



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS Y USO DE METODOLOGÍA STAR PARA  
LA SELECCIÓN DEL CONTENT MANAGER DE UNA GALERÍA DE ARTE EN  
COPENHAGUE, DINAMARCA**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MBA CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

**Asesor: Prof. Maricela Rodriguez**

**Autora: Adriana Pérez Orozco**

**Número de Cédula: xxxxxxxx**

**Cohorte: 062019**

**Ciudad de Panamá, Octubre 9 del 2021**



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS Y USO DE METODOLOGÍA STAR PARA  
LA SELECCIÓN DEL CONTENT MANAGER DE UNA GALERÍA DE ARTE EN  
COPENHAGUE, DINAMARCA**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MBA CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

**Autora: Adriana Pérez Orozco**

**Ciudad de Panamá, Octubre 9 del 2021**



Ciudad de Panamá, 9 de Octubre del 2021

Profesor

Nagib Yassir Garcia

Coordinador del Comité de Titulación de Estudios de Grado y Postgrado

Presente.

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la estudiante Adriana Patricia Pérez Orozco, documento de identidad cédula N.xxxxxxx, para optar al grado de, MBA con Énfasis en Gerencia de Talento y Recursos Humanos, considero que el trabajo: reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Maricela Rodriguez

Cédula,

No.xxxxxxxxxxx

Línea de Investigación:



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA OPCIÓN DE TITULACIÓN DE TRABAJO  
DE GRADO DE MAESTRÍA**

**Programa de Maestría:** MBA con Énfasis en Gerencia de Talento y Recursos Humanos

**Estudiante:** Adriana Pérez Orozco.

Cédula de identidad No. xxxxxxxx

**Tutor:** Prof. Maricela Rodríguez.

Cédula de identidad No. xxxxxxxx

**Correo electrónico de la estudiante:** xxxxxxxx.

Celular No. xxxxxxxxxx

**Título tentativo del trabajo de grado (TG):** Uso de la Metodología Star en la Selección del Personal de Diseño de Medios Digitales para Una Galería de Arte en Copenhague, Dinamarca.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASPECTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1.	03/06/2021	4:00pm	Cambio de título	
2.	25/06/2021	2:00pm	Aclarar tema	
3.	18/07/2021	6:00pm	Organización de material	

4.	20/08/2021	11:00am	Actualización de objetivos	
5.	03/09/2021	10:00am	Definición de la metodología	Tipo de investigación
6.	20/09/2021	5:00pm	Preparación de instrumento para recopilar datos y prueba de validez	Expertos evalúan el instrumento a aplicar
7.	21/09/2021	11:00am	Corrección en enunciados a instrumento y aplicación de instrumento para la recopilación de datos	
8.	25/09/2021	4:00pm	Análisis de datos	
9.	5/10/2021	2:00pm	Informe final	

**Título definitivo:**

Diseño del perfil de competencias y uso de metodología STAR para la selección del Content Manager de una Galería de Arte en Copenhague, Dinamarca

**Comentarios finales acerca de la investigación:**

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

**Asesora**

**Prof. MARICELA RODRIGUEZ**

**Estudiante**

**ADRIANA PÉREZ OROZCO**

## **DEDICATORIA**

A mi abuelo: mi primer maestro y mi roca, por inculcarme el amor por el aprendizaje y el coraje de aplicarlo. A mi familia por su apoyo y tolerancia. a mis profesores, por motivarme a aprender más y dar lo mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi perpetuo agradecimiento a mi abuelo, Dr. Juan Manuel Orozco Fandiño, quien fue mi padre de crianza, y quien me enseñó el significado del amor incondicional y la pasión por el arte y el conocimiento. Se levantaba antes que saliera el sol y con ayuda de su bastón iba lento y determinado a su biblioteca donde leía todo el día hasta su hora de dormir. Sufría de una enfermedad que limitaba su habla, así que nuestra relación se basaba más que todo en leer juntos y en silencio. Desde su fallecimiento fui incapaz de volver a abrir un libro. Después de 15 años decidí celebrar su vida saliendo de mi letargo involuntario causado por el duelo, y en el aniversario de su muerte empecé una nueva etapa con este MBA en UNICyT. Gracias al apoyo de mi familia volví al estudio y gracias al estudio y a mis profesores volví a abrir un libro.

Gracias a mi madre, eterna preocupada por mi bienestar; a mi hermano por ser mi cómplice de vida y a mi esposo e hijos, por la paciencia que han tenido debido al tiempo que este trabajo les ha robado. También quiero darle gracias especiales a mi asesora, profesora Maricela Rodríguez, por ser mi guía, por su valiosa contribución y el apoyo que me ha brindado con entusiasmo y cariño para completar este proyecto de grado.

## ÍNDICE GENERAL

	Páginas
PORTADA	1
PORTADA INTERNA	2
CARTA DEL TUTOR	4
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
ÍNDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	<b>16</b>
1.1 Planteamiento del Problema	17
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.4 Institución, Empresa o Comunidad Beneficiada con el Proyecto	19
1.5 Justificación	19
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 Resumen de la Empresa	22
2.1.1 Ubicación	23
2.1.1.1 Ubicación Física	23
2.1.1.2 Medio Digital Activo	24
2.1.2 Principios	25
2.1.2.1 Misión.	26
2.1.2.2 Visión.	26
2.1.2.3 Valores.	26
2.1.3 Objetivos Estratégicos	26
2.1.4 Declaración de la Estrategia	27

2.1.5 Estructura Organizativa	27
2.1.5.1 Organigrama General.	29
2.1.5.2 Descripción de Cargos.	30
2.1.5.3 Descripción del Cargo en Estudio: Content Manager	32
2.2 Análisis PESTEL de la Empresa	33
2.2.1 PESTEL 1: Factor Político	34
2.2.2 PESTEL 2: Factor Económico	38
2.2.3 PESTEL 3: Factor Sociocultural	42
2.2.4 PESTEL 4: Factor Tecnológico	45
2.2.5 PESTEL 5: Factor Ambiental	47
2.2.6 PESTEL 6: Factor Legal	49
2.3 Análisis FODA de la Empresa	49
2.4 Antecedentes	51
2.5 Base Teórica	51
2.5.1 Gestión de Recursos Humanos	52
2.5.1.1 Gestión del Talento en la Industria Creativa	53
2.5.1.2 Reclutamiento.	54
2.5.2 Metodología STAR	56
2.6 Definición de Términos	58
2.6.1 Galería de Arte	58
2.6.1.1 Criterios del Espacio de las Galerías de Arte.	59
2.6.2 Flexiguridad	64
2.6.3 Modelo de Estrategias Genéricas de Porter	65
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>67</b>
3.1 Tipo de Investigación	68
3.2 Diseño de la Investigación	68
3.3 Población	69
3.4 Muestra	70
3.5 Cuadro de Operacionalización de Variables	72
3.6 Técnicas e instrumentos para recolectar los datos	74
3.6.1 Procedimientos de recopilación de datos	75
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>76</b>
4.1 Presentación de los resultado	77
4.2 Análisis de los resultado	93
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
5.1 Recomendaciones	98

<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>
ANEXO 1. GUÍA PARA CREAR UNA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	106
ANEXO 2. PLANTILLA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	107
ANEXO 3. GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMATO DE ENTREVISTA	109
ANEXO 4. FORMATO ENTREVISTA, METODOLOGÍA STAR	110
ANEXO 5. FORMATO CONCLUSIÓN DEL INFORME	111
ANEXO 6. FORMATO DE ENCUESTA	112
ANEXO 7. FORMATO DE PRESENTACIÓN PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	116
ANEXO 8. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	118

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N.º 1.</b> Distritos de la Ciudad de Copenhague	p.24
<b>Tabla N.º 2.</b> Geografía de la Demanda por Año	p.40
<b>Tabla N.º 3.</b> Impactos Ambientales del arte	p.48
<b>Tabla N.º 4.</b> Muestra y Población del Estudio	p.71
<b>Tabla N.º 5.</b> Cuadro de Operacionalización de Variables	p.72
<b>Tabla N.º 6.</b> Resultados	p.77

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N.º 1.</b> Logo de la Galería de Arte Art Can	22
<b>Figura N.º 2.</b> Distritos de la Ciudad de Copenhague	23
<b>Figura N.º 3.</b> Perfil de Instagram de la Galería Art Can	25
<b>Figura N.º 4.</b> Tipos de Estructuras Organizativas	28
<b>Figura N.º 5.</b> Estructura Organizativa	29
<b>Figura N.º 6.</b> Cuadro del Organigrama General	29
<b>Figura N.º 7.</b> Modelos Competitivos de Porter	34
<b>Figura N.º 8.</b> Órganos Gubernamentales de Apoyo Estatal a la Cultura en Dinamarca	35
<b>Figura N.º 9.</b> ¿Dónde tienen lugar las transacciones de Arte?	39
<b>Figura N.º 10.</b> Geografía de la Demanda del Mercado Arte	40
<b>Figura N.º 11.</b> Obras Femeninas Vs. Totales en Museos 2008/2018	43
<b>Figura N.º 12.</b> Uso de Plataformas en el 2020	46
<b>Figura N.º 13.</b> Modelos Competitivos de Porter	49
<b>Figura N.º 14.</b> Análisis FODA de la galería Art Can	50
<b>Figura N.º 15.</b> Ciclo del Proceso de Reclutamiento Aplicado a la Galería Art Can	54
<b>Figura N.º 16.</b> Metodología STAR	57
<b>Figura N.º 17.</b> Ciclo Comercial del Mercado del Arte	59
<b>Figura N.º 18.</b> Ejemplo de Galerías Tradicionales, Casa de España en Túnez	60
<b>Figura N.º 19.</b> Ejemplo de Espacios Pequeños, Galería Молекула, Moscú, Rusia	61
<b>Figura N.º 20.</b> Ejemplo de Galerías por Consignación	62
<b>Figura N.º 21.</b> Ejemplo de Espacios Móviles, Galería Con Artist Collective	63
<b>Figura N.º 22.</b> Modelo de Flexiguridad	64
<b>Figura N.º 23.</b> Modelos Competitivos de Porter	65
<b>Figura N.º 24.</b> Diseños Investigativos	69
<b>Figura N.º 25.</b> Población del Estudio	70



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**  
**MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

Autora: Adriana Pérez Orozco  
Asesora: Prof. Maricela Rodríguez  
Año: 2021

**RESUMEN**

La dotación de personal en una galería de arte es un componente clave y contribuye proporcionalmente a su desempeño. Esto hace del reclutamiento y selección etapas claves que determinará su utilidad, y por ende, el futuro mismo de estas organizaciones culturales. Este proyecto de grado tiene como finalidad clarificar el proceso de creación de perfiles de puestos de trabajo y selección de personal. Se centra en las necesidades específicas de una galería de arte que busca personal adecuado para suplir el cargo de Content Manager. La metodología de esta investigación es descriptiva con recolección de datos bibliográficos y de campo transaccional. Desde la perspectiva teórica se brindan insumos conceptuales sobre el proceso de selección para examinar el entorno y necesidades de la empresa, demostrando cuán indispensables son a la hora de crear el perfil del candidato idóneo. Se aplicará soporte bibliográfico, analítico y descriptivo, enfocándose en instrumentos como encuestas estructuradas y análisis de material literario de diversas posturas teóricas, como la de Armstrong (2014), entre otras. Esto, para apoyar el enfoque presentado y demostrar el valor de la metodología STAR en la selección del personal necesario para la galería *Art Can* en Copenhague, Dinamarca. El grupo de estudio está conformado de forma voluntaria, por contacto directo. Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario contentivo de 20 ítems enviado mediante encuestas online a los participantes.

Descriptores: Gestión de talento, perfil de cargo, selección, competencias, recursos humanos, arte, empleo, medios digitales, cultura, innovación, tecnología.



**REPUBLIC OF PANAMA  
INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY  
FACULTY OF ADMINISTRATIVE, BUSINESS AND BUSINESS SCIENCES  
MBA WITH EMPHASIS IN TALENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Author: Adriana Pérez Orozco  
Advisor: Prof. Maricela Rodríguez  
Year: 2021

**ABSTRACT**

Staffing in an art gallery is a key component and contributes proportionally to its performance. This makes recruitment and selection key stages that will determine its usefulness, and therefore, the very future of these cultural organizations. The purpose of this graduation project is to clarify the process of creating job profiles and personnel selection. It focuses on the specific needs of an art gallery looking for suitable staff to fill the role of Content Manager. The methodology of this research is descriptive, gathering bibliographic and transactional field data. From a theoretical perspective, conceptual inputs are provided on the selection process to examine the environment and needs of the company, demonstrating how indispensable they are when creating the profile of the ideal candidate. Bibliographic, analytical and descriptive support will be applied, focusing on instruments such as structured surveys and analysis of literary material from various theoretical positions, such as Armstrong (2014), among others. The study group is formed on a voluntary basis, by direct contact. To collect the information, a 20-item questionnaire was applied, sent through online surveys to the participants.

Descriptors: Talent management, job profile, selection, competencies, human resources, art, employment, digital media, culture, innovation, technology.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un proceso de selección del talento humano basado en el enfoque STAR, para el cargo de Content Manager de una galería de arte en Copenhague, Dinamarca. Esto se logrará exponiendo una construcción de conocimientos sobre la empresa Art Can, los factores que afectan su entorno y realizando un análisis de las encuestas aplicadas a la muestra determinada para el presente estudio. El aporte brindado por estas galerías facilitará el pronóstico acertado, objetivo y medible del colaborador, para después crear un perfil de competencias acordes a las necesidades de la organización

Las etapas del proceso de contratación que se desarrollarán serán el análisis del cargo, y selección de candidatos. Este proceso adoptará herramientas tecnológicas como las redes sociales, que están desempeñando un papel vital en la contratación en este siglo. La metodología de esta investigación es descriptiva, que aborda el estudio por completo y llega a una conclusión precisa.

Se presentarán los resultados de esta investigación en conclusiones consecuentes con los objetivos generales y específicos de este emprendimiento al buscar optimizar el proceso de contratación en estas organizaciones culturales, caracterizadas por la selección arbitraria de talento y su consecuente limitación para atraer candidatos calificados, ratificando así, que el método empleado constituye una opción válida para brindar una solución confiable mediante procesos de selección claros y analíticos. También se demuestra que la supervivencia de esta clase de organizaciones dependerá de la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, reorientándose hacia una gestión de recursos humanos adecuada. Este proyecto aplicado al contexto de la gestión del talento, se presentará en coherencia los instrumentos presentados, en este caso basado en encuestas e investigación y aplicado a la población del estudio. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios autoadministrados.

## **I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

## 1.1 Planteamiento del Problema

Desde la aparición de la primera galería de arte en la Irlanda de 1908, *Galería Municipal de Arte Moderno de Lane* (O'Neill, 2019), se puede apreciar que la estructura operacional de estos negocios ha evolucionado a pasos vertiginosos, siendo la última transformación consecuencia de la pandemia, que ha forzado la adaptación a las nuevas demandas del mercado. Como en cualquier otra empresa, esta aclimatación debe llegar a todos los niveles y procesos de la organización, incluyendo por supuesto, el manejo del talento, ya que la selección de empleados adecuados es una función clave del departamento de recursos humanos que puede determinar el éxito o el fracaso de un emprendimiento.

Si bien no existe gran variedad de trabajos de investigación sobre el desarrollo del capital humano en galerías de arte, la investigación *Building Sustainable Success In Art Galleries: An Exploratory Study of Adaptive Strategies*, reconoce la complejidad del mercado del arte, la importancia de la gestión del conocimiento y su puesta en práctica a través de estrategias para poder garantizar el éxito en este mercado (Howard, Smith, y Baker. 2005).

Vale la pena mencionar que aunque existe material de investigación internacional sobre la gestión del talento humano, es poca la información encontrada sobre el manejo específico de los recursos humanos en las galerías de arte. De igual manera se debe mencionar que la mayoría de los marcos y estudios encontrados se han realizado en, y para los Estados Unidos; no obstante, son aplicables como puntos de referencia en este estudio debido a su consenso en cuanto a estrategia y gestión del talento, siendo particularmente útiles en lo que respecta a los requerimientos de nuevas habilidades adaptadas a trabajos especializados, necesarios en todas las organizaciones del mundo, y que amortiguan el constante mercado cambiante. La necesidad de talento sobresalta una gran desventaja vista dentro del rubro del arte, tanto en instituciones como en empresas, en especial aquellas medianas o pequeñas, relegando así las necesidades de un mercado cultural complejo y competitivo como lo es el artístico europeo, representando una problemática seria para cualquier emprendimiento, que puede acarrear consecuencias como el incremento de los costos y gastos que limitan otros beneficios, como el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones sociales; lo que a su vez merma la productividad de la organización.

Identificar las necesidades de esta galería de arte y como aplicar este conocimiento en la selección del personal idóneo para el cargo de Content Manager, representa el planteamiento del problema de este trabajo de grado.

## **1.2 Formulación del Problema**

- ¿Consideran las galerías de arte danesas como necesario el cargo de Content Manager dentro de la organización?
- ¿Consideran las galerías danesas como ventaja competitiva el uso de procesos formales de contratación?
- ¿Qué necesidades se aprecian al analizar la galería de arte Art Can y su entorno, que se deban considerar al momento de crear el perfil del cargo de Content Manager?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

En este proyecto se plantean objetivos, tanto de carácter práctico o aplicado, como de carácter académico, ya que la intención de la autora es la de contribuir con la creación de conocimiento, y que sea a la vez, de utilidad en el mundo empresarial. El objetivo general práctico de este proyecto es la de proponer el uso de la metodología STAR para el desarrollo del proceso de entrevista, aplicado a la selección de candidatos para el cargo de Content Manager en la galería de arte Art Can ubicada en Dinamarca.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el perfil de los Content Managers empleados en galerías de arte en Dinamarca
- Identificar el proceso de contratación realizado por las galerías de arte
- Identificar qué problemas tienen las galerías de arte a la hora de realizar el proceso de selección de personal
- Proponer una guía para futuras entrevistas empleando la metodología STAR

## **1.4 Institución, Empresa o Comunidad Beneficiada con el Proyecto**

Este Proyecto de Graduación está desarrollado en torno a la empresa en proceso de creación *Art Can*, para beneficio de su propietaria y el enriquecimiento cultural internacional; con particular atención al desarrollo de la gestión del talento en el mercado artístico. La importancia de este estudio radica en potenciar su contribución en la limitada investigación existente (según el conocimiento de la investigadora), relacionada con la gestión del talento en galerías de arte y su implicación en la ventaja competitiva que esta puede aportar a dichas organizaciones. Los resultados de este estudio proporcionarán datos suficientes a los niveles gerenciales, brindando una guía de apoyo para administrar los procesos de Gestión del Talento de manera efectiva, con la intención de lograr una ventaja competitiva.

## **1.5 Justificación**

El proyecto planteado en estas páginas aborda una investigación significativa que busca planificar la selección del capital humano de una galería de arte en la ciudad de Copenhague, Dinamarca. Surge de la falta de aplicación de estos procesos en emprendimientos culturales, y la necesidad de encontrar ventajas competitivas en el mercado global actual, que todavía se adapta a las restricciones impuestas debido a la pandemia.

