar los conocimientos y capacidades de los músicos (Carazo, 2007). En este ámbito, la GT desarrolla acciones destinadas a identificar el talento procedente de fuera de la orquesta, pero también de dentro de ella.

i. Identificación del talento externo

Como se ha mencionado anteriormente, Merlín (2012) afirma que la mayoría de las orquestas en el mundo recurren al concurso para la selección externa de músicos. El concurso consiste en un proceso de selección de músicos de un instrumento determinado por un Tribunal formado por miembros de orquesta. Sin embargo, a pesar de la generalización del concurso como método de selección, cada orquesta va a diseñar el proceso de una manera diferente. Por ello, la potenciación de la GT en este proceso de selección será clave para una correcta identificación del talento. En el caso de la OSCYL, el concurso se inicia a través de convocatoria pública por la Junta de Castilla y León. El proceso de selección, teniendo en cuenta las diferencias que pueda haber entre los diferentes instrumentos, es el que se muestra en la Figura 4.2.2.1:

Figura 4.2.2.1: Proceso de selección a través de concurso público de la OSCYL



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Junta de Castilla y León (JCYL)

En las tres primeras pruebas, el significado del concepto “talento” definido previamente es sumamente significativo, pues se van a evaluar aquellas capacidades y conocimientos técnicos y musicales de alto valor de cada uno de los potenciales miembros de la orquesta. Gracias al interés de la GT en este proceso, no solo se va a tener en cuenta conocimientos y capacidades musicales, sino que se añade al mismo proceso de selección un periodo de prueba interna o *trial*. En este último periodo, los miembros del Tribunal evaluarán aquellos conocimientos no musicales, tales como habilidades sociales, es decir, como se relacionan con otros miembros de la orquesta, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación efectiva y asertiva, entre otras. De esta manera, a través de la evaluación del Tribunal desde una perspectiva más completa se evita una visión miope del talento de los candidatos.

Las ventajas obtenidas por la OSCYL al potenciar la fase de identificación del talento dentro del proceso de la gestión del talento son la consecuencia de las siguientes acciones:

Tabla 4.2.2.2: Ventajas obtenidas por la OSCYL en el proceso de la selección a través de la gestión del talento

ACCION REALIZADA	VENTAJA OBTENIDA
Constitución de un Tribunal multidisciplinar formado por: solista y parte de los miembros de la sección del instrumento para el que se convoca la plaza, director musical titular, concertino de violín y miembros solistas de otros instrumentos en función de si es el instrumento es de cuerda o viento.	Permite evaluar a los candidatos de forma completa y exhaustiva desde diferentes puntos de vista de los miembros del Tribunal. De esta manera, las posibilidades de que se produzcan equivocaciones a la hora de seleccionar un candidato disminuyen, es decir, se asegura en mayor medida el éxito del proceso, así como el ahorro de recursos económicos y de tiempo.

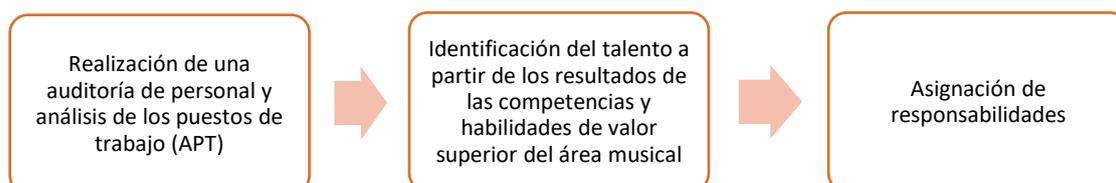
Diseño de tres fases de audiciones en las cuales, el candidato tendrá que interpretar unos fragmentos de diferentes conciertos con unas características diferentes, de manera que puedan valorarse el ritmo, afinación y musicalidad de cada candidato en una escala del 1 a 10 puntos por cada miembro del Tribunal.	La evaluación de diferentes habilidades y capacidades, lo que permite un conocimiento mayor de cada candidato
Procedimiento de evaluación a través de 3 criterios (musicalidad, ritmo y afinación) en una escala de 1 a 10 puntos de cada prueba. Una vez finalizadas las 3 pruebas, se elimina la nota más alta y baja del total de las notas del tribunal y se hace la media.	Evitar errores de lenidad o indulgencia, así como de severidad con el fin de reducir la subjetividad propia de las evaluaciones.
La primera audición se realizará con telón: es decir, habrá un telón entre el Tribunal y el candidato para centrarse únicamente en la interpretación.	Evitar prejuicios o la posibilidad de que el candidato sea conocido por alguno de los miembros del Tribunal, provocando la invalidez del proceso. De esta manera, se cumple el principio de igualdad entre aspirantes.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos la JCYL.

ii. Identificación del talento interno

Otra forma de potenciar la gestión de las personas en el seno de las orquestas sinfónicas es enfatizar la identificación del talento que forma parte de la propia organización. Ejemplo de dicho énfasis es la gestión realizada por la Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceu, a partir de la incorporación de María José Torrens como nueva directora de RH en 2004 (Carazo, 2007). El objetivo primordial de la identificación y análisis del talento de la OSGTL es conocer cuáles son las posiciones clave de la orquesta donde se encuentra el talento para potenciarlo. El proceso de identificación del talento interno de la OSGTL es el siguiente:

Figura 4.2.2.2: Proceso de identificación del talento interno en la OSGTL



Fuente: elaboración propia a partir de Carazo (2007)

Para María José Torrens, el objetivo de la auditoria y del análisis de los puestos de trabajo de los músicos es conocer “las inquietudes, la trayectoria, responsabilidades, expectativas, así como la visión la organización” (Carazo, 2007, pp.37) de cada uno ellos para poder detectar aquellas tareas esenciales y quiénes las desempeñan. Así, posteriormente, se les podrán asignen las responsabilidades correspondientes. Esta fase del proceso de la GT es fundamental no solo para potenciar y desarrollar el talento, sino también para saber cómo retenerlo (Carazo, 2007).