Este trabajo debe concluir con un proceso de selección de personal claro y fácil de usar por la galería de arte al apoyar la labor específica de selección del candidato que se ajuste a las necesidades de la empresa con sus conocimientos, habilidades y competencia; ofreciendo de esta manera ventajas como la reducción de tiempo, esfuerzo y aumento de la rentabilidad. Para un proyecto de esta índole, se considera indispensable atender la necesidad de la organización utilizando herramientas competentes y acordes a las tendencias de RR.HH. de la actualidad.

Debido a que los medios digitales son la herramienta actual que emplean las galerías no solo para sobrevivir, sino para prosperar en estos tiempos de crisis, esta posición dentro de la empresa es una herramienta vital para lograr la homeostasis de la empresa, poniendo al

descubierto la necesidad que tiene la galería *Art Can* de invertir en la selección del talento ideal para este cargo.

El presente estudio evaluará críticamente el alcance, los métodos y las estrategias que se necesitan para el desarrollo de los objetivos propuestos y aportará significativamente a otras áreas gerenciales de la organización debido al nivel de análisis de los factores que tienen impacto en la galería, información que es aplicable a estrategias de todos los niveles organizacionales.

## **II. MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Resumen de la Empresa

*Art Can* busca ser una galería de bellas artes con presencia online y sede en Vesterbro, corazón cultural de Copenhague, capital de Dinamarca. A diferencia del mercado secundario del arte donde ocurren las reventas, esta empresa participará como mediadora en el mercado primario del arte, negociando obras que se venden por primera vez. Este emprendimiento, que se identificará gráficamente con el logo presentado en la figura N.º 1, será consolidado legalmente y abierto al público. Se basará en comercio individual, organización de eventos como subastas, y ofrecerá una variedad de obras de arte contemporáneas, originales y reproducciones. La galería será propiedad y estará administrada por Adriana Pérez, artista plástica con trayectoria internacional y empresaria. La galería de arte tiene como objetivo impulsar el arte urbano en la capital danesa, mediante estrategias gerenciales enfocadas en el desarrollo del talento humano.

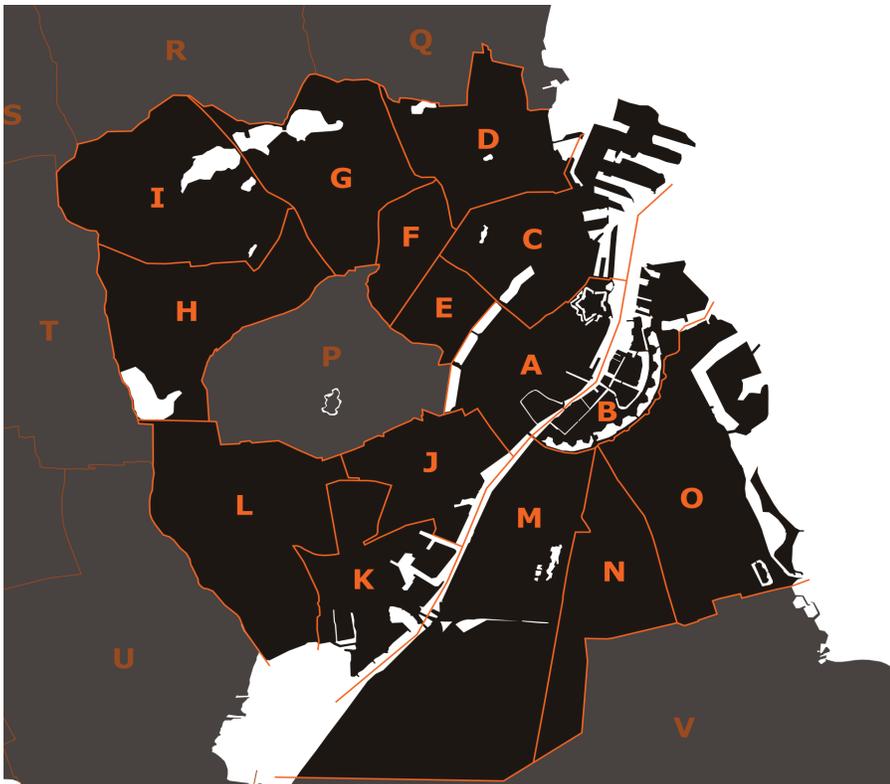


**Figura N.º 1.** Logo de la Galería de Arte Art Can  
Fuente: Elaboración Propia. (2021)

## 2.1.1 Ubicación

### 2.1.1.1 Ubicación Física

En un artículo de Harvard Business Review, Porter describe su teoría de la “Proximidad”, donde la describe como la colocación de empresas, clientes y proveedores, amplificando así todas las presiones para innovar y actualizar. Explica que la agrupación (clúster), puede desarrollarse en una región propicia para el desarrollo debido a la presencia de una cultura empresarial más favorable (Porter. 1998). Según Porter, los conglomerados pueden afectar Aumentando la productividad por la competencia, impulsando la innovación y productividad debido a la comparación y estimulando la formación de nuevas empresas, brindando expansión y fortaleza al clúster en sí al percibir las debilidades en el grupo.



**Figura N.º 2.** *Distritos de la Ciudad de Copenhague*  
*Fuente:* Recuperado de Vesterbro, Copenhague. Wikipedia. (2020)

**Tabla N.º 1. Distritos de la Ciudad de Copenhague**

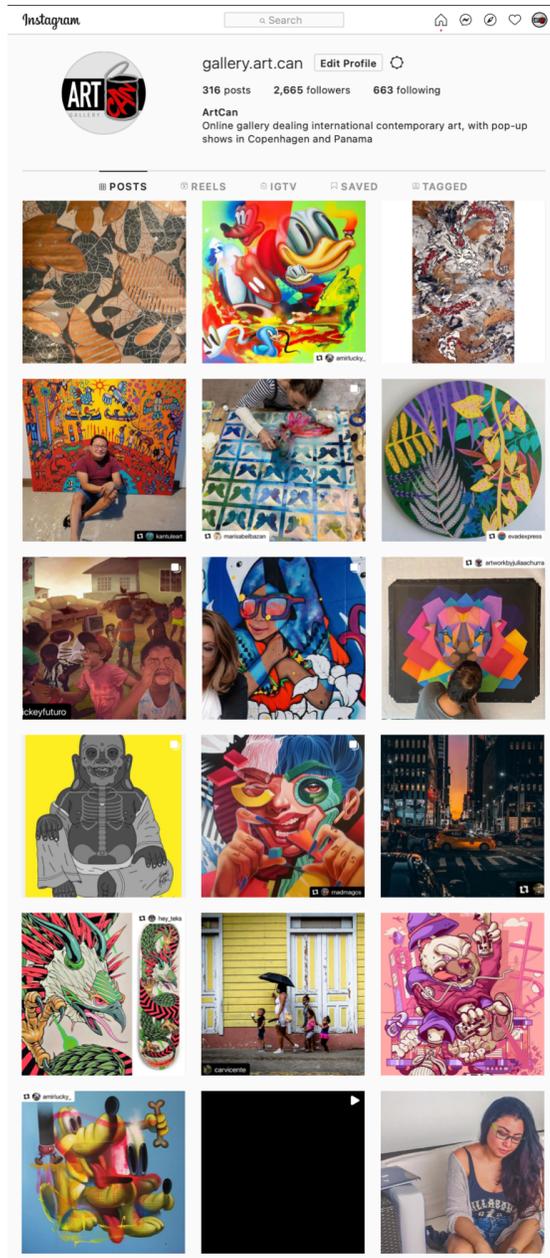
<b>A:</b> Indre By ("Centro de Copenhague")	<b>G:</b> Bispebjerg
<b>B:</b> Christianshavn	<b>H:</b> Vanløse
<b>C:</b> Indre Østerbro ("Østerbro interior")	<b>I:</b> Brønshøj-Husum
<b>D:</b> Ydre Østerbro ("Østerbro exterior")	<b>J:</b> <b>Vesterbro</b>
<b>E:</b> Indre Nørrebro ("Nørrebro interior")	<b>K:</b> Kongens Enghave
<b>F:</b> Ydre Nørrebro ("Nørrebro exterior")	<b>L:</b> Valby
	<b>M:</b> Vestamager
	<b>N:</b> Sundbyvester
	<b>O:</b> Sundbyøster
	<b>P:</b> Frederiksberg municipality

*Fuente: Elaboración propia, adaptado de la gráfica de Vesterbro, Copenhague. Wikipedia. (2020)*

Teniendo en cuenta la importancia de la ubicación, se ha decidido que la galería de arte minorista *Art Can* se encontrará en Vesterbro, corazón artístico de Copenhague y centro cultural moderno de inventiva y originalidad. En Vesterbro se encuentran tiendas, galerías de arte y bares poco convencionales, como por ejemplo Kødbyen, área dentro del distrito conformado por empresas de empacado de carne que hoy día alberga espacios de arte como Galleri Bo Bjerggaard, V1 Gallery y otros puntos de atracción (Guide to the Meatpacking District. 2020).

### **2.1.1.2 Medio Digital Activo**

Instagram:  
gallery.art.can



**Figura N.º 3.** Perfil de Instagram de la Galería Art Can  
Fuente: Instagram. gallery.art.can (2021).

### 2.1.2 Principios

La Galería *Art Can* presenta su misión, visión y valores buscando responder a las necesidades culturales del presente e inspirar un futuro con un lenguaje común.

### **2.1.2.1 Misión.**

*Art Can* rinde homenaje a la creatividad humana y artística al ofrecer obras de arte para todo público expuestas in situ y online, dando la bienvenida a todas las personas a explorar y experimentar el arte y la creatividad. La galería de Arte busca presentar un programa de exposiciones que sean visualmente estimulantes, respaldadas por eventos acordes, y ganen el respeto y la atención del público local, e internacional.

### **2.1.2.2 Visión.**

La galería *Art Can* ofrece experiencias inspiradoras, creativas, artísticas y multiculturales para el deleite de sus visitantes y la comunidad en general.

### **2.1.2.3 Valores.**

- Liderazgo
- Integridad
- Excelencia
- Responsabilidad (Agilidad y capacidad de respuesta)
- Sensibilidad (Empatía y generosidad)
- Curiosidad y aprendizaje continuo
- Inclusividad (Diversidad, equidad, acceso e inclusión)

### **2.1.3 Objetivos Estratégicos**

- **Adaptación:** Lograr la integración de la galería de arte *Art Can* en la escena cultural europea contemporánea. Se conseguirá trabajando e interactuando con las partes interesadas a través de enfoques, herramientas y tecnologías innovadoras.
- **Diferenciación:** Lograr presentarse a la comunidad como un centro de estilo innovador de exposición de arte latinoamericano. Este objetivo se logrará convirtiendo la galería en

un lugar con buena atención al público, material original y adaptable a cambios tecnológicos.

- **Ética de la Gestión Responsable de los Recursos:** Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la galería, se manejarán los activos eficientemente, fortaleciendo las experiencias, los programas y las colecciones mediante la priorización efectiva de los recursos; siendo responsable ante la comunidad y manteniendo relaciones positivas con las partes interesadas (stakeholders).

### **2.1.4 Declaración de la Estrategia**

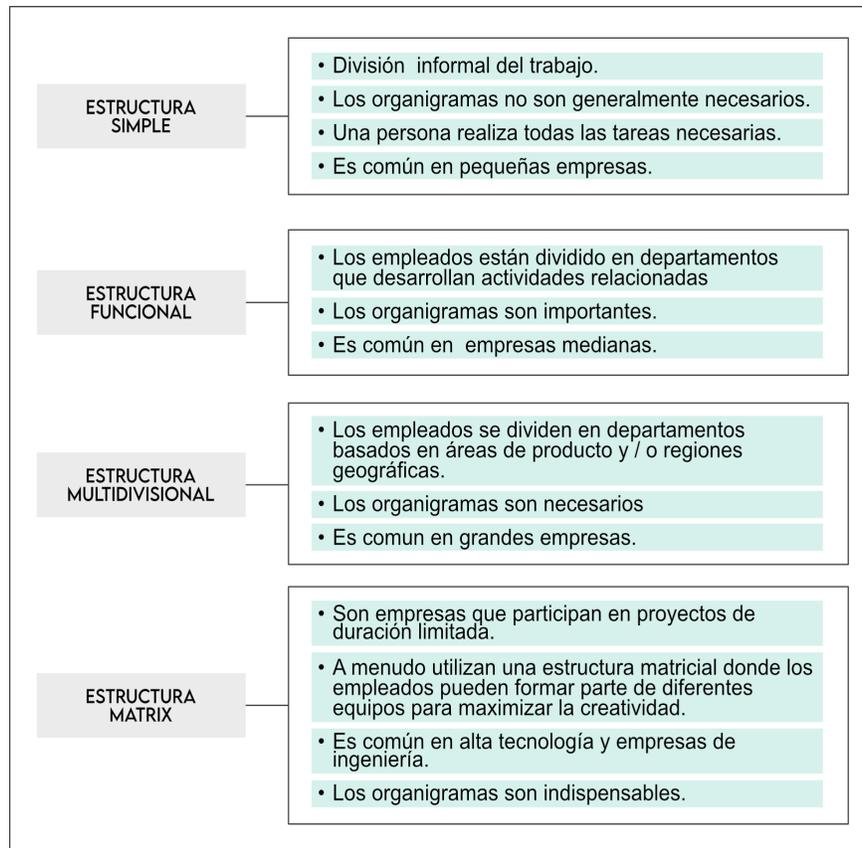
Queremos que Art Can provoque cambios en un frente amplio para lograr una ventaja competitiva a través de la estrategia de diferenciación, lograda mediante la efectividad general de la organización y la presentación de productos con estilo novedosos en el mercado. Para el desarrollo de la galería de arte Art Can, se ha escogido como estrategia la “Diferenciación” (explicada de la *Definición de Conceptos de este proyecto de grado*).

La declaración de la estrategia es parte vital de la organización. Una estrategia bien planeada y llevada a cabo puede estimular a grandes pasos el crecimiento de la empresa, por lo tanto, entender la estrategia de *Art Can* es fundamental al momento de definir el perfil del cargo, razón por la cual se explicarán los “*Modelo de Estrategias Genéricas de Porter*”, en la sección de *Definición de Términos*.

### **2.1.5 Estructura Organizativa**

Existen cuatro tipos de estructuras organizativas, detalladas en la figura N.º 4. Estas estructuras son adaptables a las circunstancias únicas de cada empresa y su estrategia, y se clasifican en simple, funcional, multidivisional y matricial (Kenton. 2021).

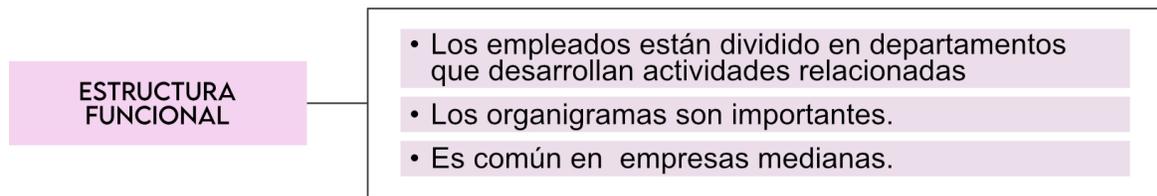
Henry Mintzberg en su libro “The Structuring Of Organizations”, describe la estructura organizativa como el marco de las relaciones de los puestos de trabajo, sistemas, procesos operativos, personas y grupos que se esfuerzan por alcanzar las metas. Es un conjunto de métodos que dividen la tarea en determinadas funciones y las coordina, ayuda al flujo de información, facilita la toma de decisiones, la reacción adecuada al entorno y la resolución de conflictos. (Mintzberg. 1978. p.242-248)



**Figura N.º4. Tipos de Estructuras Organizativas**

Fuente: Elaboración propia. (2021)

La descripción de las estructuras organizativas que se encuentra en la *Definición de Términos* de este proyecto, sirve de base para concluir que la estructura organizacional que se emplea en *Art Can* es la estructura funcional, debido a que sus características encajan con las de la empresa. Para esta galería de arte se requiere una división del trabajo más formal con una jerarquía y sus vínculos verticales.

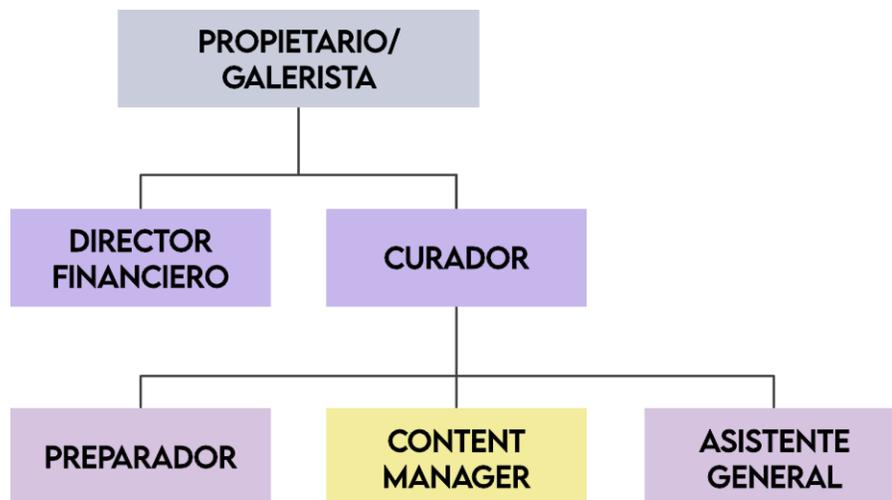


**Figura N.º 5. Estructura Organizativa**

*Fuente:* Elaboración propia. (2021)

### 2.1.5.1 Organigrama General.

En esta jerarquía formal por departamentalización funcional del personal, representada en la figura N.º 6, se pueden identificar las relaciones entre los diferentes niveles de la galería de arte *Art Can*. Este sistema organizativo permite flexibilidad a la hora de poner en práctica modificaciones en el personal, el manejo de nuevos productos o ampliaciones comerciales, lo que es ideal considerando este tipo de emprendimientos.



**Figura N.º6. Cuadro del Organigrama General**

*Nota:* El cuadro amarillo resalta el cargo/ tema de este estudio.

*Fuente:* Elaboración propia. (2021)

### **2.1.5.2 Descripción de Cargos.**

#### ***a.) Propietario - Galerista***

Como primer eslabón de la estructura interna de la organización se encuentra el propietario también denominado galerista. En galerías de arte pequeñas como esta, es común que el galerista asuma el rol de director ejecutivo, supervisando así todos los aspectos de la galería y cuya principal responsabilidad es la de mantener la cultura de la empresa en todos los niveles para que esta logre un funcionamiento eficiente.

El galerista de *Art Can* es responsable de liderar las operaciones del día a día al estar a cargo de todo lo que sucede dentro del espacio, tiene la labor de realizar la selección de los artistas representados por la galería y decide sobre el programa de exhibiciones, y logística de las exposiciones, incluyendo trámites de envío, aduanas, relaciones y procesos de venta.

Por el momento la posición de director de RRHH es también asumida por el propietario, quien se encargará de la planificación del personal y contratación. Se espera que en un futuro cercano los procesos de recursos humanos puedan ser desarrollados por un candidato idóneo para esta posición, que con su experiencia logre ampliar procesos faltantes del manejo de talento como el onboarding, organización de horarios laborales, rendimiento, iniciativas de diversidad, sucesión del conocimiento y demás temas relacionados con los empleados; protegiendo así a la empresa de cambios, tanto del personal como de la misma organización.

#### ***b.) Director financiero***

Este puesto es responsable de la contabilidad, elaboración de presupuestos, informes financieros, inversiones y otras funciones relacionadas. El director de finanzas trabaja en estrecha colaboración con el galerista en la planificación financiera.

### ***c.) Curador***

El curador se ocupa de las obras traídas a la galería, desde la adquisición, inventario, cuidado y exhibición. El curador es la persona encargada de manejar la línea estética de las colecciones asegurándose que el estilo se mantenga entre exhibiciones. Esta es una posición que demanda conocimiento del artista, su obra e interpretación, debido a que el manejo de esta información le permite educar al público sobre el arte manejado en la galería. De esta posición se espera el establecimiento de relaciones con stakeholders, la gestión de relaciones públicas y marketing en general, apoyado del cargo de Content Manager. La competencia obliga a este cargo a ser un rol creativo, por lo que es esencial construir exhibiciones innovadoras capaces de mantener al público objetivo de la galería al igual que atraer nuevos espectadores del público en general.

### ***d.) Preparador***

El preparador es responsable de la instalación y desmontaje de las exposiciones, del cuidado físico y preparación de obras de arte para su presentación, transporte y almacenamiento. El preparador se encarga de adaptar el espacio a la obra y viceversa, incluyendo detalles como la preparación de etiquetas, texto de pared, rotulación de vinilo, iluminación y hasta enmarcado de ser necesario. El manejo correcto de obras requiere de habilidades, no solo para evitar daños, sino también para garantizar que las obras se exhiban en óptimas condiciones.

### ***e.) Asistente de Galería***

El rol de asistente de galería cumple múltiples obligaciones. Es una posición versátil cuyas responsabilidades incluyen brindar apoyo administrativo, colaborar en el montaje y desmontaje de las exhibiciones, hablar con los visitantes, responder llamadas telefónicas y emails, coordinar eventos y en general, trabajar con los directivos de la galería brindando soporte donde se necesite.

### **2.1.5.3 Descripción del Cargo en Estudio: Content Manager**

El cargo de Administrador de Contenido web, más conocido como Content Manager, lo asume aquel profesional cuya responsabilidad es la de manejar el contenido que la empresa manifiesta a los medios digitales de la compañía. Esto conlleva planificar, crear, mantener, y difundir toda la información (contenido) que una organización tenga intención de compartir (Carmicheal. 2020). Como lo explica el artículo de HubSpot:

*“Un administrador de contenido supervisa el desarrollo, la distribución y los esfuerzos estratégicos de crear mensajes para informar y deleitar al público. Esta función generalmente implica el conocimiento de software, herramientas y métodos para ayudar a ejecutar sus funciones laborales, la gestión de personas y proyectos, y una comprensión de la voz de la marca.”*

Para que este cargo se pueda desenvolver satisfactoriamente, la persona en este cargo debe mantener una comunicación clara y constante con todos los niveles jerárquicos de la organización. El propósito de este empleado debe ser el de desarrollar contenido que alcance el público objetivo deseado.

#### ***a.) Responsabilidades del Content Manager***

Muchas de las responsabilidades comunes que supervisará un administrador de contenido incluyen: desarrollar una estrategia de contenido, escribir publicaciones de blog, actualizar el contenido existente, crear un calendario editorial, promover el contenido, identificar nuevas oportunidades de contenido, monitorear el tráfico orgánico del sitio web y brindar responsabilidad por los plazos.

#### ***b.) Habilidades del Content Manager***

Este cargo demanda versatilidad, y creatividad. El conocimiento técnico debe venir acompañado de aptitud estética. Un Content Manager entiende la visión de su superior y del equipo con quien trabaja mientras cumple con los plazos establecidos. Algunas de las habilidades necesarias del content manager se mencionan en el blog de Unleashed technologies (Thompson. 2020), y se presenta a continuación:

- Aptitud para la escritura. Crea textos elaborados que conecten con su audiencia.
- Debe tener conocimientos técnicos de herramientas como HTML (lenguaje de marcado de hipertexto) y CSS (hojas de estilo en cascada).
- Debe estar familiarizado con el marcado.
- Está al día con lo nuevo en redes sociales, plataformas, aplicaciones de creación y uso compartido de contenido, como YouTube, SoundCloud e Instagram.
- Tiene capacidad de interpretación analítica. Puede usar la información obtenida de los datos para orientar, llegar y servir mejor a su audiencia.
- Conocimiento de marketing e investigación de mercado
- Comprensión del diseño UI /UX. no solo puede diseñar una página web, sino que revisa su contenido frecuentemente para detectar problemas o necesidad de actualizaciones. Entiende la forma en la que los visitantes interactúan con las redes de la empresa.

### ***c.) Salario***

Según el Economic Research Institute, el salario promedio de un content Manager en Dinamarca es de DKK 541,082, siendo por hora de DKK 260. (2021)

## **2.2 Análisis PESTEL de la Empresa**

El profesor de Harvard Francis Aguilar incluyó una herramienta de escaneo llamada ETPS en su libro de 1967, "*Escaneo del entorno empresarial*", el nombre se modificó más tarde para crear el acrónimo que se utiliza hoy en día. El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda al análisis de los factores externos que afectan el desempeño de una organización (PESTEL Analysis).

La sigla PESTEL proviene de la unión de las palabras:

**P**, de political (político)

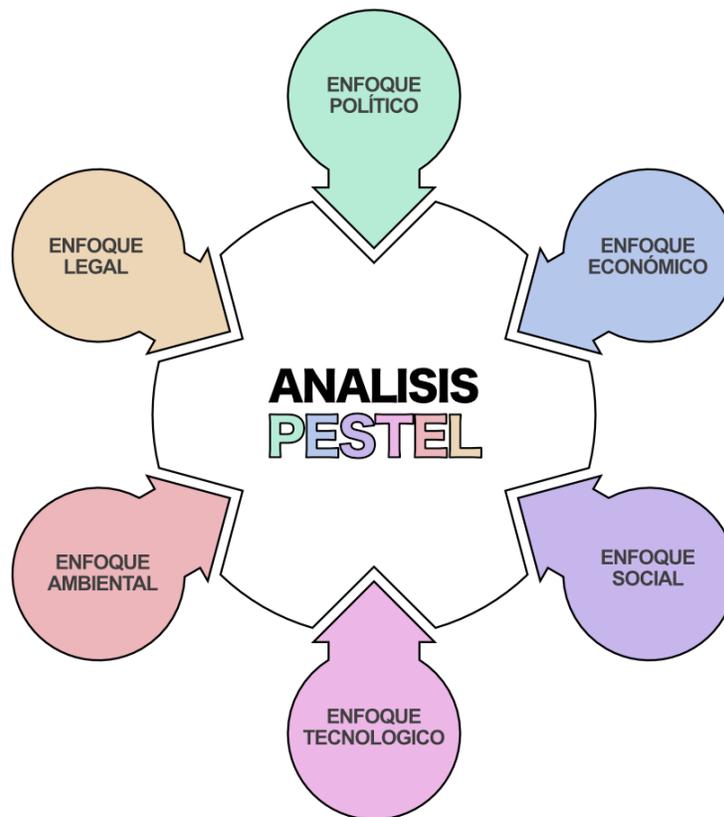
**E**, de economical (económico)

**S**, de social (social)

**T**, de technological (tecnológico)

**E**, de environmental (ambiental)

**L**, de legal (legal)



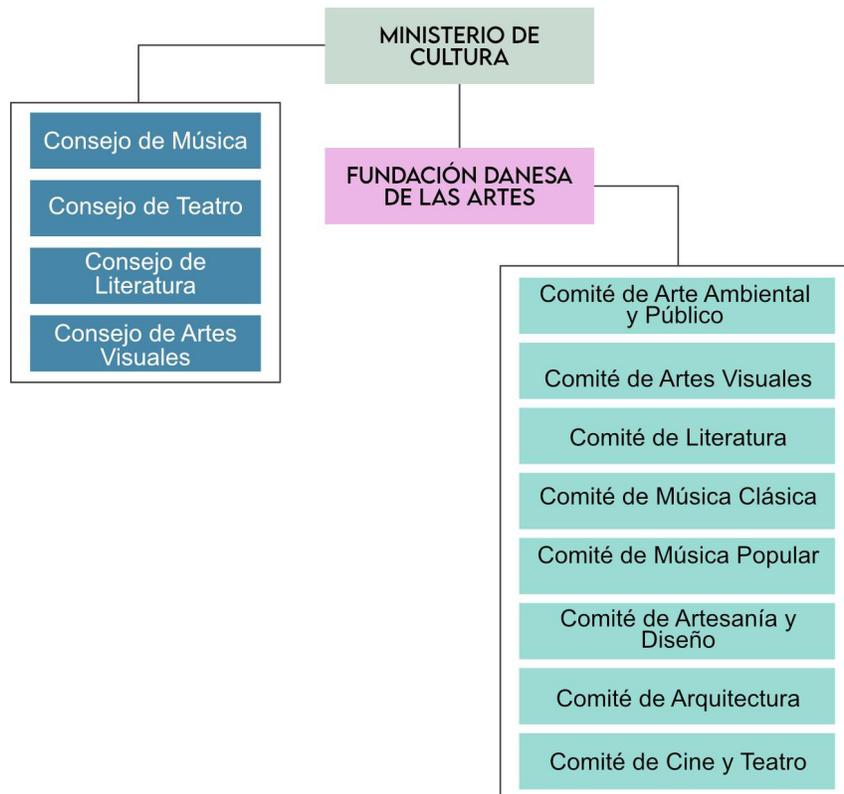
**Figura N.º 7. Modelos Competitivos de Porter**

*Fuente: Elaboración propia, adaptado de  
What is PESTEL analysis? (2021)*

### **2.2.1 PESTEL 1: Factor Político**

En esta etapa mencionaremos los factores que afectan el entorno de la empresa *Art Can*, como lo son las políticas del gobierno, subvenciones y políticas fiscales.

Las decisiones sobre la política cultural las toma el gobierno después de un debate público. La participación ciudadana es un objetivo gubernamental mencionado en todos los informes públicos encontrados. En el artículo de Compendium (Cultural Policies & Trends. 2019) sobre Dinamarca, y por *The Nordic Model for Supporting Artists* (Heikkinen. (2021), se concluye que actualmente el modelo cultural danés está guiado por el estado dentro de un marco democrático y se maneja a través de un ministerio de cultura.



**Figura N.º 8.** Órganos Gubernamentales de Apoyo Estatal a la Cultura en Dinamarca.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la figura 1 de *The Nordic Model for Supporting Artists*. (2021)

La organización *Danish Arts Foundation* (DAF), es la herramienta que utiliza el estado para ejecutar sus políticas de subvenciones en forma de patrocinios, becas y préstamos ajustándose a diferentes necesidades, tanto a nivel personal como a empresas del sector.

Algunas formas de ayuda proveídas por la DAF (For Ansøgere. Søg tilskud. 2020), relevantes a la apertura de una nueva galería de arte son:

- Préstamos para empresas culturales, mínimo 5 años, máximo 10.
- Ayuda económica para la elaboración de tareas artísticas innovadoras en espacio público.
- Ayudas para la producción, difusión y exhibición de arte en Dinamarca y en el extranjero.
- Becas para poner en marcha nuevas plataformas de difusión artística en Dinamarca.

- Ayuda para la divulgación experimental del arte, con niños y jóvenes como objetivo, mediante arte visual de alta calidad.
- Subvenciones de trabajo de hasta tres años, conocidos como arbejdsstipendier.
- Becas de trabajo, conocidos como arbejdslegater, y de viaje, conocidos como rejslegater
- Honorarios de comisión, conocidos como bestillingshonorarer.

Por otro lado, es un estímulo para el arte que la ley de *Excepciones Tributarias en el Ámbito Cultural* (Ley n.º 138), permita por ejemplo que las empresas privadas puedan hacer deducciones de hasta el 25%, tanto por inversiones en arte como por donaciones realizadas a instituciones culturales públicas (Denmark 4.1.4. 2019).

Es común que las instituciones, galerías y diseñadores individuales soliciten financiación de la DAF. Gran parte de las empresas culturales de este país están financiadas por estas subvenciones federales, aunque a menudo no es suficiente para sostener una práctica artística por sí sola, ya que después de estipular los costos de apertura, aplicar y finalizar la solicitud, se acostumbra obtener una subvención de poco más de la mitad de lo solicitado.

Sobre la ley tributaria se deben mencionar algunos estatutos de la ley del IVA No 375 de mayo de 1994 (Denmark 4.1.4. 2019), que pueden afectar la economía de *Art Can*:

- La base de cálculo del IVA en importación de artefactos fuera de la UE, es del 20%
- Todas las instituciones culturales están exentas del IVA (ley 375, mayo 1994).
- Honorarios por escritura, composición y otras actividades artísticas están exentos del IVA. La exención no incluye la venta de arte.
- Los gastos de publicidad son deducibles de impuestos.

#### ***a.) En el Plano Internacional.***

Según la Unesco, en su informe *Intergovernmental Committee for the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (2021), Dinamarca cuenta con un órgano de cooperación entre Ministerios, instituciones, organismos y agencias en el campo del intercambio cultural internacional, llamado Panel Cultural Internacional, que desarrolla y ejecuta proyectos

de cooperación bilateral con otros países (p. 37). También, como país europeo, participa en la cooperación cultural de la UE, para implementar los objetivos y principios de la Convención de 2005. (La Aplicación de la Convención de la UNESCO de 2005 en la Unión Europea. 2010).

### ***b.) Situación Política En la Pandemia.***

El sector cultural de Dinamarca ha recibido apoyo el 23 de marzo de 2021 de parte de la Comisión Europea, debido al brote de coronavirus. El plan beneficia con un plan de alrededor de €38,5 millones mediante subvenciones y compensaciones, dedicadas a empresas del sector de la cultura y a las pequeñas actividades deportivas. (Denmark. 2021)

### ***c.) Perspectiva a Largo Plazo.***

El reporte de *Denmark 's Creative Potential* (2021) muestra que el gobierno danés está poniendo en marcha un plan de crecimiento en cooperación con empresas y organizaciones culturales, con el objetivo de impulsar el crecimiento de sus industrias creativas centrándose en iniciativas para nuevas empresas del sector. Estas políticas buscan soluciones sostenibles y brindan mejor acceso al financiamiento y al desarrollo empresarial mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Mejorar las habilidades comerciales y el acceso a financiamiento.
- Acelerar la maduración del mercado de nuevos productos creativos.
- Promover programas educativos sólidos.
- Inversión en la investigación.
- Facilitar relaciones entre el arte, comercio e industria en áreas como marketing, diseño, gestión y RR.HH.
- Crear Diálogo con el sector cultural sobre campañas de exportación.
- Crear un fondo para eventos nacionales.
- Apoyar mediante un portal nacional de artes visuales llamado artnet.dk.
- Organizar una red de contactos entre líderes de la industria y las artes.
- Fortalecer la capacidad para competir en el exterior.

### **2.2.2 PESTEL 2: Factor Económico**

Antes de ahondar en los aspectos económicos de la industria cultural se hace prudente reconocer que un análisis real del mercado del arte se dificulta debido a la asimetría de la información del sector. Las condiciones en las que se desarrolla la demanda puede ser arbitraria debido a que el valor de la obra de arte no está exclusivamente ligada a las cualidades del artista sino a muchos factores, como por ejemplo la tendencia de la moda. Dicho esto, se debe empezar por reconocer la clase de industria en la que se desarrollará la empresa. *Art Can* hace parte de una industria definida como fragmentada, que según el artículo de CEUPE (La fragmentación o concentración de una industria), significa que hace parte de un sector donde ninguna empresa domina el mercado con una participación significativa, lo cual le permite influir fuertemente en los resultados de la industria.

Una característica negativa de las industrias fragmentadas es la competitividad, en especial en aquellas que laboran en el ámbito cultural. Aunque es común para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tener una estructura horizontal plana con pocos empleados, en este escenario es necesario aplicar estrategias que generen crecimiento para que con esta fortaleza lograr resistencia ante las amenazas. Una característica positiva es la lealtad que se puede conseguir de la clientela si es bien manejada. *Art Can* hace parte de un mercado particular, que maneja clientes con necesidades únicas, lo que significa capacidad de generar una fuerte lealtad a la marca entre sus clientes.

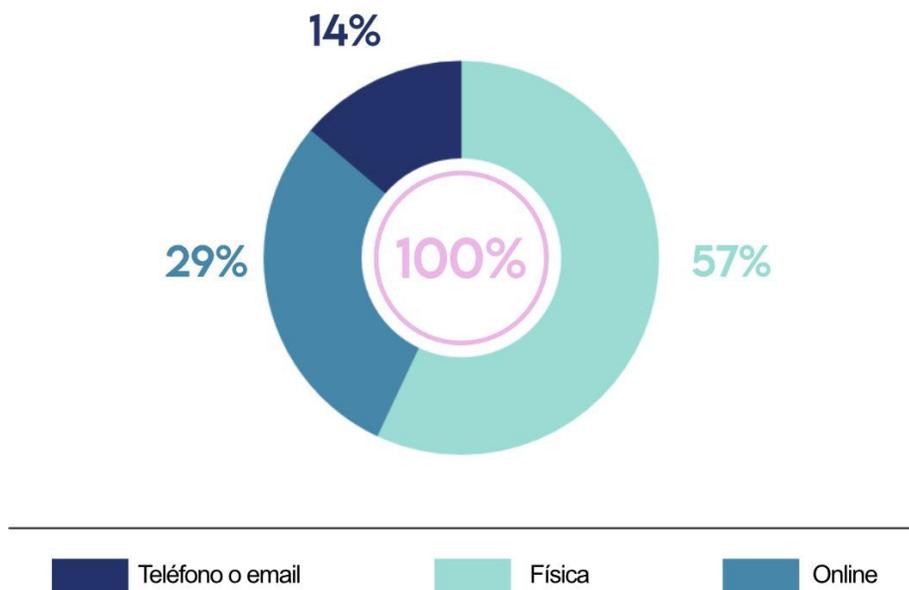
#### ***a.) Situación de la Demanda en el Mercado del Arte.***

La demanda actual está manejada por compradores con las siguientes características:

- El número de coleccionistas aumenta anualmente. Hay mayor participación de Estados Unidos, seguido por el Reino Unido y China (Millennial Collectors are Coming of Age and Women are the Biggest Spenders. 2020).
- La edad, diferencias en motivaciones y gustos artísticos afecta el mercado según el estudio US Trust's Insights on Wealth and Worth. Igualmente menciona que las inversiones de arte se consideran más arriesgadas con el aumento de la edad, pasando a estar más influenciadas por la estética; al igual que indica que los millennials lideran el

segmento de coleccionistas de arte de rápido crecimiento, siendo 78% de ellos compradores de arte en línea. También es esta generación la que introdujo la tendencia de “flippiar”, es decir, compran y venden reinvertiendo las ganancias. (US Trust’s Insights on Wealth and Worth. 2018).