El resultado del esfuerzo de identificación de los puestos claves realizado por el Departamento de RH ha traído resultados rápidos y satisfactorios, tanto a nivel corporativo como en términos humanos: a nivel corporativo, la estrategia de identificación de GT permitió a la Dirección de la OSGTL conseguir el objetivo de la orquesta consistente en evitar pérdidas durante todo el ejercicio y, por otro lado, a nivel humano se consigue afianzar el compromiso con los músicos “al tener en cuenta sus expectativas profesionales a corto y largo plazo” (Carazo, 2007).

4.2.2.3 Desarrollo del talento

Como se ha explicado de forma detallada anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección de músicos en las orquestas sinfónicas supone un proceso largo y complejo, pues se busca un proceso fiable. Sin embargo, a pesar de que la formación profesional del músico se trate del resultado de un dilatado proceso a lo largo del tiempo que se inicia sobre los siete años en la mayoría de los casos, es primordial que dicha formación no se detenga durante toda la carrera musical como miembro de la orquesta (Orlandini, 2012).

Actualmente, el sector orquestal se caracteriza por su alta competitividad debida, por un lado, al incremento del número de músicos que quieren formar parte de una formación orquestal, así como de su calidad formativa y, por otro, del número limitado de plazas ofertadas en las mismas. Por ello, al igual que en cualquier sector, la necesidad de formar de manera completa y permanente a los músicos cada vez es mayor (De La Calle Durán et al., 2018), ya que en la interpretación musical se ven involucradas una serie de conocimientos y habilidades motoras, que, una vez desarrollados deben mantenerse a lo largo del tiempo a través de diferentes prácticas como las siguientes:

i. Coaching musical

Adaptando la definición que ofrece Chiavenato (2011), el *coaching* musical se trata de un tipo concreto de *coaching* consistente en el vínculo entre el *coach* musical, el cual suele ser un músico profesional ajeno a la organización orquestal en la va a desarrollar su actividad y el músico miembro de la orquesta. El objetivo de este tipo de coaching es proporcionar herramientas adaptadas a cada instrumento tanto físicas como psicológicas. En cuanto a las físicas, el coach facilita al músico una serie de consejos sobre las posiciones que se deben adoptar a la hora de sostener el instrumento, ejercicios musculares o de respiración. En el ámbito psicológico, entrenadores profesionales en el ámbito musical como Galduf *et al.* (2020) exponen la extrema importancia de potenciar el talento a través de la formación psicológica, no solo en la hiper-especialización técnica de la práctica musical. La razón de la importancia de desarrollar esta acción como parte de la GT, radica en alto nivel de exigencia que soportan los músicos durante las interpretaciones musicales, lo que supone una amenaza al bienestar y equilibrio emocional debido al estrés y ansiedad que pueda generar tal exigencia, pudiendo desembocar en trastornos físicos en última instancia (Díaz, 2016). Hoy en día, la implantación del *coaching* en las orquestas se ha convertido en un proyecto que cada vez más orquestas sinfónicas quieren desarrollar. De hecho, la OSGTL sí lleva a cabo este tipo de prácticas. En el caso la OSCYL, todavía es un proyecto que no se ha desarrollado hasta la fecha, aunque sí cuenta con ponerlo en marcha próximamente.

ii. Planes formativos

Además de desarrollar el talento de los músicos a través de la formación psicológica, los responsables de RH en las orquestas ofrecen una formación continua a los miembros de la orquesta de carácter técnico y especializado de cada instrumento, pero también en otras áreas de conocimiento como el aprendizaje de idiomas.

En el caso de la OSGTL, en el año 2004 se creó dentro del Departamento de RH un área dedicada exclusivamente a la formación (Carazo, 2007) cuya existencia aparece plasmada en el artículo 24 del Convenio Colectivo de Trabajo de la Fundación Gran Teatro del Liceu (Anexo II). La Dirección de RH trata de proporcionar planes de formación

concretos que no estén relacionados únicamente con el ámbito artístico, sino también con otras habilidades y/o conocimientos como los idiomas. Concretamente, en la OSGTL al igual que la mayoría de las formaciones orquestales, conviven diversas nacionalidades e idiomas, por lo que se ofrecen cursos de idiomas, especialmente en inglés empleado como idioma común para el conjunto. Como ventaja de dicha formación, los músicos han perfeccionado la comunicación interna al entender mejor las indicaciones del director de orquesta y compañeros en los ensayos, así como en las reuniones de negociaciones.