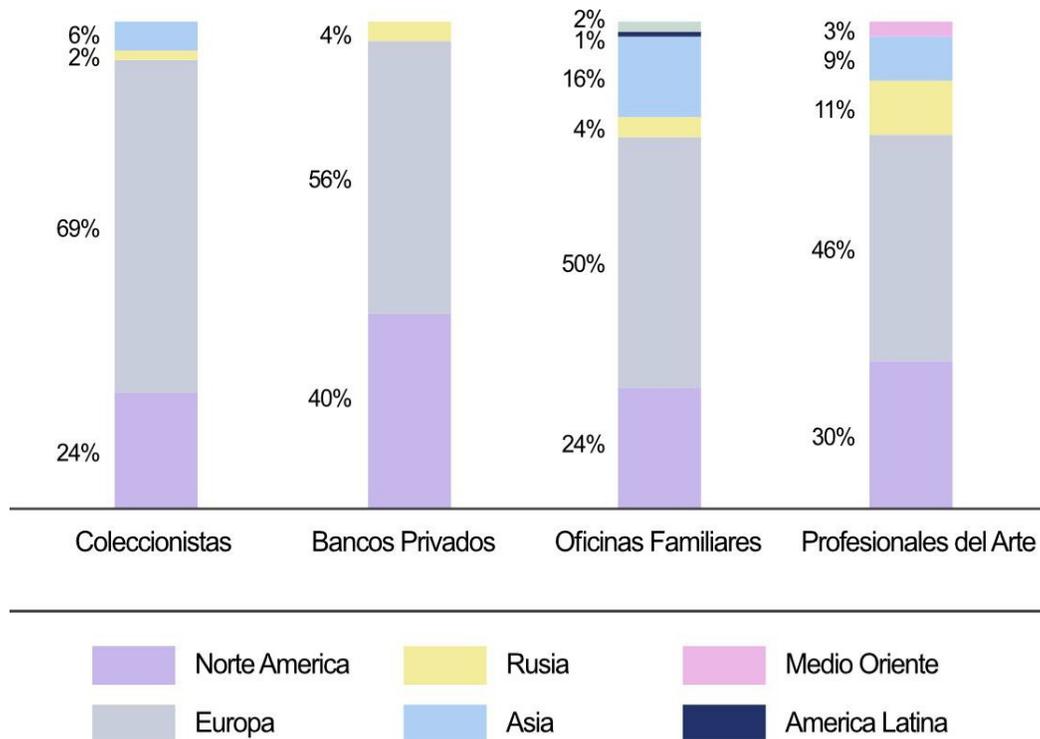
- Según *Luxury Daily*, el nivel socioeconómico de los compradores es alto, el 63% de ellos cuenta con un título de educación superior y la participación de las mujeres aumentó del 16% al 36%. (Buckley. 2015)



**Figura N.º 9.** ¿Dónde tienen lugar las transacciones de Arte?

Fuente: Elaboración propia, basada en la gráfica de Trust Insights on Wealth and Worth. (2018)

Aparte del comprador común y los HNW, existen los “mega coleccionistas”, pueden ser individuos multimillonarios o industrias, y son líderes de la demanda que están acelerando cambios en la naturaleza y producción de las obras de arte (Sinisterra. 2019). La figura N.º 10 muestra quienes son estos y de donde provienen.



**Figura N.º 10. Geografía de la Demanda del Mercado Arte**  
Fuente: Elaboración propia, adaptado de gráfica y tabla de Sinisterra, *Art & Finance Report*. (2019)

**Tabla N.º 2. Geografía de la Demanda por Año**

	2011	2012	2014	2016	2017	2018
<b>Bancos Privados</b>	19	39	35	53	69	54
<b>Oficinas Familiares</b>	0	0	14	14	27	25
<b>Coleccionistas de arte</b>	48	81	90	94	107	105
<b>Profesionales del Arte</b>	140	112	122	126	155	138

Fuente: Elaboración propia, adaptado de gráfica y tabla de Sinisterra. *Art & Finance Report*, 6th edition. (2019)

### ***b.) La globalización en el Mercado del Arte.***

La globalización de la escena artística tuvo un auge en la década de los noventa con una extensión multicultural de la oferta. Movimientos artísticos de todo el mundo, incluyendo América Latina, exportaron y cobraron fama. Se vio por ejemplo una gran presencia china que dominó la Bienal de Venecia en 1999 (Vogel. 2005). En general, la globalización ha sido un factor favorable, tanto en el aumento de la oferta como en el de la demanda.

### ***c.) Situación Económica en la Pandemia.***

Todas las industrias se han visto afectadas, para las empresas culturales el panorama no ha sido diferente en el mercado del cultural. Según un reporte de UBS Global Art Market, se estima que las ventas globales de arte han bajado en un 22% en comparación con las cifras del 2019 (Boucher. 2020).

Muchos comercios tuvieron que cerrar sus puertas o adaptarse al cambio durante el confinamiento. Los sobrevivientes han tenido que ser más eficaces al abordar al público, adaptándose a los cambios del mercado con respecto al manejo de la información, tecnología, producción, distribución, etc., mediante la aplicación de estrategias novedosas y prestando suma atención a los nuevos requerimientos del mercado. En circunstancias normales las transacciones se realizan a través de eventos como ferias de arte, bienales y exposiciones para la difusión internacional del arte. La cancelación de la mayoría de estas actividades y la reducción de la movilidad ha causado que las empresas realicen cortes y ajustes. Es precisamente esta adaptación forzosa lo que ha volcado al público a las ventas en línea. Por herramientas como las páginas web e Instagram se ha facilitado la exposición de las obras a los consumidores.

### ***d.) Influencia de HRM en el Crecimiento de la Tasa de empleo en la EU***

Constantemente las organizaciones europeas están requiriendo habilidades nuevas y mejoradas debido al aumento del número de trabajos especializados. Un estudio de Statista estima que para el 2030 se espera una demanda del 14% para personal con calificaciones bajas, 45% para empleados con calificaciones medias y 41%, para aquellos con calificaciones altas; en

comparación con el 19%, 48% y 32% en 2016 respectivamente. Entre estos, la demanda de calificaciones altas en la región escandinava demostró ser mayor. En el caso particular danés, de su población total de 5,8 millones de habitantes, se calcula que aproximadamente 106.000 personas trabajan en industrias del arte, entretenimiento y actividades recreacionales, como lo demuestra las estadísticas de Statista (Number of employed people in Denmark in 1st quarter 2020 and 1st quarter 2021 by industry. 2021). También hay que mencionar que la región nórdica cuenta con las tasas de empleo más altas de toda la UE (Skills Forecast Trends and Challenges to 2030. 2020)

Teniendo estas estadísticas en cuenta, la Comisión Europea busca hacer de la UE la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenible, guiando este propósito con la “Estrategia de Lisboa” (Rodríguez, R., Warmerdam, J., y Triomphe, C. 2010). Es evidente que tales ambiciones solo serán viables con directrices procedentes de la HRM, razón por la cual, el incremento vertiginoso de la economía basada en conocimiento y la HRM van en una escalada conjunta y constante. De hecho, estos mismos autores exponen que los resultados de dicha estrategia son mensurables respecto al nivel de la tasa de empleo, educación y políticas sociales.

Una conclusión sobresaliente de la Estrategia de Lisboa es que solo mediante inversiones en capital humano puede la UE mantener "ventajas comparativas frente a las potencias económicas futuras" (Rodríguez, R. et al. 2010). De esta manera, es de considerarse que la prioridad debe estar en el manejo del talento, más aún que en las mismas reformas laborales.

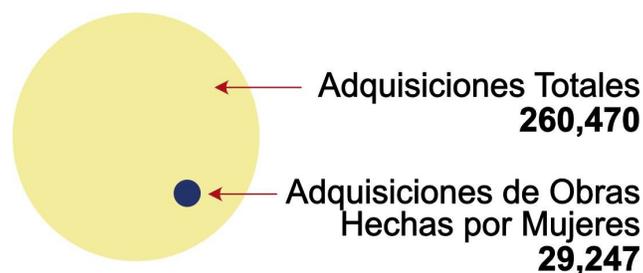
### **2.2.3 PESTEL 3: Factor Sociocultural**

El estado actual del mercado es tumultuoso y demuestra la ausencia de una gestión exitosa de los Recursos Humanos que ayude al desarrollo ético del mercado. Existen planes de acción creados por gobiernos y organizaciones privadas que intentan combatir disparidad e injusticias en el comercio del arte, pero los esfuerzos de este tipo de organizaciones se ven socavados por reveses sociales y persistentes que limitan el progreso en temas socioculturales.

El mercado del arte remolca años de discriminación y falta de actualización en temas sociales. Sabemos que el arte contemporáneo está íntimamente ligado a la sociedad, por ende, debería ser respetado y honrado por sus diferencias y originalidad; aun así, en la escena general del arte vemos que el mercado favorece a unos pocos. Es clara la falta de un lineamiento definido de los recursos humanos que ayude internamente a las organizaciones a “normalizar” la inclusión: Raza, clase, género y sexualidad todavía son temas que pasan por alto o no se abordan. Un ejemplo de esto es que en los 18 museos más grandes de Estados Unidos, el 85% de los artistas que exponen son blancos y el 87% de ellos son hombres (Topaz, C. et al. 2019).

#### *a.) Desigualdad de Género.*

Aunque la artista femenina Jenny Saville estableció un nuevo récord de subasta para artistas femeninas vivas, está aún muy por debajo de la contraparte masculina. En el caso de la igualdad de género Artnet News menciona que las artistas femeninas representan solo el 2% del mercado. Examinaron la representación de estas en 26 museos y el mercado global de subastas del 2008 al 2018 y concluyeron que aunque se duplicó durante la última década, la participación sigue siendo muy baja en comparación con la de los hombres, siendo las adquisiciones de obras de mujeres en museos solo un 11% (Halperin, Burns. 2019).



**Figura N.º 11.** *Obras Femeninas Vs. Totales en Museos 2008/2018*

*Fuente:* Elaboración propia, adaptado de la gráfica de *Art & Finance Report, 6th edition.* (2019)

### ***b.) Discriminaciones por Raza e Inclinación Sexual.***

La discriminación sigue siendo un tema en el arte. Las minorías cuentan con más exposición, pero están lejos de vender lo mismo que los artistas de raza blanca con pocas excepciones, como la obra de la artista afroamericana Kerry James Marshall, "Past Times" que se convirtió en la obra más cara de una artista de raza negra viva (Brady. 2018). Basquiat también fue una superestrella del mercado del arte, pero el trabajo de otros artistas afroamericanos sigue siendo enormemente subestimado. En la actualidad vemos como movimientos sociales como el de "Black Lives Matter" le pide al mercado del arte que enfrente la desigualdad racial. Un ejemplo es el galerista KJ Freeman de la galería Housing de Nueva York (Carrigan. (2020), dice sobre las declaraciones del movimiento:

*“Lo que estamos viendo ahora es lo que vimos durante la crisis del sida; es lo que vimos durante el movimiento de derechos civiles y la guerra de Vietnam, un problema social que se convierte en un activo para los ricos.”*

### ***c.) Factores Socioculturales de la Sociedad Danesa.***

La política cultural en Dinamarca se basa en el principio de igualdad de acceso para todos los ciudadanos. El gobierno aplica la Convención de la UNESCO del 2005 (Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions. 2005) como principio rector de la política cultural danesa, tanto a nivel nacional como internacional y está basada en los principios de legitimidad institucional y transparencia y la promoción de la igualdad de derechos.

Como sociedad, este país escandinavo se apoya en la confianza, comunidad y estado de bienestar. Dinamarca tiene niveles extremadamente altos de confianza social. Las personas confían entre sí y confían en instituciones gubernamentales y empresas por igual. Esto afecta la cultura de trabajo positivamente, que se caracteriza por la contribución constructiva de los empleados a las soluciones, el producto o el proceso del que forman parte.

En general, Dinamarca tiene un orden social muy estable con un gran nivel de aceptación multicultural. Dinamarca muestra pocos informes de problemas relacionados con la comunidad

LGBT, raciales o religiosos, esto mejora directamente la calidad de vida, al igual que ayuda a impulsar la productividad económica.

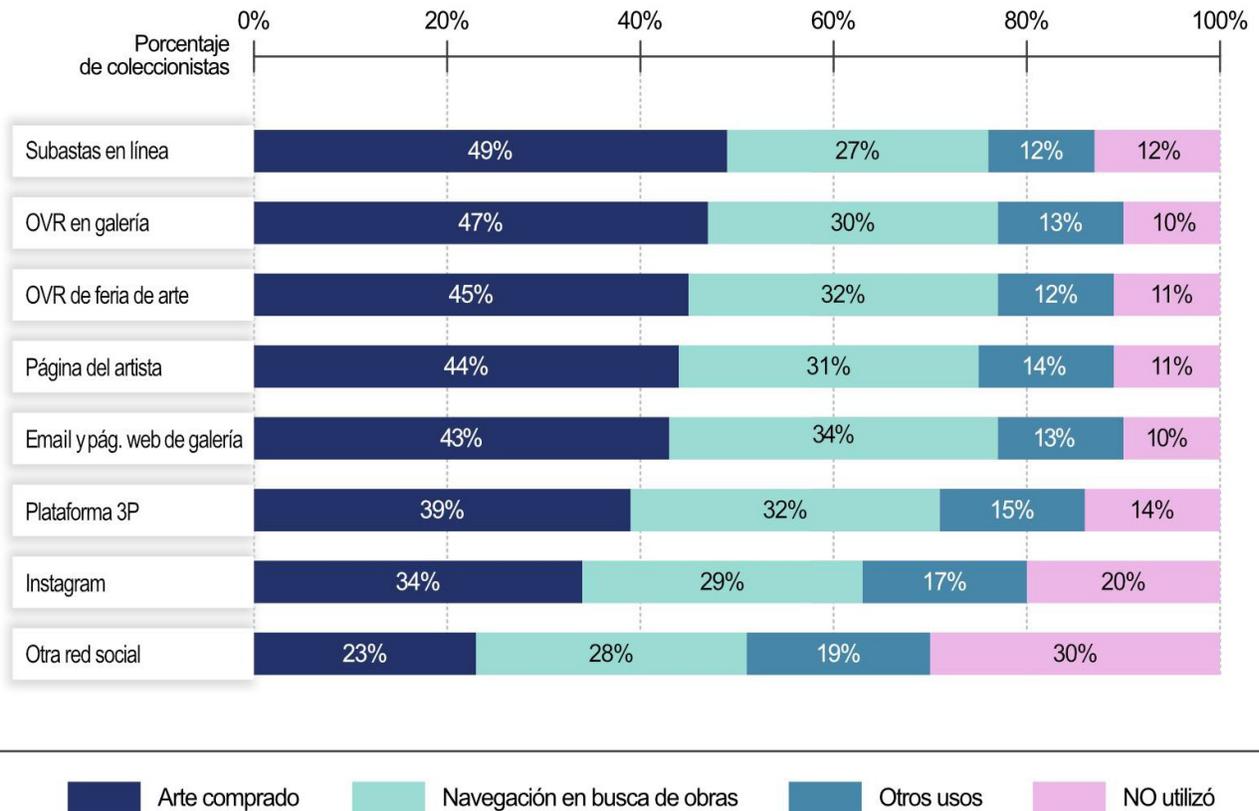
Dinamarca es una sociedad educada, hoy en día existe una alta proporción de personas de 15 años o más que han estado en teatros, museos, exposiciones de arte, bibliotecas, cines, conciertos, galerías y sitios históricos. Aproximadamente el 70% de la población, mayor de 15 años, ha estado al menos una vez en una biblioteca pública durante el año anterior. (Duelund, Valtysson y Bohlbro. 2012. p.6)

#### **2.2.4 PESTEL 4: Factor Tecnológico**

Como ya fue abordado en páginas anteriores, el número de participantes del mercado del arte aumentó con la explosión de la Web tanto de compradores como de comerciantes de arte; se vio un aumento en el número de obras y cantidad de ventas, cambiando los hábitos de las antiguas transacciones y abriendo paso a los negocios como los de plataforma 3P (Third party relationship), que son aquellos minoristas que venden directamente a compradores a través del mercado, como *eBay*. También están presentes las casas de subastas como *Christie's* y aplicaciones de exposición y venta como *Artsy* o la danesa *Artland App* que está transformando el mundo de los coleccionistas de arte según Forbes (Farmbrough. 2018).

##### ***a.) Uso de Plataformas en el Mercado del Arte***

El uso de plataformas ha sido crucial en el mercado del arte. La Figura N.º 12 representa una encuesta de Art Basel y UBS Contemporary Art, que incluye a 795 y 360 coleccionistas de alto patrimonio neto, HNW, por sus siglas en inglés (High Net Worth); en los Estados Unidos, Reino Unido y Hong Kong (McAndrew. 2020. p244); demuestra cuáles fueron las plataformas predilectas al momento de buscar o hacer transacciones de arte en el 2020, entre actividades como comprar arte, navegar en busca de obras u otros usos. Se comparan subastas en línea, OVR (descrito en la *Definición de Términos*) de galerías o ferias de arte, las páginas web de los artistas, plataformas 3P y redes sociales.



**Figura N.º 12. Uso de Plataformas en el 2020.**

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la gráfica 5.18 de McAndrew. (2020).

***b.) Tecnología en Dinamarca.***

Es un país extremadamente desarrollado, votado como la región "más digital" de la UE. La mayoría de los residentes tienen teléfonos inteligentes y perfiles de redes sociales; lo que es más importante, sugiere que tienen acceso a tecnología médica y educativa importante (Denmark is still the most digital country in Europe).

Dinamarca tiene un sector de investigación y desarrollo increíblemente sólido y considerado uno de los más fuertes de Europa. El país se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías y es la producción tecnológica su industria más importante.

## **2.2.5 PESTEL 5: Factor Ambiental**

### ***a.) Medidas Ambientales Tomadas en Dinamarca.***

Dinamarca genera el equivalente a más del 50% de sus necesidades energéticas a partir de fuentes renovables, en particular, del viento. Son uno de los mayores suministradores de turbinas eólicas del mundo. A pesar de una creciente inversión en fuentes de energía renovable, Dinamarca sigue dependiendo en gran medida de los combustibles fósiles.

El país tiene considerables reservas de petróleo y gas, que se utilizan en gran medida para satisfacer las necesidades energéticas actuales.

### ***b.) La Huella Digital del Arte.***

Toda actividad humana deja huella en el medio ambiente, incluso las actividades artísticas, aunque no se puede especificar el impacto individual de las obras debido a la variedad de factores implicados en todas las etapas de estas.

El impacto se genera en los procesos del arte, desde el diseño y producción, y continúa con las exhibiciones y conservación. También hay que considerar que ocurre después de su vida útil.

La siguiente tabla se basa en la información suministrada por Art of Change 21, de la que se extraen los siguientes factores con su referencia (Audouin y Osset. 2020).

**Tabla N.º 3. Impactos Ambientales del arte**

	<b>Huella Ambiental del Arte</b>	<b>Referencia</b>
<b>1</b>	Una obra de arte que se exhibe y envía por carretera o aire generará emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), contribuyendo al calentamiento global.	Un vuelo París-Tokio de 13.000 km realizado por una persona genera lo mismo que todas las emisiones durante un año de un auto particular
<b>2</b>	Una obra de arte en vidrio perteneciente a una exposición permanente en un museo también contribuye al calentamiento global; en este caso debido a la energía utilizada para fabricar el vidrio.	Recuperar y reutilizar los recursos al final de la vida útil de las obras de arte evita agotar recursos frescos. Un ejemplo es el vidrio (que puede durar 3000 años).
<b>3</b>	Las obras pueden liberar sustancias químicas en el aire interior (disolventes, etc.). Expuesto al aire libre y la lluvia, la obra puede tener un revestimiento que emita sustancias químicas tóxicas que pueden desembocar en ríos y contaminar el agua.	Unos pocos miligramos de sustancias tóxicas pueden contaminar decenas de miles de litros de agua. Las plantas de tratamiento tienen problemas para hacer frente a los microcontaminantes.
<b>4</b>	Como puede ver, los impactos difieren de una obra de arte a otra y se distribuyen de manera diferente a lo largo de sus ciclos de vida, pero tienen en común que son generados por factores externos a la propia obra de arte.	El envío de obras de arte no crea mayores efectos. De hecho, durante los ciclos de vida de muchos productos de consumo diario, transportarlos generalmente solo representa el 10% de su impacto.
<b>5</b>	COVID-19 ha acelerado el uso de la tecnología y el consumo de energía o el uso de materiales como el metal. Una obra de arte digital no necesariamente tiene menos impacto que una física. Aunque una obra de arte tenga efectos negativos sobre el medio ambiente, también genera conciencia ecológica entre su público, aquí se le suma influencias positivas que podrían ser mayores que las negativas.	La naturaleza inmaterial de los efectos ambientales de las obras de arte es un nuevo campo de los estudios culturales. Al considerar el tema en su conjunto, esta perspectiva sociológica es tan importante como las cifras precisas de los estudios de caso.

*Fuente: Elaboración propia, adaptada del texto de Art of Change 21, What are the main environmental impacts of a contemporary work of art?*

### 2.2.6 PESTEL 6: Factor Legal

Es relevante mencionar que en Dinamarca no existe ninguna ley laboral específica que se aplique a los artistas u otras personas empleadas en el campo cultural. La actual legislación laboral danesa es válida para todos los daneses, independientemente de su profesión.

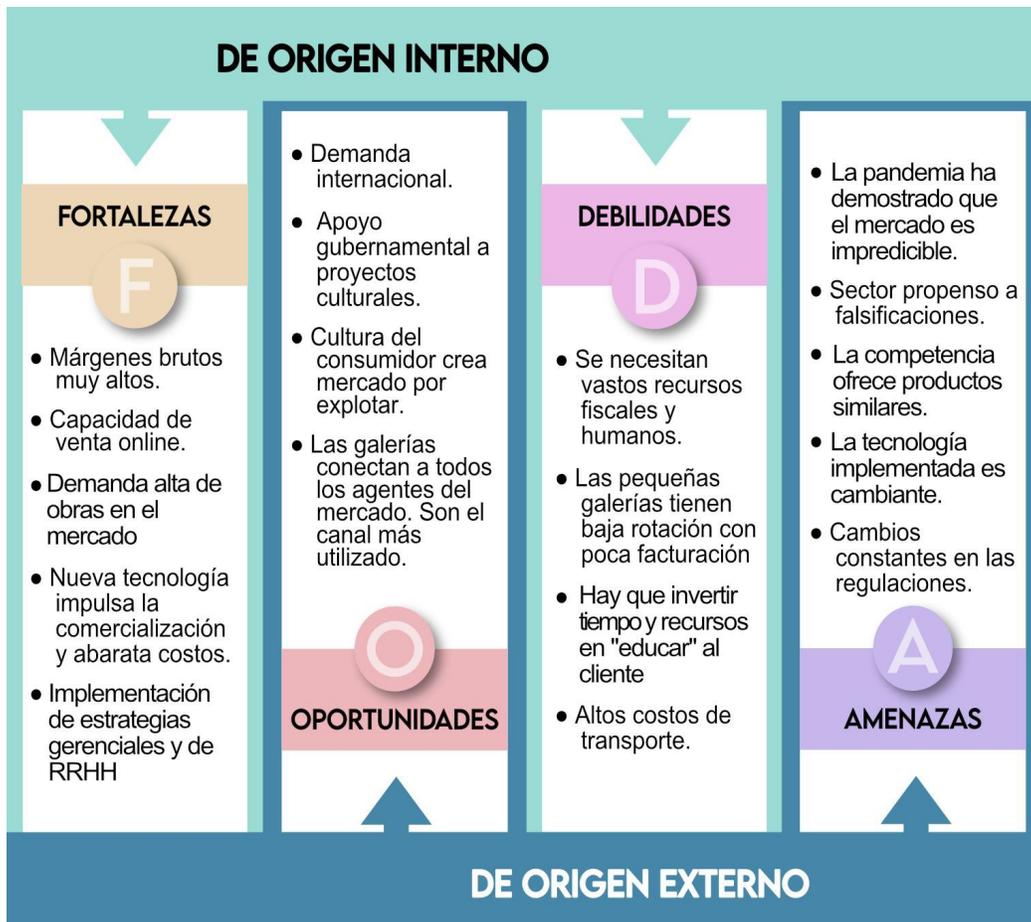
### 2.3 Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA es una herramienta que estudia las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de una empresa, dividiéndolas en características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades). Wikipedia dice de su origen que “Proviene de las siglas en inglés SWOT, de las palabras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* y *Threats* (Análisis FODA, 2021).



**Figura N.º 13. Modelos Competitivos de Porter**  
 Fuente: Elaboración Propia. (2021)

El análisis FODA es empleado en miras de comprender los elementos que pueden beneficiar o perjudicar a la galería de arte.



**Figura N.º14.** Análisis FODA de la galería Art Can

Fuente: Elaboración propia. (2021)

La evaluación de las condiciones interiores y exteriores de la empresa arroja el siguiente resultado: Después de analizar todos los factores, positivos/negativos y externos/internos, se puede observar que la galería de arte dentro de la estrategia debe explotar la cultura de consumo por internet actual para minimizar el efecto de la recesión global, al mismo tiempo que debe promover activamente las obras de arte de artistas latinos, aprovechando así esta diferenciación que le da fortaleza, así logrará competitividad a largo plazo. Igualmente, se debe sumar al plan el utilizar tecnología para reducir los costos de las operaciones diarias.

## 2.4 Antecedentes

Es importante conocer si existen trabajos previos sobre el mismo tema en desarrollo. En este respecto se debe mencionar que no se han encontrado investigaciones desarrolladas bajo el mismo perfil, aun así, en este proyecto de grado se ha hecho referencia a diversos trabajos relacionados con las variables de este estudio.

Una aproximación se encuentra en una tesis presentada en la universidad de Washington, basada en un estudio sobre la gestión de recursos humanos en museos con poco personal (Johnson, 2019). El propósito de este trabajo fue el de descubrir las estrategias de gestión de recursos humanos empleadas por pequeños museos sin un gerente de recursos humanos designado en el personal. Este proyecto resalta debilidades en las prácticas de recursos humanos de esta clase de empresas culturales.

Desde la Universidad Javeriana de Bogotá, Rodríguez (2020), realizó una tesis sobre el “Diseño de modelo de perfil de cargos, evaluación de desempeño por competencias y proceso de selección, acorde a las necesidades de CM RED la 18 LTDA”, en la cual comenta que las dimensiones de selección de personal son precarias en esta organización debido a que no cuenta con un departamento de recursos humanos desarrollado, por ende, negligente a lo que respecta a todo el proceso de contratación. Bajo esta base, la investigadora propone como objetivo emplear las últimas herramientas de apoyo en los recursos humanos para formalizar el proceso de selección de los más idóneos para el puesto de trabajo.

## 2.5 Base Teórica

Las teorías establecidas que se destacan son las de gestión de recursos humanos, gestión del talento, metodología STAR, y la organizativa de las galerías de arte. Estas teorías nos ayudan a comprender la complejidad de la gestión del talento y los desafíos que la empresa enfrenta, lo que será de gran ayuda a la hora de analizar los instrumentos por examinar.

### 2.5.1 Gestión de Recursos Humanos

La Gestión del Talento, Gestión de Recursos Humanos o HRM por su nombre en inglés, Human Resource Management (HRM), se refiere a la práctica de reclutar, contratar y administrar a los empleados de una organización. Aunque este término tomó reconocimiento a partir de 1980, su origen es indeterminado. Aun así, se sabe que actividades acordes se han realizado a lo largo de la historia.

En términos generales se aprecia que la gestión del talento en la era creativa es un proceso de gestión estratégica y organizativa, ya que trasciende los límites convencionales de una organización. La responsabilidad de las personas no comienza con la contratación y termina con el despido, también es importante el fomento de una marca positiva con el talento clave antes y después de su permanencia en la empresa para el beneficio propio de la organización.

Dado que existen múltiples variaciones sobre la definición de la estrategia de gestión de recursos humanos, este trabajo se basa en una en particular que abarca los aspectos más relevantes: Armstrong (2014. p.1), dice sobre la HRM: *“Se preocupa por la contribución que puede hacer para mejorar la eficacia organizacional a través de las personas”*. También Armstrong (2014. p.4), argumenta que *“La gestión de recursos humanos (HRM) se ocupa de todos los aspectos de cómo se emplean y gestionan las personas en las organizaciones.”*

Se pueden identificar en la gestión de recursos humanos un lado suave como uno duro. La gestión dura de recursos humanos trata a las personas como cualquier otro recurso, se centra en los negocios y se refiere a la planificación racional. Este enfoque promueve, por ejemplo, el uso de pruebas psicológicas en el proceso de selección. El enfoque suave reconoce que debido a que las personas piensan y sienten, no pueden ser tratadas de la misma manera que otros recursos. La atención se centra en la formación y el desarrollo del personal como medio para lograr los objetivos corporativos. Se toman en cuenta la motivación, la cultura, los valores y la comunicación. El lado blando también trata de mantener un enfoque a largo plazo dando prioridad a las ventajas competitivas por encima de los costos. (Storey, Wright, Ulrich. 2019. p.6)

HRM es, sin duda, un concepto de amplio interés en las organizaciones que constituyen el tema principal de este proyecto, sin embargo, este marco teórico se centrará en las funciones del departamento de recursos humanos (RRHH), concernientes al reclutamiento, específicamente a las secciones que involucran el diseño del perfil de competencias y la selección del personal, ya que estas teorías comprenden los factores subyacentes del problema y el propósito de este estudio.

### **2.5.1.1 Gestión del Talento en la Industria Creativa**

Al comercializar arte en la actualidad se vuelve innegable el aporte de la tecnología en el progreso del mercado cultural, las nuevas plataformas sociales y facilidades de compra en línea han permitido un crecimiento en estos tiempos afectados por la pandemia causada por el Covid-19, aun así, se ha descubierto que el público demanda una atención personal que transmita seguridad en el momento de realizar transacciones.

Una mejor atención al cliente es posible desde un desarrollo de la HRM, aun así, según Eurostat, en sus estadísticas culturales demuestra que los empleos en instituciones y empresas culturales son precarios por naturaleza, lo que se aprecia en el manejo de las contrataciones en estos sectores culturales y creativos. También advierte la influencia negativa de la crisis por el COVID-19 en los procesos del empleo de personal. (Eurostat, Culture Statistics: Cultural Employment. 2021)

El trabajo autónomo cultural como el de artistas, empresarios individuales o profesionales, es al menos el doble del observado en el empleo total. Dicho esto, los trabajos culturales y creativos deberían ser altamente calificados, requiriendo altos niveles de inversión de capital humano específico, pero esto está lejos de ser la realidad del mercado. Muchas de las contrataciones no tienen en cuenta requerimientos básicos para el cumplimiento de las funciones. En muchas ocasiones solo se considera la experiencia, redes de relaciones sociales o reputación. Según World Management Survey (WMS), una buena gestión crea mejores lugares de trabajo y empleados más felices, este concepto prima en toda organización que mantenga un plan de desarrollo (World Management Survey. Survey Data. 2015), aun así, llama la atención qué tan poco esmero se le presta al manejo de los Recursos Humanos y la falta de implementación de

políticas organizacionales dentro de las empresas culturales que formalicen el desarrollo de los Recursos Humanos.

### 2.5.1.2 Reclutamiento.

El reclutamiento hace parte de los procesos manejados por RRHH. Sus etapas hacen parte de un conjunto de acciones tomadas con el objetivo de “atraer candidatos potencialmente calificados con el fin de que se incorporen a la organización” (Wikipedia. 2021). Estas etapas varían según múltiples factores y dependen de las circunstancias de la empresa. De igual manera, el contenido fundamental de estas etapas suele ser el mismo. Armstrong propone tentativamente un proceso que empieza con la definición de requisitos, atracción de candidatos, selección, entrevista, pruebas, evaluación, obtención de referencias, comprobación de aplicaciones y al final, la oferta del empleo y el seguimiento. (Armstrong. 2014. p.226)



**Figura N.º 15.** Ciclo del Proceso de Reclutamiento Aplicado a la Galería Art Can  
Fuente: Elaboración propia. (2021)

El proceso utilizado en el caso particular de Art Can para encontrar el candidato ideal para el cargo de Content Manager es detallado en la figura N.º15. Comienza con la detección de necesidades, siguen el diseño de perfil del cargo, la búsqueda de candidatos, la selección, el onboarding para finalizar con la contratación.

#### ***a.) Detección de Necesidades***

La detección de las necesidades, aunque integradas al proceso de reclutamiento, también se puede considerar como un prerrequisito para este proceso. Se realiza con la finalidad de determinar cómo esta posición laboral puede contribuir al éxito de la empresa. En esta etapa se estudia el entorno de la empresa para determinar sus necesidades y así tener una base donde apoyar el diseño del perfil del puesto de trabajo.

#### ***b.) Diseño del perfil del puesto de trabajo***

El reconocimiento de las características del rol se establece mediante el análisis de funciones y especificaciones del propósito general del cargo. Al momento de crear este perfil, se debe incluir detalles sobre el monto que se espera remunerar, las horas laborales, si es presencial o teletrabajo, si incluye horas extras de manera regular, si el empleado debe viajar por trabajo y cualquier otro detalle o requerimiento del cargo. Es prudente analizar esta posición laboral a largo plazo, brindando información sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, especificando si hay posibilidades de promoción o el aprendizaje que se pueda adquirir.

#### ***c.) Búsqueda de Candidatos***

Encontrar el candidato ideal conlleva difundir la candidatura por diferentes medios. Son muchos los canales que existen hoy en día, como lo son redes sociales, bases de datos o las fuentes de reclutamiento externo o tercerización.

#### ***d.) Selección***

Después de tener toda la información necesaria se procede a la selección, este paso inicia publicando la vacante en el sitio web de la empresa o en Internet, redactar anuncios, informar a las agencias o consultores de selección y evaluar a los candidatos mediante entrevistas y pruebas

de selección. Las competencias definidas en el perfil del rol forman una característica fundamental del proceso de selección, que se vuelve más un enfoque basado en la persona que en el trabajo. Se utilizan como base para entrevistas estructuradas y proporcionan orientación sobre qué técnicas son las más apropiadas, como las pruebas psicológicas o los centros de evaluación. Se aplican con el objetivo de determinar las competencias (habilidades necesarias para completar con éxito una tarea específica) que demuestran los candidatos.

#### *e.) Contratación*

La contratación es la culminación del proceso de selección. La entrada del candidato como empleado se formaliza mediante un contrato donde se especifican los detalles legales necesarios.

#### *f.) Onboarding*

El proceso de inducción, más conocido como onboarding, se puede considerar posterior al reclutamiento, para este proyecto de grado se desarrolla como una etapa final del proceso de reclutamiento en sí. El onboarding aplica mecanismos a través de los cuales se capacita a los nuevos empleados sobre las habilidades que necesitarán para desarrollar el cargo y los comportamientos y cultura de la organización.

### **2.5.2 Metodología STAR**

STAR es un método estructurado, utilizado por los entrevistadores para recopilar toda la información relevante sobre una capacidad específica. Busca que las respuestas a las preguntas de una entrevista brinden información basada en el comportamiento. Se aplica discutiendo la situación, tarea, acción y resultado específicos de la situación que se está describiendo.

#### **- Situación (S):**

Describe la situación en la que se encontraba el entrevistado o una tarea que debía realizar. Debe describir un evento o situación específica, no una descripción generalizada de lo que ha hecho en el pasado. El escenario de esta situación puede ser en un trabajo anterior o cualquier evento relevante.

- **Tarea (T):**

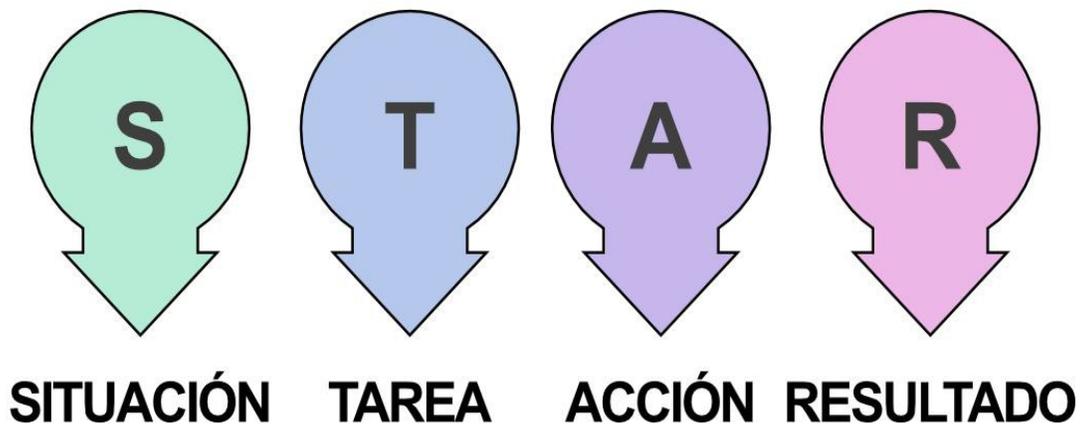
Se enfoca en determinar el objetivo en el que estaba trabajando.