Por otro lado, la OSCYL disfruta en ocasiones de cursos formativos de diferente índole. Ejemplo de ello son las formaciones en la modalidad de “Masterclass” impartidas por diferentes instrumentistas de relieve internacional procedentes de las mejores orquestas del mundo como ha sido el caso de la visita de Dale Clevenger, solista de trompa de la Orquesta Sinfónica de Chicago. Además de ello, todos los jueves se imparten cursos de fisioterapia que tienen el objetivo de aprender a estirar de manera correcta todas aquellas partes físicas involucradas en los movimientos motores durante la interpretación musical y de esta forma, evitar lesiones o enfermedades.

4.2.2.4 Retención del talento

Tomando como referencia lo establecido en el marco teórico, la fase de la retención del talento está estrechamente ligada al compromiso de los músicos con la orquesta en su conjunto (Jericó, 2008). Para la construcción del compromiso en el seno de las formaciones orquestales, la gestión del talento tendrá que estar enfocada hacia prácticas de tres tipos: económicas, psicológicas y físicas (Mirra, 2008)

i. Prácticas de carácter económico

Las prácticas económicas que contribuyen a la construcción del compromiso del músico son aquellas destinadas a la gestión de la retribución. La retribución total que perciben los músicos hace referencia al conjunto de recompensas financieras y no financieras que reciben a cambio de su trabajo (De La Calle Durán et al., 2018). Este apartado, sin embargo, se centrará únicamente en la retribución financiera que engloba las compensaciones directas e indirectas.

En la retribución directa, es decir, la parte del salario cuyo carácter es monetario (Dolan *et al.*, 2014), va a tener especial importancia la equidad no solo interna y externa, sino también individual (De La Calle Durán *et al.*, 2018). El régimen retributivo de la OSGTL, publicado en su página web oficial actualizado a 2021 (ver Anexo III) se estructura de la siguiente manera:

Tabla 4.2.2.4.1: Relación de puestos de trabajo y régimen retributivo

<div style="text-align: center;">Categoría profesional</div> <div style="text-align: left; font-size: small;">Estructura</div>	CONCERTINO	CONCERTINO ASOCIADO	SOLISTA	AYUDA DE SOLISTA	TUTTI	AUXILIAR DE VIENTO
SALARIO BASE	1548,76	1548,76	1548,76	1548,76	1548,76	1548,76
COMPLEMENTO PROFESIONAL	2616,14	2185,62	2185,62	1944,56	1884,28	1944,56
AD PERSONAM	535,36	245,37	-	-	-	-
ANTIGÜEDAD	77,44	77,44	77,44	77,44	77,44	77,44
INSTRUMENTOS AUXILIARES (€/concierto)	50,64	50,64	50,64	50,64	50,64	50,64
BANDAS INTERNAS (€/c)	69,21	69,20	69,20	69,20	69,20	69,20
BANDAS EXTERNAS (€/c)	134,83	134,83	134,83	134,83	134,83	134,83

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la página web del Gran Teatro Liceu

En cuanto al salario base que corresponde a la jornada ordinaria de trabajo, es igualitaria para todas las categorías profesionales. La diferencia entre unas y otras categorías viene dada por los complementos salariales. De esta forma, el régimen retributivo de la OSGTL contribuye al cumplimiento de los diferentes principios reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 4.2.2.4.2: Cumplimiento de los principios retributivos por la OSGTL

Principio de equidad interna	Cada categoría profesional disfruta de un complemento profesional acorde a sus responsabilidades, es decir, cuanto mayor sea la responsabilidad mayor es la cantidad que percibe el músico.
Principio de equidad externa	La propia directora de RH del Liceu afirmó que los salarios “están en la línea del mercado” (Carazo, 2007). De esta manera, el salario para cada puesto corresponde con el habitual o medio pagado en otras orquestas.
Principio de equidad individual	Existen complementos salariales que diferencian el salario monetario entre músicos de la misma categoría profesional por diferentes razones, compensando de esta forma su esfuerzo. Este es el caso del complemento por instrumento auxiliar o Ad Personam.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la parte indirecta de la retribución de los músicos de esta orquesta está constituida por prestaciones sociales destinadas a mejorar las condiciones laborales y de vida (Dolan *et al.*, 2014). Además de las prestaciones sociales involuntarias que tiene que realizar a empresa por obligación del sistema de la Seguridad Social, incluye otras voluntarias como la dietas para aquellos músicos que cumplan una serie de requisitos detalladas en el artículo 16.3 (Anexo II) de su convenio colectivo.

ii. Prácticas de carácter psicológico

Con la finalidad de potenciar el compromiso músico-orquesta, los responsables de la gestión del talento deben llevar a cabo prácticas propias de los RH que consigan que cada músico miembro se sienta imprescindible y necesario dentro del cuerpo artístico. Muchas de estas prácticas deben tener un fundamento psicológico, como las siguientes:

Tabla 4.2.2.4.3: Prácticas de carácter psicológico para la retención del talento en las orquestas sinfónicas