- **Acción (A):**

Describe las acciones que el candidato tomó para abordar la situación, es importante obtener respuestas con detalles de lo acontecido, como, por ejemplo, mencionando los pasos específicos de esa trayectoria y su contribución en particular. Se debe esperar una respuesta honesta y que describa la acción realizada individual.

- **Resultado (R):**

Describe los resultados positivos de sus acciones incluyendo el mérito de su comportamiento. Explica cómo terminó el evento, los logros y el aprendizaje dejado.



*Figura N.º 16. Metodología STAR.*

*Fuente: Elaboración propia. (2021)*

## 2.6 Definición de Términos

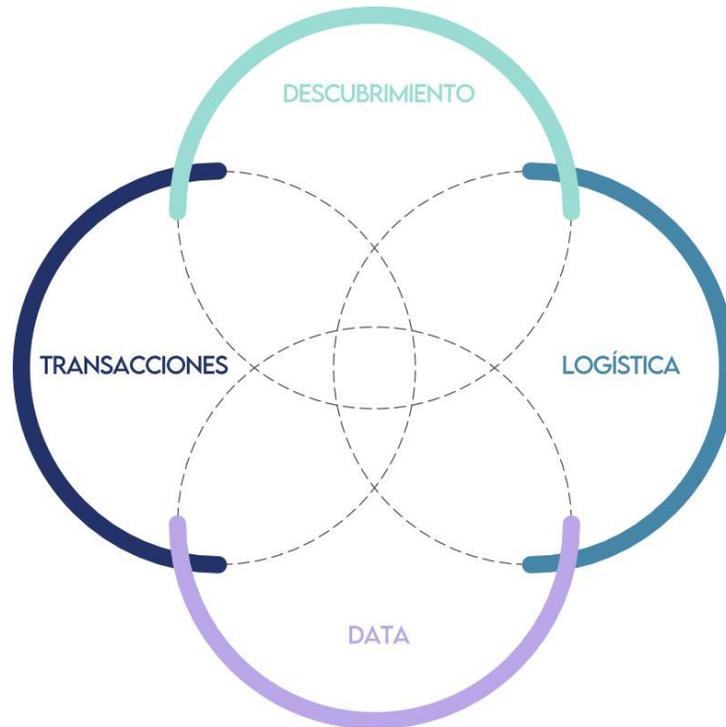
### 2.6.1 Galería de Arte

Se puede definir una galería como el lugar donde se exhibe arte con fines comerciales. Según Wikipedia: *“son empresas comerciales para la venta de obras de arte, otras pueden ser parte de cooperativas de arte u organizaciones sin fines de lucro”* (Art Gallery. 2021).

Los coleccionistas de arte comenzaron a ser más prolíficos durante el siglo XVII, lo que desarrolló el espacio de galería como un área de visualización o exhibición especializada, alentando a los coleccionistas a concentrarse en pinturas y esculturas en lugar de adquirir un conjunto de obras de arte y curiosidades naturales.

La galería de arte es una de los múltiples intermediarios en el proceso de compraventa de una obra de arte entre el artista que busca distribuir su trabajo y aquellos compradores que delegan la adquisición de la obra a un intermediario, en este caso, la galería. Las galerías juegan un rol muy importante en el mercado del arte, son estas organizaciones las definen tendencias y controlan casi todo el sistema de oferta y precios. Estos intermediarios utilizan métodos tradicionales para lucrarse económicamente como alquilar espacios a artistas, subastas, actividades de consultoría, exposiciones o marketing. Aparte, también vemos la implementación de nuevas técnicas con la llegada del internet, como lo son las subastas en línea o las aplicaciones móviles más recientes.

Deloitte explica que en general, aunque el canal cambie, el proceso comercial del mercado del arte es el mismo, sigue un ciclo que comienza con el descubrimiento del artista y su obra, la logística que implica el manejo de la obra y la transacción que finiquita la venta (Gouverneur. Picinati di Torcello. Petterson .2019). Este proceso es graficado en la figura N.º17.



**Figura N.º 17. Ciclo Comercial del Mercado del Arte**  
*Fuente:* Elaboración propia, basado en la gráfica de Deloitte,  
*The Art World Ecosystem Map. (2021)*

#### **2.6.1.1 Criterios del Espacio de las Galerías de Arte.**

Existen múltiples modalidades de exhibición utilizadas por las galerías. En la descripción de los criterios de espacio se hará mención a algunos de los utilizados por la investigadora mediante su propia experiencia artística.

Primero que todo está el entorno tradicional, este se refiere a un espacio donde se exhiben las obras fijando programas determinados a las áreas de la galería, que eventualmente no se pueden emplear para otras actividades, lo que afecta directamente el gasto de estas empresas. En estos espacios es importante, tanto el espacio del arte, como la consideración a los espectadores, debido a que es provechoso que los visitantes tengan la oportunidad de admirar y relacionarse

con la obra, razón por la cual, el diseño de interiores de una galería debe tomarse en cuenta como un gasto básico para su funcionamiento.



*Figura N.º 18. Ejemplo de Galerías Tradicionales, Galería de la Casa de España en Túnez*  
Fuente: Figura propiedad de la investigadora A. Pérez Orozco. (2013)

Las galerías tradicionales también se han transformado, la reinterpretación de estos espacios ha sido acorde a diferentes necesidades, como las físicas, sociales, económicas, de marketing, por la identidad misma del arte, muchas veces tratando de adaptarse a la obra o hasta por la situación actual debido a la propagación de la pandemia de COVID-19.

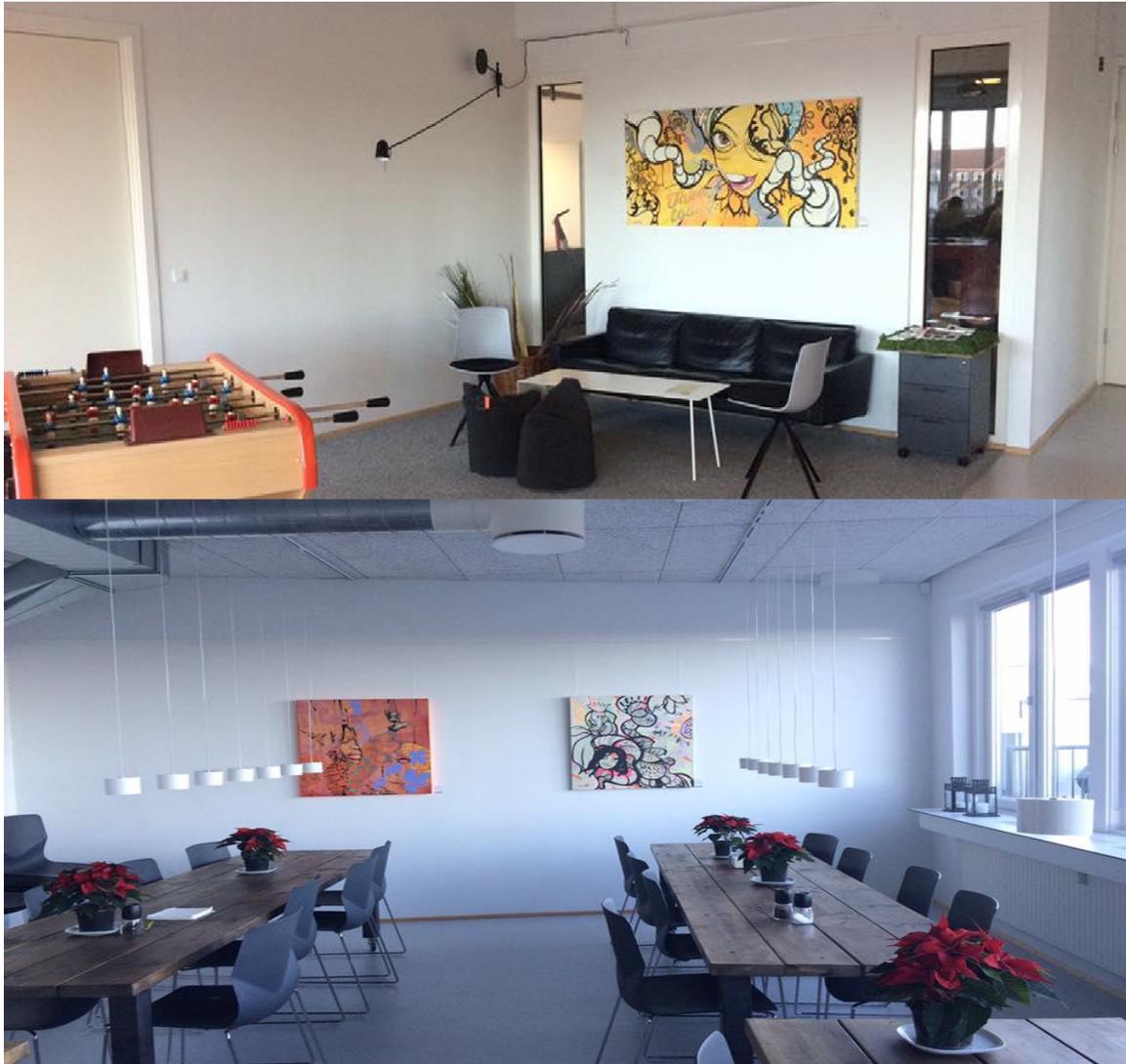
Un ejemplo de esta adaptabilidad es la galería Молекула (Molécula), ubicada en Rusia. Este espacio de exhibición artística de dimensiones mínimas es de escasos cinco metros cuadrados y se encuentra en una comunidad de diseño llamada ArtPlay en Moscú. Su reducido espacio se debe a los mismos edificios, que deben dividir sus áreas internas entre escuelas de diseño, arte y cine, centros culturales y de esparcimiento. Los propietarios de la galería aprovecharon este concepto como estrategia de marketing y hoy día se publicitan como la galería más pequeña de Rusia y quizás del mundo.



**Figura N.º 19.** Ejemplo de Espacios Pequeños, Galería Молекула, Moscú, Rusia  
Fuente: Imagen Instagram.#molekulaspace y propiedad de la investigadora A. Pérez Orozco (2016).

También existen galerías que solo venden en línea, hay otras que aunque cuentan con un espacio de exhibición físico, exponen sin una sola obra en las paredes al hacer que su público admire los trabajos desde sus teléfonos (Goldman. 2016), también como se pueden encontrar otras exclusivamente digitales.

En el caso de la galería GalArtery, ubicada en Copenhague, el manejo de sus operaciones es definido como tradicional, aun así, también implementan una estrategia de “préstamo” de obras. Esa galería maneja contratos con empresas privadas donde distribuyen las obras de arte desus artistas por consignación, de esta forma se crea una relación simbiótica, donde la galería gana mediante la exposición del producto que busca vender, mientras la empresa disfruta de poder adornar sus paredes con arte nuevo de manera regular.



**Figura N.º 20.** Ejemplo de Galerías por Consignación.

*Nota:* Obras de la artista A. Pérez Orozco en representación de Galería GalArtery, Expuestas en la Empresa Wissenberg A/S, Copenhague.

*Fuente:* Figuras propiedad de la investigadora A. Pérez Orozco. (2015)

Uno de los casos más creativos de galerías que se han adaptado a las circunstancias presenciado por la investigadora en su propia experiencia artística, es el de Con Artist Collective. Esta galería es una comunidad de artistas que se apoyan mutuamente. Son los mismos integrantes de la asociación los que se encargan de difundir eventos y compartir espacios comunales donde trabajar, reproducir, exhibir y realizar las transacciones de sus proyectos

artísticos. Una característica de Con Artist Collective es que su espacio físico lo manejan normalmente en su galería de Nueva York, al mismo tiempo que cuentan con una galería móvil para eventos especiales. Usan un camión para hacer tours de carretera mientras llegan a su destino, que suelen ser eventos importantes, como el Miami Art Basel.



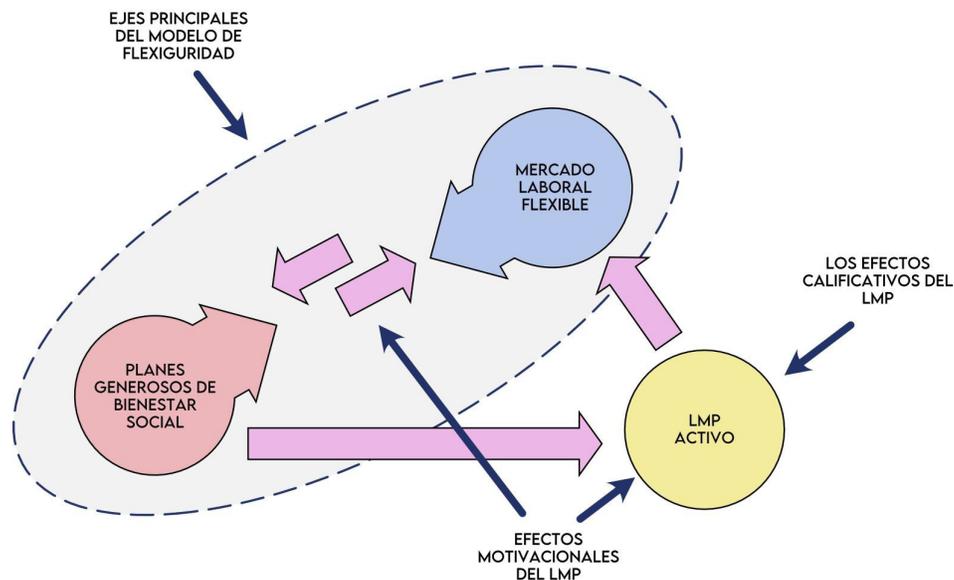
**Figura N.º 21.** *Ejemplo de Espacios Móviles, Galería Con Artist Collective.*

*Fuente:* Figura propiedad de la investigadora, A. Pérez Orozco. (2014)

Por último, existen las galerías virtuales, que son espacios virtuales creados por museos y galerías para exhibir el trabajo de sus artistas. Un ejemplo de esta modalidad son los OVR, conocidos por sus siglas en inglés Online Viewing Rooms que significa Salas de visualización en línea. Esta plataforma digital en particular hace referencia al modelo digital acuñado por Art Basel, famosa organización que celebra ferias internacionales anualmente, conectando a todos los espectadores y jugadores en la escena del arte (Online Viewing Rooms. 2020).

## 2.6.2 Flexiguridad

Según el informe de Employment in Denmark - statistics & facts, los daneses tienen un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal que cualquier otro país encuestado. Solo el 2% de los empleados trabaja horas extras, pasando alrededor de 16 horas al día disfrutando de su tiempo libre. El informe menciona que los daneses tienen un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal que cualquier otro país encuestado. Este logro se le podría adjudicar a la Flexiguridad. Statista Menciona sobre la situación particular de Dinamarca: “Flexibilidad, seguridad, estructuras jerárquicas planas y un enfoque orientado al equipo son algunas de las cosas que caracterizan al mercado laboral danés” (Employment in Denmark - statistics & facts. 2021).



**Figura N.º 22.** Modelo de Flexiguridad. Nota: LMP se refiere a la Fuerza laboral.

Fuente: Elaboración propia, basada en la imagen

*The Danish Flexicurity Model.* Madsen. (2008)

Se puede determinar que la flexiguridad es la mezcla de seguridad social y políticas activas del mercado laboral, creando así una cultura de movilidad entre puestos de trabajo, permitiendo que los empleadores puedan despedir y contratar con facilidad mientras que los empleados cuentan con un apoyo gubernamental mientras estén desempleados, que cubre aspectos como licencia por maternidad, pensión e indemnizaciones. Esta protección a largo plazo

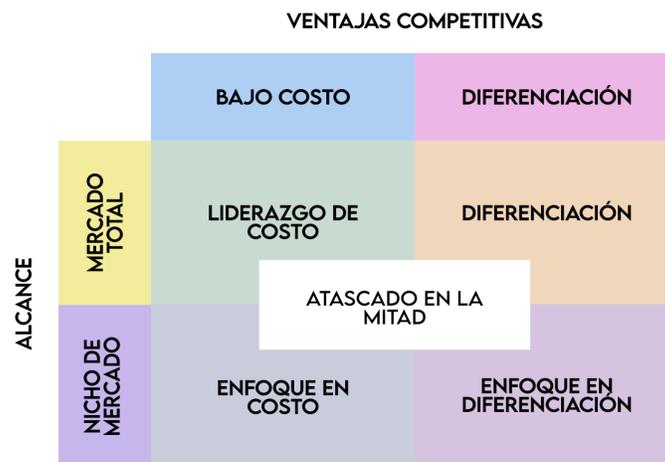
es de mucha importancia, ya que se considera uno de los factores que impulsa la economía, evitando su estancamiento en época de crisis.

El modelo de flexibilidad ha sido tan eficaz que la UE lo mantiene en la Estrategia de Lisboa, de la que se habló anteriormente. (Rodríguez, et al. 2010) “Si la flexibilidad se convierte en el marco europeo común que guíe las políticas de empleo, podría fomentar un amplio apoyo a la inversión social estructurada y colectiva, la renovación de habilidades y la gestión de la carrera” (p.21).

### 2.6.3 Modelo de Estrategias Genéricas de Porter

En 1985, Porter introduce el concepto de estrategias genéricas en su libro "Ventaja Competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior". La característica de estas estrategias es que pueden aplicarse a productos o servicios en todas las industrias y a organizaciones de todos los tamaños.

De acuerdo con el modelo de Estrategias Genéricas de Porter, hay tres opciones estratégicas básicas disponibles para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva, estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter's Generic Strategies: Differentiation, Cost Leadership and Focus. 2021)



**Figura N.º 23. Modelos Competitivos de Porter**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de *Porter 's Generic Strategies*. (2021).

***a.) Liderazgo en costos***

Ahorro. Se caracteriza por tener una estructura de costos más baja que la de la competencia.

***b.) Diferenciación***

Crea productos y servicios deseados de forma única. Crea una oferta que se percibe en toda la industria como única. Esta es una estrategia comercial común que se caracteriza por diferenciar sus productos destacando el hecho de que tienen tecnología, características, precios o estilo superiores y es de uso frecuente en industrias fragmentadas como lo es la cultural.

***c.) Enfoque***

Ofrece un servicio especializado en un nicho de mercado. Sirve muy bien para un objetivo en particular. Se subdivide en:

- Enfoque de costos: Enfatiza la minimización de costos dentro de un mercado enfocado.
- Enfoque de diferenciación: Busca la diferenciación estratégica dentro de un mercado enfocado.

***d.) Atascado en la mitad***

Esta no es realmente una estrategia, es el resultado de no poder seguir con éxito ninguna de las tres estrategias genéricas

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo presenta el diseño de la investigación, los sujetos del estudio, los instrumentos utilizados en la recopilación de datos, el procedimiento de recopilación de datos que siguieron los investigadores para realizar el estudio y las herramientas estadísticas utilizadas en el análisis de datos.

### **3.1 Tipo de Investigación**

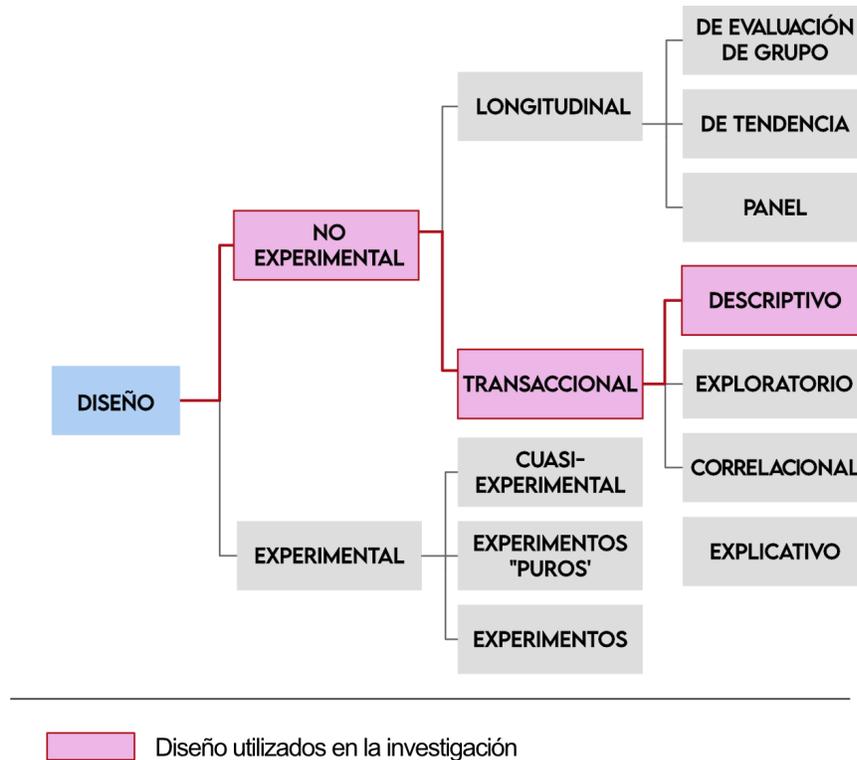
El estudio se realizó para determinar los factores internos y externos que influyen en la selección por competencias de los candidatos para ocupar el puesto de Content Manager en la galería. La investigación se centró principalmente en la necesidad del desarrollo de los recursos humanos de la galería de arte Art Can, ubicada en Dinamarca, para guiar la investigación. El método de investigación utilizado fue el descriptivo, que aborda el estudio por completo y llega a una conclusión precisa.

La investigación descriptiva, también conocida como investigación estadística, ilustra datos y características sobre la población o fenómeno que se estudia. Sin embargo, no responde preguntas sobre cómo, cuándo o por qué ocurrieron las características, lo cual se realiza bajo la investigación. Aunque la descripción de los datos es verificable, precisa y sistemática, la investigación no puede explicar qué desencadenó una situación, en consecuencia, la investigación ilustrativa no se puede utilizar para generar una relación causal, donde una variable afecta a otra. La narrativa se maneja para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos. A menudo, el mejor método, posterior a la redacción de una investigación descriptiva, es realizar una encuesta de sondeo. La investigación cualitativa a menudo tiene como objetivo la representación y los investigadores pueden hacer un seguimiento con exámenes de por qué existen los estudios y cuáles son las repercusiones de los hallazgos.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

Siguiendo el método científico descriptivo, se continúa con una línea inductiva que parte de una serie de observaciones particulares que concluyen en la formación de conclusiones

generales. El desarrollo prosigue dentro de un marco descriptivo, no experimental mixto: de campo transaccional y documental (Hernández et al. 2010).



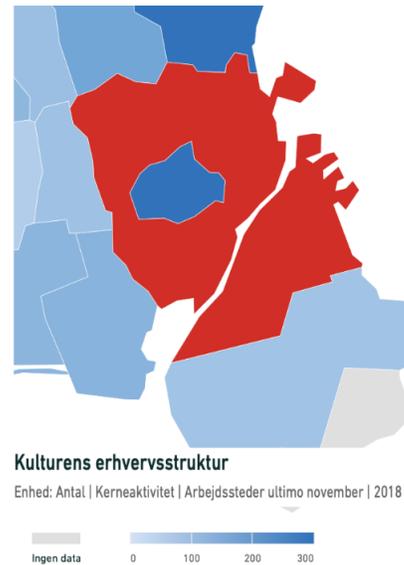
**Figura N.º 24. Diseños Investigativos.**  
 Fuente: Elaboración propia (2021). Elaborado a partir del análisis de Hernández et al.(2010)

### 3.3 Población

Según Tamayo y Tamayo, (1997), la población se define como la totalidad de las unidades de población que comparten características en común y dan origen a los datos de la investigación. Teniendo esto en consideración, la población finita delimitada para esta investigación está compuesta por todas las empresas culturales ubicadas en el área metropolitana de Copenhague y registradas en las estadísticas gubernamentales de Dinamarca (Statistics Denmark. 2018), que suman un total de 316, lo que se muestra en la figura N.º 25, de las cuales 7 de ellas comparten características en común.

**Estructura empresarial cultural por unidad, actividad, dominios culturales y tiempo**

	2018
Actividad principal: Negocios culturales	316



**Figura N.º 25. Población del Estudio.**

*Fuente:* Elaboración propia (2021). Generado a partir del análisis y figura de Statistics Denmark (2018)

De todas estas instituciones artísticas, solo se consideran las galerías de arte (eliminando centros de Formación, museos, librerías, exhibiciones de arte digital, exhibiciones de diseño, anticuarios, etc.) y de estas, solo aquellas que se encuentren en el área de Vesterbro que cuenten con página web en inglés, lo que rectifica la capacidad de competitividad global de la galería. También se estima la “visibilidad online”, factor determinado mediante un método de búsqueda en Google Maps. La aparición en el buscador Google es considerado de mucha importancia debido a que, como empresa de operación virtual, los clientes deben poder encontrar el comercio con una búsqueda simple en internet. Un último filtro utilizado es la selección de galerías de arte que expongan trabajos de múltiples artistas, no solo el trabajo artístico del propietario. La selección final se limita a una población de 7 galerías.

### 3.4 Muestra

Tamayo y Tamayo (1997), afirman que la muestra es el grupo de individuos que se selecciona de la población analizada en la investigación. “La muestra es la que puede determinar

la problemática, ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso” (p.38)

La muestra de este estudio está conformada por las 7 galerías que conforman la totalidad de la población, debido al reducido tamaño de esta. Los encuestados de este estudio son los propietarios, directores ejecutivos o personal en cargos afines en cada Galería de Arte, ya que son fuentes de información adecuada que necesita el estudio. Los Directores Ejecutivos de este tipo de Galerías de Arte tienen experiencia y están familiarizados con los problemas encontrados que afectan el funcionamiento de la Galería de Arte.

*Tabla N.º 4. Muestra y población del Estudio*

POBLACIÓN	MUESTRA	CANTIDAD
Organizaciones artísticas de Dinamarca con los siguientes requerimientos:  - Ubicación en el área Vesterbro de la ciudad capital  - Rubro único de galería de arte, eliminando centros de Formación, museos, librerías, exhibiciones de arte digital, exhibiciones de diseño, anticuarios, etc.  - Disponer de página web en inglés.  - Visibilidad online a través de búsqueda simple de Google  - Exponen trabajos de múltiples artistas, no solo el trabajo artístico del propietario.	Aquellas organizaciones artísticas danesas utilizadas como población.	7

*Fuente:* Elaboración propia. (2021)

### 3.5 Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla N.º 5. Cuadro de Operacionalización de Variables

#	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS - PREGUNTAS
1	Identificar el proceso de contratación realizado por las galerías de arte	Proceso de Reclutamiento Contratación	Desarrollar un proceso de selección de talento humano basado en el enfoque STAR  Competencias y habilidades para el cargo  Proceso de reclutamiento y selección  Selección de personal	Tipo de Proceso de contratación  Generar el perfil del puesto Reclutamiento  Selección	1. ¿Cuál es su cargo en la galería? 2. ¿Por cuánto tiempo ha estado operando la empresa? 3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa? 4. ¿Con qué frecuencia se realizan los procesos de contratación en el lapso de un año? 5. ¿Qué tipos de procesos de reclutamiento se emplean actualmente en la galería de arte (formal o informal)? 6. ¿Cómo busca candidatos para un nuevo puesto? (Reclutamiento interno, Redes sociales, Agencias de empleo, Referencias de empleados, Sitio de búsqueda de talentos, Referencias personales, Otros) 7. ¿Cuánto tiempo toma aproximadamente el proceso de selección y contratación?
2	Identificar el perfil de los Content Managers empleado en galerías de arte en Dinamarca	Perfil del Content Manager		Perfil personal	8. ¿Cuenta la galería con un Content Manager o un puesto relacionado?

				<p>9. ¿Cuál es el nivel educativo del Content Manager?</p> <p>10. ¿Cuál es el objetivo del puesto?</p> <p>11. ¿A quién reporta, quienes le reportan?</p> <p>12. ¿Qué relaciones internas y externas maneja?</p> <p>13. Lugar de trabajo, jornada laboral</p> <p>14. ¿Cuáles son las competencias y habilidades necesarias para el puesto?</p> <p>15. Requerimientos extras: ¿experiencia, tiempo flexible, capacidades especiales?</p> <p>16. ¿Utiliza algún método o indicador para medir su desempeño?</p>
3	Identificar qué problemas tienen las galerías de arte a la hora de realizar selección de personal	Problemas encontrados	Problemas encontrados	<p>17. ¿Ha sufrido la galería cambios importantes en su proceso de reclutamiento y selección debido al cierre forzoso tras la pandemia?</p> <p>18. ¿Lograron resolver estos problemas? ¿Cómo?</p>
4	Proponer una guía para futuras entrevistas empleando la metodología STAR	Aplicación de la metodología STAR	<p>Requerimiento de la guía</p> <p>Necesidades de la empresa</p>	<p>19. ¿Cuenta la galería con algún proceso o procedimiento para la selección de personal actualmente?</p> <p>20. ¿Considera necesaria la aplicación de un proceso de selección y contratación?</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

### **3.6 Técnicas e instrumentos para recolectar los datos**

Como se mencionó en el diseño metodológico, los datos son recogidos de la realidad mediante el diseño bibliográfico y el de campo transaccional. El diseño bibliográfico según Palella y Martins (2012), asegurará una revisión completa recolectando, seleccionando y analizando el material documental para presentar resultados coherentes (p.87); y el de campo transaccional se encarga de la recopilación y el análisis de los datos (encuestas), describiendo las variables, y analizando su incidencia e interrelación en un momento único.

Las encuestas son herramientas de recopilación de datos que se utilizan para recolectar información de los participantes del estudio. Una encuesta puede concentrarse en información objetiva sobre individuos, o puede enfocarse en recopilar las opiniones de los encuestados. Una encuesta se puede gestionar de varias formas, en un método conocido como entrevista estructurada, el investigador le pregunta a cada participante las preguntas. En el otro método conocido como cuestionario, el participante completa el cuestionario por su cuenta. Las encuestas normalmente están estandarizadas para garantizar su confiabilidad y validez. La estandarización también es importante para que los resultados puedan ser completos para la población en general.

La encuesta fue planificada para su aplicación en la muestra de la población del estudio que son la lista presentada de las galerías de arte escogidas y que sirve para identificar los problemas que se podrían encontrar al proponer la metodología STAR para el desarrollo del proceso de entrevistas aplicada a la selección de candidatos que aspiren aplicar al puesto de Content Manager en la galería de arte Art Can ubicada en Dinamarca.

También se realizó la revisión bibliográfica de diferentes fuentes como libros, tesis de pregrado e Internet para familiarizarse con el énfasis principal del artículo y elaborar una lista de opciones probables para cada pregunta. Adicionalmente se envió una carta de solicitud para informar a los encuestados de su motivo y pedir su ayuda y honestidad. El análisis e interpretación de los resultados se presentan en estadísticas descriptivas, muestran los resultados

obtenidos detectando la problemática existente y logrando de esta manera la elaboración de un diseño del perfil de competencias y la aplicación de la metodología STAR para la selección del cargo de Content Manager.

### **3.6.1 Procedimientos de recopilación de datos**

La primera aproximación a los encuestados se realizó por medio de las redes sociales con el objetivo de lograr confianza de parte de los encuestados al permitirles ver el perfil de la autora y corroborar la legitimidad del estudio. El segundo contacto fue realizado vía telefónica, para confirmar la participación, recordar sobre la encuesta y confirmar las direcciones de correo electrónico a las que se enviarían las mismas.

Se utilizaron cuestionarios como la herramienta principal en la investigación social para recopilar los datos y la información necesarios. La encuesta-cuestionario apoya en la recolección fácil y eficiente de los datos e información importantes que se enfoca en el desarrollo del capital humano en las galerías de arte. El cuestionario se divide en una primera parte que incluye el perfil de la galería, seguida por una sección dedicada al perfil del Content Manager. La encuesta está compuesta por preguntas relativas a las competencias empleadas por un Content Manager y preguntas sobre el objetivo principal de la investigación. Se busca identificar las preferencias de estas galerías y cómo aplicar este conocimiento en la selección del personal ideal para el puesto de Content Manager.

Las preguntas están diseñadas como listas de opciones múltiples, al igual que brinda la opción de escribir libremente respuestas de no estar incluidas en la lista. La recopilación de datos llevó casi dos semanas. Los encuestados se pusieron en contacto personalmente y se les orientó sobre la intención de la encuesta. Asimismo, se notificó a los encuestados que los datos recibirán la máxima confidencialidad.

## **IV. RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los resultado**

Para la cuantificación y priorización de los problemas encontrados, se realizó una encuesta al total de la muestra, conformada por 7 galerías de arte en la ciudad de Copenhague. Las preguntas fueron basadas en los objetivos y la formulación de la investigación realizada.

Teniendo en cuenta el marco cultural de la muestra, se procedió a realizar una aproximación de parte de la investigadora a los encuestados mediante las redes sociales con la intención de hacer una breve presentación personal y permitir acceso a la investigadora por esa misma vía, con el objetivo de brindar confiabilidad y por ende, lograr mayor participación. El segundo objetivo de este contacto fue el de notificar sobre la encuesta y confirmar las direcciones de correo electrónico a las que se enviarían las mismas.

Un total de 4 galerías respondieron positivamente al contacto previo a la encuesta, afirmando poder colaborar con la solicitud presentada.

**Tabla N.º 6. Resultados**

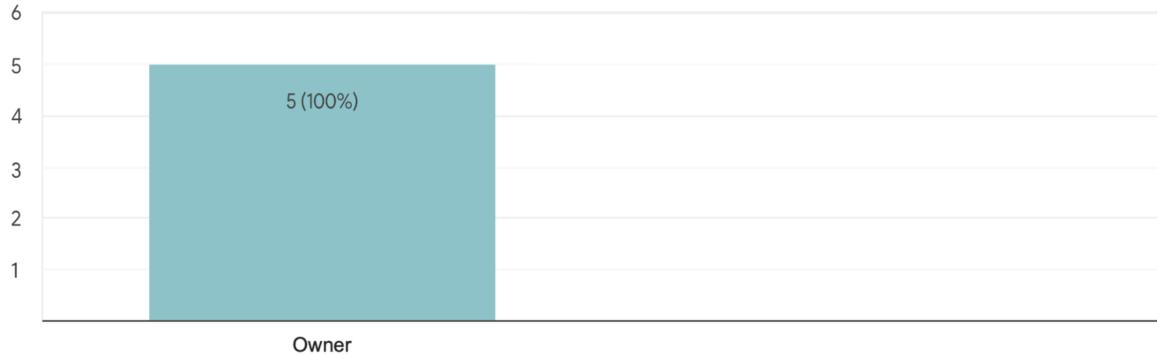
<b>RESULTADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Total de respuesta a la encuesta	5
Total de Galerías clausuradas o en proceso de clausura	1
Total de galerías con páginas web o emails deshabilitados	1

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

### GRÁFICA N.º 1 ¿Cuál es su cargo en la galería?

What is your position at the gallery?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

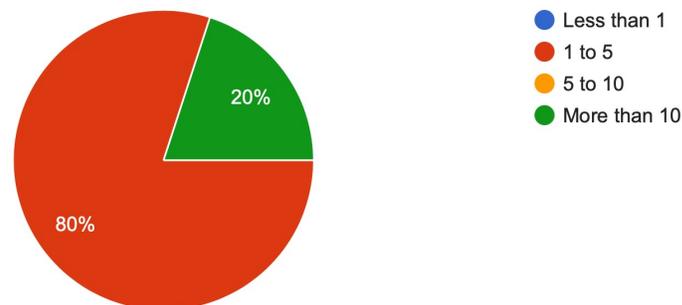
**Respuesta abierta:** Propietario.

El total de las encuestas fueron respondidas por los propietarios.

### GRÁFICA N.º 2. ¿Por cuánto tiempo ha estado operando la empresa?

For how long has the gallery been operating?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

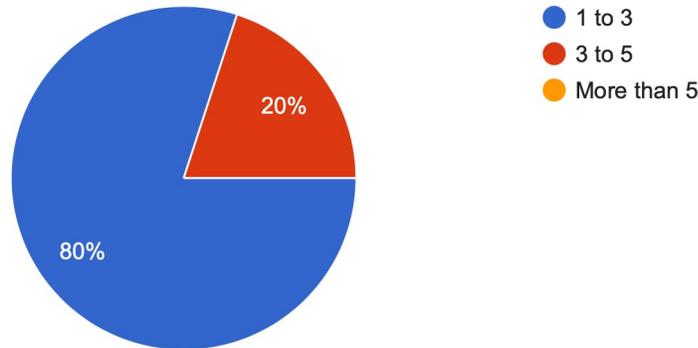
**Opciones dadas:** Menos de 1, de 1 a 5, de 5 a 10, más de 10.

Solo un 20% de las galerías estudiadas tiene más de 10 años operando, el 80% son empresas jóvenes de menos de 5 años.

### GRÁFICA N.º 3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

How many employees does the gallery have?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** de 1 a 3, de 3 a 5 o más de 5.

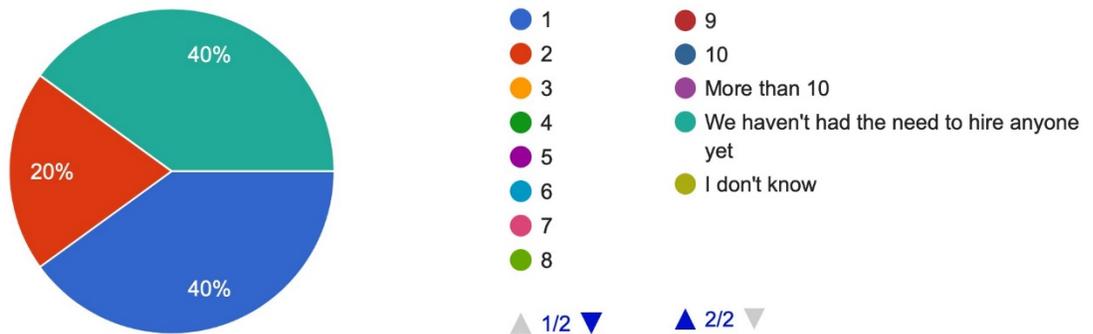
Se puede observar que la mayoría de las galerías se manejan con pocos empleados, la mayoría cuentan con un máximo de 3.