Gestión del salario emocional	El objetivo del salario emocional es mejorar la satisfacción, motivación y la calidad de vida del trabajador (De La Calle Durán <i>et al.</i> , 2018) afianzando de esta manera el compromiso de los músicos. Orquestas como la OSGTL o la OSCYL, son entidades semipúblicas que no disponen de aquellos recursos económicos que podría tener una entidad privada. Por ello, deben optar por el salario emocional en forma de compensaciones de diferente índole, como la posibilidad de la conciliar la vida personal y familiar o el propio reconocimiento de méritos profesionales (Carazo, 2007). Concretamente, en el convenio colectivo de empresa que ampara a la OSCYL, se introdujeron en la última década importantes medidas que permiten una mejor conciliación familiar-laboral como es el caso de los permisos no retribuidos, excedencias, así como días de asuntos propios.
Calidad musical de la orquesta y del director musical	María José Torrens afirma que la retención del talento será más fácil cuanto mayor sea la calidad musical de la orquesta, especialmente si en ella trabajan los mejores directores musicales. Más aún, “cuando los músicos se dan cuenta que tienen al mejor maestro y pueden aprender muchísimo de él, es más fácil retenerlos”. (Carazo, 2007)
Gestión de la comunicación interna	Los responsables de RH deben de hacer hincapié en el fomento del diálogo entre la dirección de la orquesta y los músicos (Conferencia Internacional de Orquestas de Berlín, 2008) para favorecer la participación de los músicos en las decisiones importantes y así, evitar conflictos causados por decisiones

	unilaterales (Conferencia Internacional de Orquestas de Berlín de Oslo, 2014). El fomento del dialogo no es solo esencial entre la relación dirección-músicos sino también en las relaciones entre los músicos.
Gestión del clima laboral	Maturet (1999), director y compositor venezolano, describe que el mundo sinfónico es altamente exigente y competitivo, características que pueden frustrar las relaciones interpersonales dentro de la orquesta. Con el objetivo de evitar la competencia entre los propios miembros de la orquesta, los RH pueden implantar cursos de <i>coaching</i> dirigidos a aquellas personas que puedan tener más conflictos.

Fuente: elaboración propia.

iii. Prácticas de carácter físico

Las prácticas asociadas a la GT que tienen por objetivo garantizar el bienestar físico a los músicos son numerosas y variadas, debido a la existencia de ciertas enfermedades y riesgos para la salud que estos profesionales pueden sufrir. Es en este punto en el que entra en acción la Prevención de Riesgos Laborales.

En la declaración final de la IOC de Ámsterdam de 2011 se puso en relieve la gran preocupación de las orquestas sinfónicas por los problemas auditivos que sufren los músicos, derivados del ruido de los instrumentos musicales. La magnitud de este problema se comprueba en el estudio realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en 2013, donde se comprobó que el 27,5 por ciento de los músicos profesionales participantes tenían dificultades para escuchar una conversación normal y el 34 por ciento de ellos se les detectó una pérdida auditiva. Mas aún, expertos del Servicio de Otorrinolaringología y la Unidad de Apoyo a la Investigación del Hospital Clínico Universitario de Valladolid estudiaron a 65 miembros de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León comprobando que las intensidades que soportan son elevadas. “Los resultados aportan los siguientes datos: Los músicos de la Orquesta Sinfónica de Castilla León presentan una pérdida auditiva en 4000 hertzios que supone el doble de lo esperado para la edad (el 10,8 por ciento frente al 5 por ciento esperado), 13 músicos presentaron un escotoma por trauma acústico en 4000 hertzios, 7 pertenecían al grado E de la escala ELI (indicio de sordera) y 1 al grado D (sospecha de sordera)” (Laguna, 2012, pp.186). Estas conclusiones plantean la necesidad de toda orquesta sinfónica de llevar a cabo una serie de actuaciones que aseguren la protección auditiva de sus miembros a través de prácticas como las siguientes: construcción de instalaciones con

acústica adecuada, separación de seguridad entre músicos, empleo de pantallas aislantes del sonido, habilitar salas de descanso silenciosas o proporcionar tapones auditivos profesionales. La mayoría de los músicos de las orquestas sinfónicas españolas tienen a disposición estas medidas. Más concretamente, la OSCYL coloca entre los músicos pantallas de aislamiento acústico entre grupos musicales y proporciona tapones auditivos profesionales a medida, especialmente para los músicos de viento metal debido a la alta frecuencia de ruido a la que se someten, no solo por el propio ruido de los instrumentos de viento metal sino también debido a la presencia de los instrumentos de percusión detrás de ellos.

Sumado a los mencionados problemas auditivos, se encuentran los problemas musculares. Carazo (2007) sitúa el origen de estos problemas en las cargas y movimientos motores que se realizan al interpretar el instrumento a lo largo de los años, provocando dolores en la espalda y/o articulaciones. La dirección de las orquestas sinfónicas es consciente de este problema y su actividad preventiva está dirigida a paliar con estos inconvenientes. En el caso de la OSGTL, la actividad preventiva de accidentes y de salud es realizada por un Servicio de Prevención Ajeno.

5. CONCLUSIONES

A partir del análisis del marco teórico de la GT se extrae de manera inmediata la relevancia de incorporar dicha gestión en los departamentos de RH de las organizaciones. Así, podemos afirmar que la importancia que ha adquirido la GT procede del momento en el que los líderes de las empresas comienzan a considerar la necesidad de basar sus ventajas competitivas en recursos intangibles como son los conocimientos, habilidades y capacidades que conforman el talento.

Es importante destacar el hecho de que cada empresa diseñará su proceso de GT de manera individualizada. Dicho de otra manera, se entiende que no hay un enfoque de GT óptimo para todas las organizaciones, sino que, en función de la delimitación de talento, la estrategia y la cultura organizacional de cada una de ellas, se desarrollará un proceso adaptado a sus necesidades. En este sentido, podemos extraer una triple conclusión: en primer lugar, el talento actúa como un elemento diferenciador pues es un término muy amplio y subjetivo que cada empresa entenderá de una manera

diferente. Sin embargo, este hecho a su vez puede generar cierta complejidad a la hora de su delimitación por parte de los responsables de la GT. Por ello, podemos deducir que estos últimos deben ser personas formadas en el ámbito de RH, buenos conocedores de los objetivos y cultura de la empresa y capaces de promover los valores de la organización al personal; en segundo lugar, la GT presenta un carácter estratégico capaz de contribuir eficazmente en el éxito de las organizaciones, ya que la política de talento se va a establecer a nivel corporativo por la dirección de la empresa; y en tercer lugar, podemos suponer que la GT y la cultura organizacional se retroalimentan, pues el área de RH dedicada a gestionar el talento va a ser un apoyo clave en la realización de las políticas de cultura de la empresa y así mismo, la cultura organizacional potenciará a los talentos de la empresa.

Siguiendo con el proceso de GT y teniendo en cuenta que todas sus etapas tienen una gran importancia, muchos autores hacen hincapié en el *employer branding* y la generación de reputación como prácticas específicas de la atracción del talento. Esto puede ser debido a que vivimos en un mundo en el que el talento es libre (Jiménez *et al.*, 2008), pudiendo elegir dónde se sitúa. A partir de esta idea, se extrae como conclusión que los talentos, especialmente los más jóvenes, van a buscar empresas con una buena marca empleador pues cada vez se busca más el bienestar psicológico a través de un buen clima laboral, flexibilidad y buenas condiciones laborales. Por tanto, es importante resaltar la necesidad de que las organizaciones realicen un esfuerzo especialmente significativo para atraer este talento. Esta última afirmación se demuestra en el caso de las orquestas analizadas. Por un lado, se puede observar que, gracias a la encuesta realizada a los músicos de la OSCYL, de los 23 músicos encuestados el 61 por ciento considera que los aspectos más atractivos a la hora de opositar no son económicos, sino que es la programación musical que se vaya a desarrollar en la orquesta. Por otro lado, la reputación que ostenta cada una de ellas y el esfuerzo realizado en RRSS (como práctica de *employer branding*), ha permitido que muchos miles de personas más lleguen a dichas orquestas, especialmente en el caso de la OSGTL. Así, este mayor impacto de ambas orquestas en la sociedad se traduce en un incremento de la información sobre la misma por parte de los usuarios que acceden a dicho contenido y, por tanto, de la cantidad de músicos que van a querer acceder a las

orquestas. Sin embargo, a pesar del desarrollo de las RRSS por parte de sendas formaciones orquestales en los últimos años, situaciones como la pandemia del COVID-19 han hecho que el uso de las RRSS se incremente por la sociedad. Por ello, tendrán que reinventar aún más sus estrategias de comunicación digital para impulsar el sector de la música clásica, lo que da pie a nuevas líneas de investigación sobre cómo potenciar la atracción del talento a través de las RRSS.

En cuanto al conjunto de las fases del proceso de GT, podemos confirmar que ambas orquestas realizan un gran esfuerzo desarrollando prácticas muy variadas. De forma general, la dirección de RH de ambas orquestas destina una gran parte de sus esfuerzos a realizar prácticas destinadas a retener su talento, hecho que se manifiesta en un bajo índice de rotación. Por tanto, se corrobora la esencialidad de la retención en el éxito de las orquestas. De forma particular, queda demostrado en el caso de la OSGTL que, gracias al diseño de una estrategia de GT por parte de la dirección de RH, se consiguió el objetivo corporativo de “lograr un teatro sostenible” (Carazo, 2007, pp. 39). Por el lado de la OSCYL, se observa la existencia de prácticas destinadas a la GT en todas las etapas del proceso, destacando su labor en la atracción del talento pues en dos décadas ha conseguido duplicar el número de aspirantes que quiere pertenecer a la orquesta. Por tanto, a partir de este resultado podemos concluir que el diseño de una política de GT en estas orquestas sinfónicas contribuye a la consecución de los objetivos corporativos y así, se demuestra su carácter estratégico.

En definitiva, la implantación de una política de GT correctamente definida y adaptada a la estrategia, al concepto de talento y a la cultura organizacional permite alcanzar los objetivos corporativos. Esto es debido a que el talento es un recurso intangible diferenciador capaz de convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. De manera recíproca, el talento atraído por la empresa podrá desarrollar un compromiso con la empresa gracias a la consideración de su talento y, en consecuencia, se evitará su fuga, se reducirá la rotación y, por tanto, aumentará la productividad de las empresas. Concretamente en el caso de las orquestas sinfónicas, la importancia de la GT es tal, que sería muy difícil concebir el funcionamiento de estas organizaciones sin que esta política forme parte de su estrategia. No obstante, a pesar de la importancia y los resultados que reporta la incorporación de la GT a la estrategia empresarial, son todavía pocas las

organizaciones que llevan realmente a la práctica la GT, por lo que todavía queda un largo camino por recorrer en este ámbito.

6. BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 77(5), 1299-1315.

Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (27).

Boston Group Consulting (2014): "Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions". Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage> .[Última consulta 02/05/2021]

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 23-42.

Carazo, J. A. (2007) Gestión del talento y orgullo de pertenencia, claves del éxito del Gran Teatre del Liceu. *Capital Humano*, nº214, pág.32. Octubre, 2007.

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. y Michaels, E. (1998). "The War for Talent". *The McKinsey Quarterly*. 3, pp. 44-57.

Chiavenato, I. (2011): *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill, México.

Conferencia Internacional de Orquestas (2008). *Declaración final de la primera CIO*. Berlín. Disponible en: https://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_decl_es.pdf [Última consulta: 06/05/2021]

Conferencia Internacional de Orquestas (2011). *Declaración final de la segunda CIO*. Ámsterdam. Disponible en: https://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_declaration_es.pdf [Última consulta: 06/05/2021]

Conferencia Internacional de Orquestas (2014). *Declaración final de la tercera COI*. Oslo. Disponible en: https://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/ioc3_conclusions_es.pdf [Última consulta: 06/05/2021]

Díaz, C. (2016). El estrés y su relación con las patologías físicas de los instrumentistas de viento-metal. *Revista AV Notas nº1*, pp. 38-40.

Dolan, S., Cabrera Valle, R., Jackson, S. y Schuler (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw Hill, Madrid.

Dolan, S., Valle, R. y Cabrales, A. (2014). *La gestión de las personas y del talento*. McGraw Hill, Madrid.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

Evans, P., Smale, A., Björkman, I., & Pucik, V. (2010). Leadership development in multinational firms. *Leadership in organizations: Current issues and key trends (2nd ed., pp. 207–222)*. New York: Routledge.

Galduf, F. y Dalia, G. (2020). *Fuerza mental del músico*. E.M.A., Valencia.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., y González-Cruz, T. F. (2013). “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?”. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 290-300.

Gardner, H. (1983): *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, Basic Books, New York.

Gómez Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, Madrid.

Gómez Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, Madrid.

Guerra Martín, M. y Quintana Guerra, F. (2007). La habilidad musical. *El Guiniguada*, Nº 15-16 (2006-2007), pp. 109-123.

Iles, P., Preece, D. y Chuai, X. (2010). La gestión del talento como gestión de moda en DRH: hacia una agenda de investigación. *Desarrollo de Recursos Humanos Internacional*, 13 (2), pp. 125-145.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2013). *Proyecto de investigación específico sobre los problemas auditivos de los músicos de orquestas sinfónicas de España y su prevención*. Disponible en: <https://prevencontrol.com/prevenblog/la-perdida-auditiva-musicos-profesionales-se-puede-prevenir/> [Última consulta: 12/06/2021]

Jericó, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín De Estudios Económicos*, 56(174), 423-441. Disponible en: <https://search-proquest-com.ponton.uva.es/scholarly-journals/la-gestión-del-talento-enfoque-conceptual-y/docview/1348772004/se-2?accountid=14778>

Jericó, P. (2008): *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Editorial Perason Educación, Madrid.

Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review*, Nº 173, 2008, págs. 66-79

Knowles, E. (Ed.) (2005). Diccionario Oxford de frases y fábulas (2a ed.). *Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford*.

Laguna Millán, M. (2012). *La organización del trabajo y la estructura de la empresa, elementos clave de los riesgos laborales en las orquestas sinfónicas*. Federación de Servicios a la Ciudadanía de CC.OO.

Marturet, E. (1999). *El reto de la excelencia (manual de supervivencia para el tercer milenio)*. La Orquesta Sinfónica en América Latina. Caracas. Disponible en: http://66.113.215.229/PDF/Reto_SP.pdf [Última consulta: 13/05/2021]

Merlin, C., (2012). *Au coeur de l'orchestre* [En el corazón de la orquesta]. Paris, Ed. Fayard.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Anuario de Estadísticas Culturales 2019*. Gobierno de España, Madrid. Disponible en <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>

Mirra, R. (2008). *El cambio organizacional y su Impacto en las orquestas sinfónicas* (Tesis de Maestría). Disponible en: <https://es.scribd.com/document/80159924/T08-0198-Rui-Mirra-El-Cambio-Organizacional-y-Su-Impacto-en-Las-Orquestas-Sinfónicas>

Mouliá, M. (2017). *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*. Disponible en <https://www.orientamartamouliá.es/la-importancia-captar-retener-talento-empresa/> [Última consulta 22/05/2021]

Orlandini, L. (2012). La interpretación musical. *Revista musical chilena nº 218 vol. 66*, pp. 1-5.

Peralta, D. (2016). *Influencia en redes sociales orquestas españolas en el 2016*. Disponible en: <https://davidperalta.es/influencia-redes-sociales-orquestas-espanolas-2016-infografia-video/> [Última consulta: 11/05/2021]

Peralta, D. (2017). *Evolución de las orquestas españolas en redes sociales: ranking febrero 2017*. Disponible en: <https://davidperalta.es/orquestas-espanolas-redes-sociales-ranking-febrero-2017/>

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Última consulta 15/05/2021]

Stahl, Günter., Björkman, Ingmar., Farndale, Elaine., Morris, Shad., Paauwe, Jaap., Stiles, P., Trevor, J. y Wright, Patrick. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. *INSEAD Working Papers Collection*. 34. 1-36.

The Oxford Dictionary of Music (1994). OUP Oxford. Disponible en: https://www.academia.edu/4546514/Diccionario_Oxford_de_la_M%C3%BAsica_FCE

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

Valverde, M. y otros (2013): La función de gestionar a personas: ¿qué es?, ¿de dónde viene?, ¿hacia dónde va? *FUOC, Eureka Media, Barcelona*. Disponible en: http://cv.uoc.edu/annotation/5afc9a5b8793e70dc541bcb1b885d1ec/644976/PID_00200343/PID_00200343.html (Última consulta 10/03/2021)

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana

7. ANEXOS

ANEXO I: ENCUESTA SOBRE LA ATRACCIÓN DEL TALENTO EN LA OSCYL Y ENTREVISTA A CARLOS BALAGUER DOMINGUEZ

a) **Encuesta**: Como músico, si se ofertaran varias plazas al mismo tiempo en concurso de su instrumento en diferentes orquestas españolas, ¿cuáles serían los aspectos que tendría en cuenta para elegir tan solo una de ellas? Elija una única respuesta

- a) **Programación de la orquesta**: es decir, los directores invitados y solistas que van a lo largo del programa, obras musicales a interpretar...etc.
- b) **Buena retribución y beneficios**: salario, permisos, excedencias, conciliación familiar...etc.
- c) **Buena reputación de la orquesta**: es decir, que sea reconocida por su calidad musical bien porque se haya escuchado a través de RRSS, boca a boca de otros músicos...etc.
- d) **Buen ambiente laboral**
- e) **Reconocimiento profesional que le vaya a proporcionar el ser miembro de la orquesta**
- f) **Posibilidades de formación y desarrollo profesional**
- g) **Ciudad en la que se sitúa la orquesta**
- h) **Otras: indique cuáles**

b) **Entrevista**

Pregunta 1: ¿Cómo considera usted la labor de la OSCYL a la hora de atraer nuevos músicos a la orquesta?

Respuesta: “Yo creo que lo más importante es la calidad musical y humana que tiene la OSCYL, además de que cuenta con un bagaje de 30 años. Después, la OSCYL también ha crecido en cuanto a programación musical, ya que en ella se incluye la colaboración de solistas y directores de relieve internacional. Por otro lado, la gente que viene de bolo ve que el ambiente es muy bueno y le gustaría quedarse de manera indefinida. En 20 años, el número de aspirantes en los concursos de la Orquesta de Castilla y León se ha duplicado. Para hacer una comparativa, en el proceso selectivo que tuvo lugar en 1997

para cubrir la plaza del instrumento de trompa se presentaron en torno a 25 personas, mientras que en 2011 pudieron presentarse más de 45.”

Pregunta 2: ¿Cómo es el proceso de selección de músicos de la OSCYL?

Respuesta: “Se debe superar una oposición para entrar, a través de tres pruebas. El tribunal de la oposición está formado por el solista del instrumento que se sorteó la plaza y parte de la sección de los instrumentos al que se opte, director titular, concertino de violín y miembros solistas de otros instrumentos en función de si es cuerda o viento. En cuanto a las pruebas, la primera consiste en interpretar un fragmento de un concierto y dos pasajes orquestales de la plaza que opten; en la segunda prueba deberá interpretar otro concierto y cinco pasajes orquestales; y, la última prueba, se deberán interpretar ocho pasajes. En cuanto al procedimiento, cada uno de los miembros del tribunal debe puntuar a cada candidato cada prueba de 0 a 10, se quita la nota más alta y baja y se hace la media. Quien saca un cinco o más supera la oposición y quien no, se descarta. En la tercera prueba, los tres candidatos que sacan mayor puntuación se les hace una prueba interna (trial) de 3 programas a cada uno dentro de la orquesta. Después se reúne el tribunal de nuevo y se valora el trial de manera “sí” o “no”. Quién obtenga más “sí”, gana la plaza. Ya contratado, se le hace de nuevo otra prueba de 6 meses hasta que es indefinido.”

ANEXO II: CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO DE LA FUNDACIÓN GRANDE TEATRO DEL LICEO. Publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Barcelona (BOPB) el 13 de marzo de 2014 (En vigor). Traducción del catalán al castellano.

Artículo 24. Formación 1. La FGTL con el fin de asegurar la competencia del personal en el desarrollo de su trabajo ejecutará añalmente un Plan de Formación que contemplará las acciones formativas necesarias para la mencionada finalidad. También este Plan de Formación pretenderá la prisa de conciencia del personal en temas de Seguridad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Laboral. 2. La Comisión de Formación, integrada por 8 miembros de los cuales 4 serán designados por la Dirección de la FGTL y 4 por la representación de los trabajadores, tendrá como misión velar por el cumplimiento del Plan de Formación.

Artículo 16.3: Las dietas son una cantidad que, como ayuda a la manutención (y alojamiento, si no va a cargo de la Fundación), reciben los componentes de la plantilla que, por razón de su actividad laboral, se tienen que desplazar fuera del municipio en el cual es fijado el trabajo habitual. La dieta es un derecho que se acredita individualmente y no colectivamente y pertenece, en consecuencia, solo a las personas que se hayan desplazado en cumplimiento de las instrucciones emanadas de la Fundación. Se entenderá por media dieta cuando se tenga que realizar fuera del domicilio una de las comidas diarias. Se entenderá por dieta entera cuando se tenga que realizar fuera del domicilio tanto la comida como la cena. Se entenderá por dieta completa los costes de pernoctar en hotel y las comidas de almuerzo, comida y cena. Si por las características del viaje, la FGTL, se hace cargo de todos los gastos de alojamiento y manutención, los trabajadores desplazados recibirán en concepto de dinero de bolsillo la cantidad diaria equivaliendo al 50% del importe de la media dieta. En caso de que el alojamiento no sea por cuenta de la empresa, el importe que se abonará por este concepto será de 100 EUR. Cuando se abone alojamiento por razones de horario, pero no se pernocte fuera de Barcelona, la cantidad a percibir será de 35 EUR. Cuando el alojamiento sea a cargo de la Empresa esta facilitará habitaciones dobles para ser ocupadas por dos personas. En el caso de que algún trabajador desee una habitación individual y siempre que esto sea posible, la Empresa se hará cargo únicamente del 50% del importe de la habitación doble, sienta la diferencia de precio con el total a cargo del interesado.

Las dietas a percibir vienen determinadas por el horario que se detalla a continuación:

Almorzar:

- Salida antes de las 10 horas.
- Comer: Salida entre las 13.00 horas y las 15.30 horas.
- Cenar: Salida entre las 20.30 horas y las 22.30 horas
- Dormir: A partir del 1 de la madrugada.

Todas las salidas y vueltas se producirían desde el lugar habitual de trabajo, o en su caso, desde otro que de mutuo acuerdo se fije. Importe de las dietas: Media dieta: una comida fuera de casa (comida o cena), 35 EUR. Dieta entera: dos comidas fuera de casa, 70 EUR. Dieta completa: tres comidas más dormir, 156 EUR. Detalle por conceptos: Almorzar: 6 EUR. Comer: 35 EUR. Cenar: 35 EUR. Dormir: 80 EUR. Las dietas establecidas en este artículo corresponden a los gastos normales de manutención y estancia en establecimientos de hostelería y, en consecuencia, tienen carácter compensador y no salarial, como indemnización o abono de gastos de acuerdo con aquello que prevé la legislación vigente.

ANEXO III: TABLAS SALARIALES APLICABLES AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN GRAN TEATRE DEL LICEU, QUE CONTIENEN LAS RETRIBUCIONES SEGÚN SU CATEGORÍA

ORQUESTRA

	CONCERTINO	CONC. ASSOC.	SOLISTA	AJ. SOLISTA	TUTTI	ASS. VENT
SOU BASE	1.548,76 €	1.548,76 €	1.548,76 €	1.548,76 €	1.548,76 €	1.548,76 €
COMPLEMENT PROFESSIONAL	2.616,14 €	2.185,62 €	2.185,62 €	1.944,56 €	1.884,28 €	1.944,56 €
AD PERSONAM	535,36 €	245,37 €	- €	- €	- €	- €
RETRIBUCIÓ MENSUAL	4.700,26 €	3.979,76 €	3.734,39 €	3.493,32 €	3.433,04 €	3.493,32 €
PAGA EXTRAORDINARIA	4.700,26 €	3.979,76 €	3.734,39 €	3.493,32 €	3.433,04 €	3.493,32 €
TOTAL ANUAL	65.803,63 €	55.716,66 €	52.281,42 €	48.906,51 €	48.062,58 €	48.906,51 €
ANTIGUITAT	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €	77,44 €
HORA EXTRA	48,96 €	41,46 €	38,90 €	36,39 €	35,76 €	36,39 €
INSTRUMENTS AUXILIARS	50,64 €	50,64 €	50,64 €	50,64 €	50,64 €	50,64 €
BANDES INTERNES	69,21 €	69,20 €	69,20 €	69,20 €	69,20 €	69,20 €
BANDES EXTERNES	134,83 €	134,83 €	134,83 €	134,83 €	134,83 €	134,83 €

COR

	CANTANT
SOU BASE	1.548,76 €
COMPLEMENT PROFESSIONAL	1.534,10 €
RETRIBUCIÓ MENSUAL	3.082,87 €
PAGA EXTRAORDINARIA	3.082,87 €
TOTAL ANUAL	43.160,13 €
ANTIGUITAT - TRIENI - 5% S.BASE	77,44 €
HORA EXTRA	32,11 €

MESTRES ASSISTENTS MUSICALS

	ASSISTENT	PIANISTA	SOBRETITULAT
SOU BASE	1.548,76 €	1.548,76 €	1.548,76 €
COMPLEMENT PROFESSIONAL	1.608,19 €	1.392,77 €	1.137,25 €
RETRIBUCIÓ MENSUAL	3.156,96 €	2.941,53 €	2.686,02 €
PAGA EXTRAORDINARIA	3.156,96 €	2.941,53 €	2.686,02 €
TOTAL ANUAL	44.197,39 €	41.181,47 €	37.604,23 €
ANTIGUITAT - TRIENI - 5% S.BASE	77,44 €	77,44 €	77,44 €

Departament de Recursos Humans, gener de 2021