### GRÁFICA N.º 4

¿Cuántas veces se realizó un proceso de contratación en la galería en el último año?

How many times was a hiring process carried out at the gallery in the last year?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

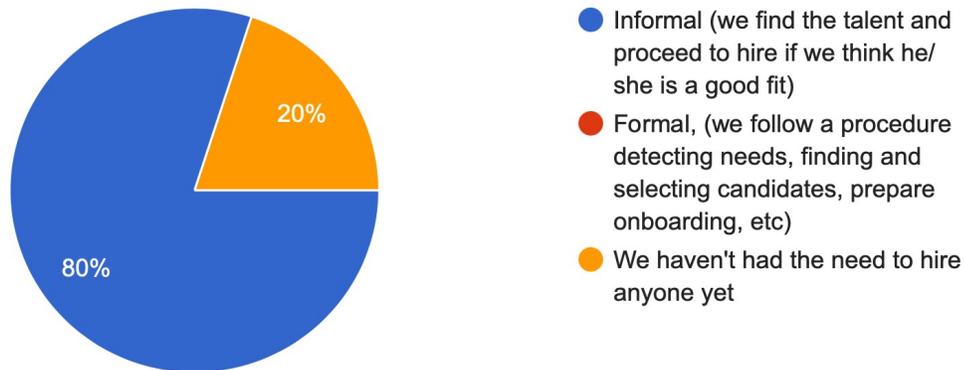
**Opciones dadas:** de 1 a 10, más de 10, no se ha tenido la necesidad de contratar o no se sabe.

Las contrataciones de personal en estas galerías de arte, no superan las 2 en el último año.

## GRÁFICA N.º 5. ¿Qué tipos de procesos de reclutamiento se emplean actualmente en la galería de arte? (formal o informal)

What types of recruitment processes are currently implemented by the art gallery

5 responses



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

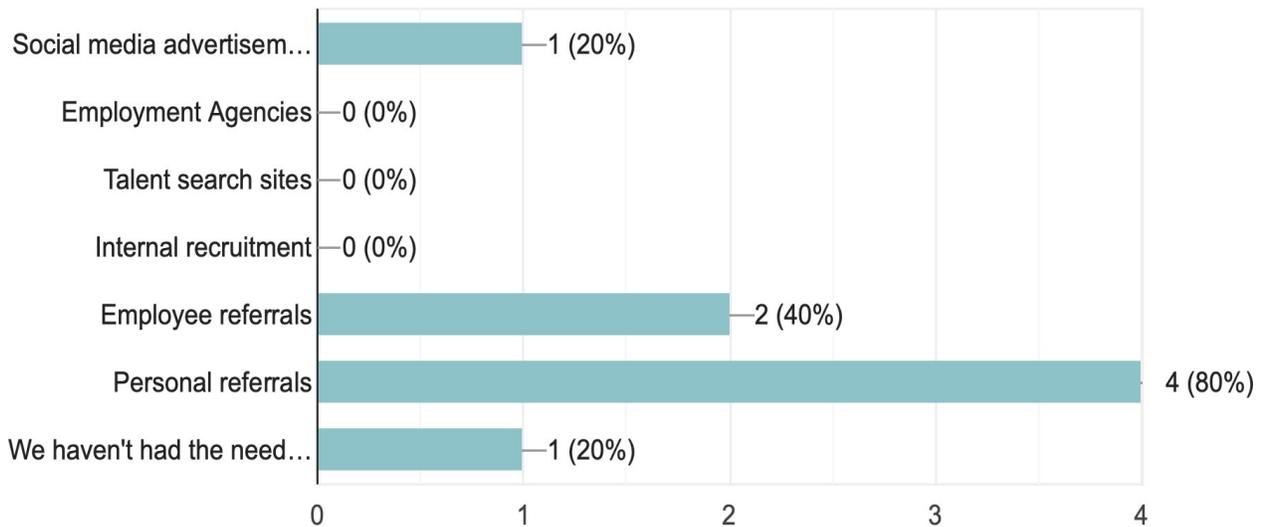
**Opciones dadas:** Informal (encontramos talento y procedemos a contratar si pensamos que el candidato puede ser una buena opción). Formal (seguimos un proceso detectando las necesidades, buscando y seleccionando candidatos, preparando mediante onboarding, etc.). Nose ha tenido la necesidad de contratar.

Ninguna de las galerías encuestadas utiliza procesos formales de contratación, las que han contratado han manejado el proceso de manera informal.

## GRÁFICA N.º 6 ¿Cómo busca candidatos para un nuevo puesto?

How do you search for new candidates to fill a new position?

5 responses



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

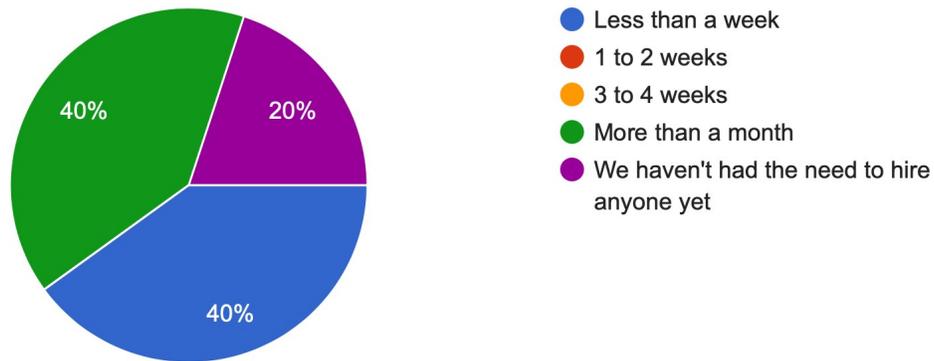
**Opciones dadas:** Redes sociales, agencias de empleo, sitio de búsqueda de talentos, reclutamiento interno, referencias de empleados y referencias personales, no se ha tenido la necesidad de contratar a nadie u otros.

Entre las opciones brindadas, las galerías prefieren referencias personales a la hora de buscar candidatos para llenar las vacantes de empleo.

### GRÁFICA N.º 7. ¿Cuánto tiempo toma aproximadamente el proceso de selección y contratación?

Approximately how long does the selection and hiring process take?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

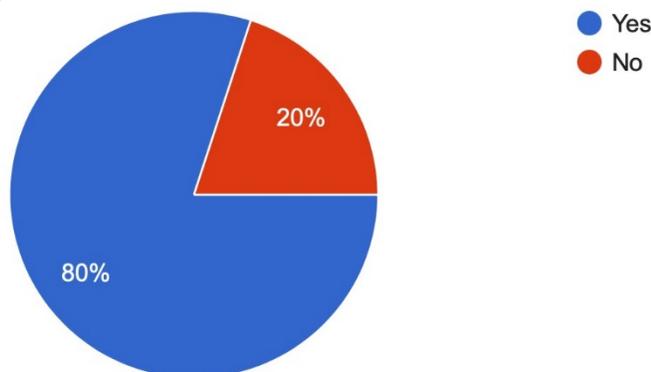
**Opciones dadas:** Menos de 1 semana, de 1 a 2 semanas, de 3 a 4 semanas, más de 1 mes o no ha habido necesidad de contratación.

En lo que se refiere al tiempo que toman las organizaciones en seleccionar y contratar, se nota que las respuestas son muy variadas. Eliminando las que no han tenido la necesidad de contratar todavía, se dividen igualmente las que solo toman una semana con las que toman más de 1 mes.

### GRÁFICA N.º 8. ¿Cuenta la galería con un content manager o un puesto relacionado?

Does the gallery have a Content Manager or any employee in a related position?

5 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

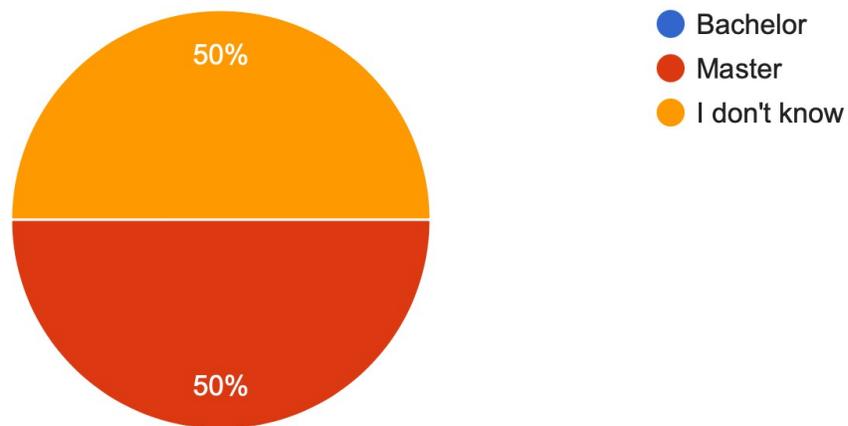
**Opciones dadas:** Si o no.

La mayoría de las galerías analizadas cuentan con el cargo de Content Manager o una posición similar.

### GRÁFICA N.º 9. ¿Cuál es el nivel educativo del content manager?

What is the educational level of the Content Manager?

4 responses



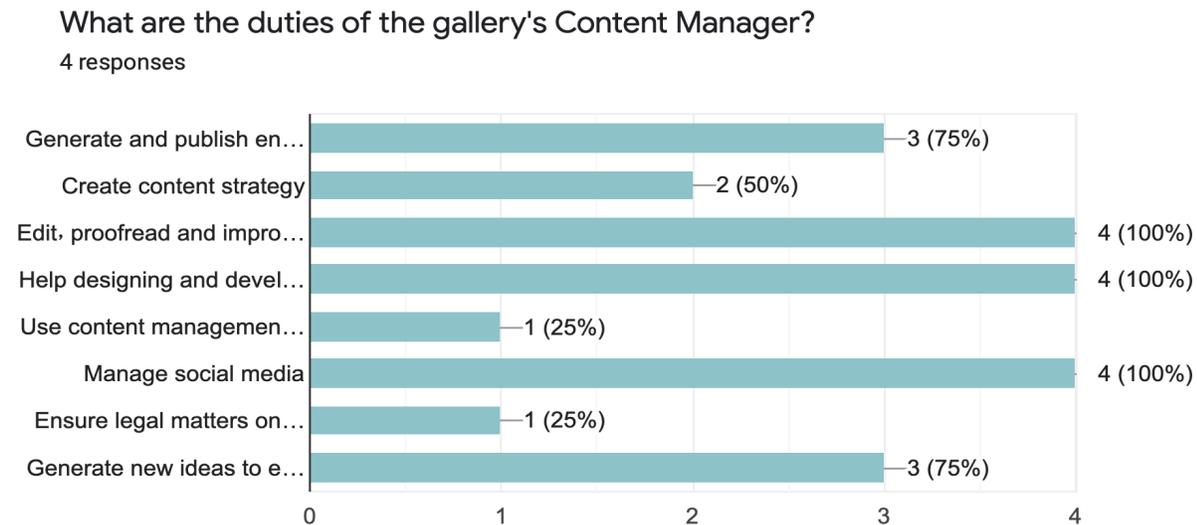
*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Licenciatura, postgrado u otro.

El nivel educativo requerido para el Content Manager es alto, contando la mitad con una licenciatura y la otra mitad con estudios de postgrado.

## GRÁFICA N.º 10

### ¿Cuáles son las funciones del content manager de la galería?



Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Generar y publicar contenido, crear estrategia de contenido, editar y revisar las publicaciones, ayudar a diseñar página web, utilizar sistemas de gestión de contenido para analizar tráfico y métricas, administrar las redes sociales, asegurar los asuntos legales sobre los datos y trabajos publicados por la galería, generar nuevas ideas para captar la atención del público.

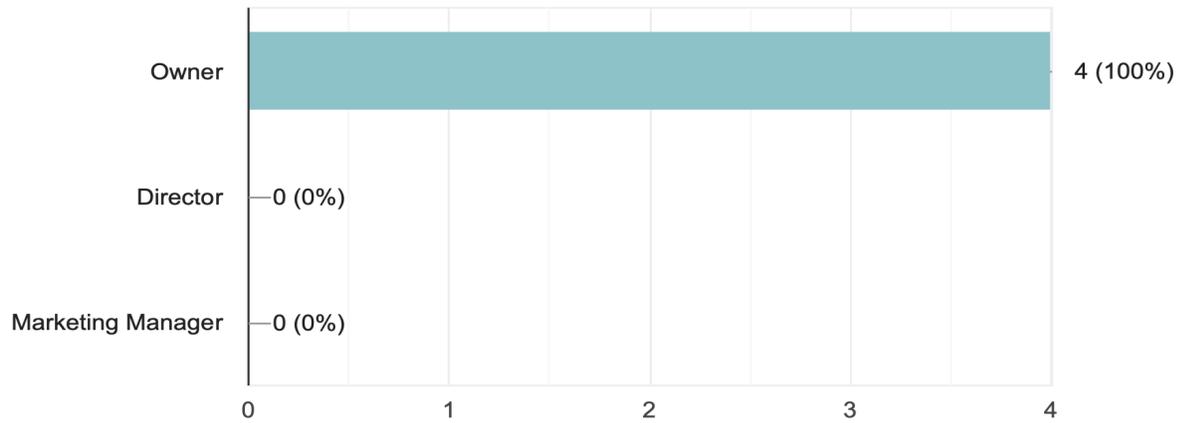
Las galerías designan todas las funciones anteriores a los Content Manager, teniendo menos prioridad tanto utilizar sistemas de gestión de contenido para analizar tráfico y métricas, como asegurar asuntos legales sobre la data y trabajos publicados por la galería.

## GRÁFICA N.º 11.a

### ¿A quién reporta?

To whom does the Content Manager report to?

4 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Dueño, Director, Gerente de mercadeo y otros.

En todas las galerías estudiadas, los Content Managers reportan a los propietarios.

## GRÁFICA N.º 11.b

### ¿Quiénes le reportan?

Who reports to the Content Manager?

4 responses

No one
Me
No one
owner

Fuente: Elaboración Propia. 2021

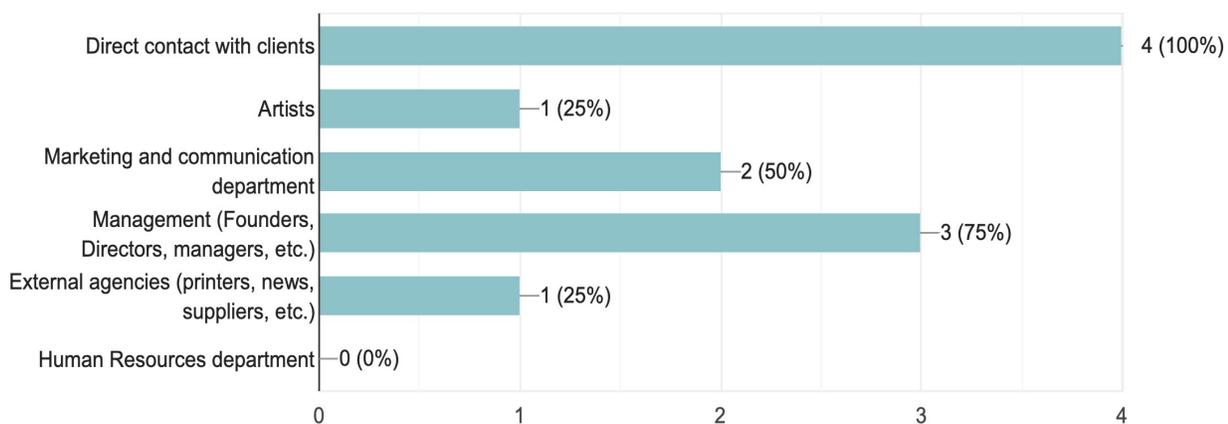
Las respuestas son mixtas sobre quienes son las personas que tienen que reportar al Content Manager. La mitad dice no tener que reportarle a nadie y la otra mitad de las respuestas indican que a los dueños.

## GRÁFICA N.º 12

### ¿Relaciones internas y externas manejadas por el Contenido Manager?

Internal and external relationships handled by the Content Manager?

4 responses



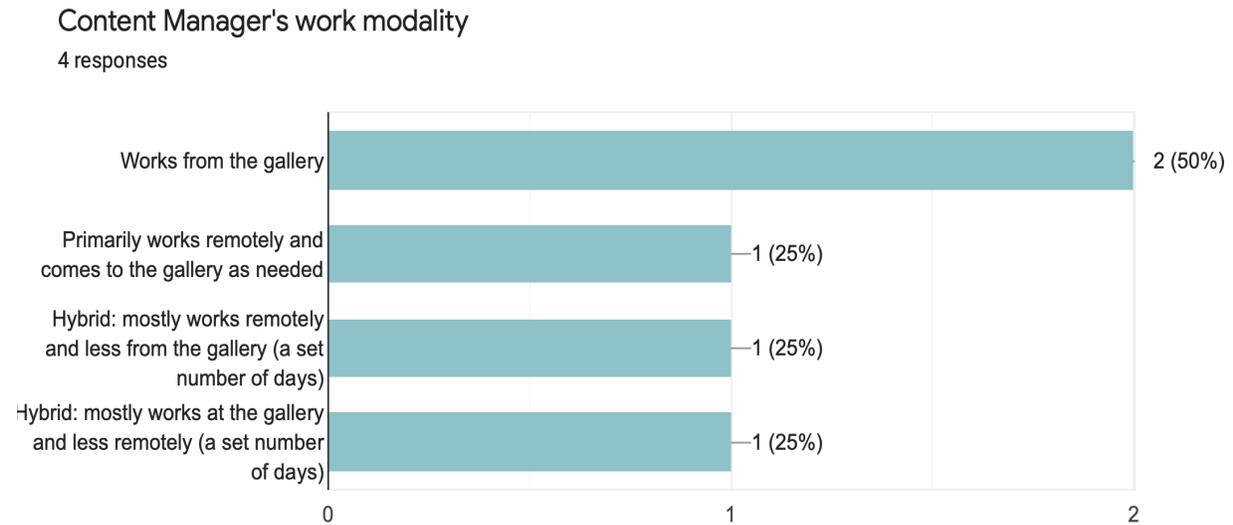
Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Contacto directo con los clientes, artistas, departamento de marketing y comunicación, personal administrativo (fundadores, directores, gerentes, etc.), agencias externas (impresores, noticias, proveedores, etc.), departamento de recursos humanos.

El Content Manager de la galería maneja relaciones con todos los stakeholders, contacta a encargados de marketing y de comunicaciones, a personal administrativo (fundadores, directores, gerentes, etc.), también se relacionan en menor medida con artistas y agencias externas (impresores, noticias, proveedores, etc.)

## GRÁFICA N.º 13.a

### Modalidad de trabajo, jornada laboral



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Principalmente funciona de forma remota y llega a la galería como es necesario. Híbrido: principalmente funciona de forma remota y menos en la galería (un número determinado de días). Híbrido: funciona principalmente en la galería y de forma menos remota (un determinado de días).

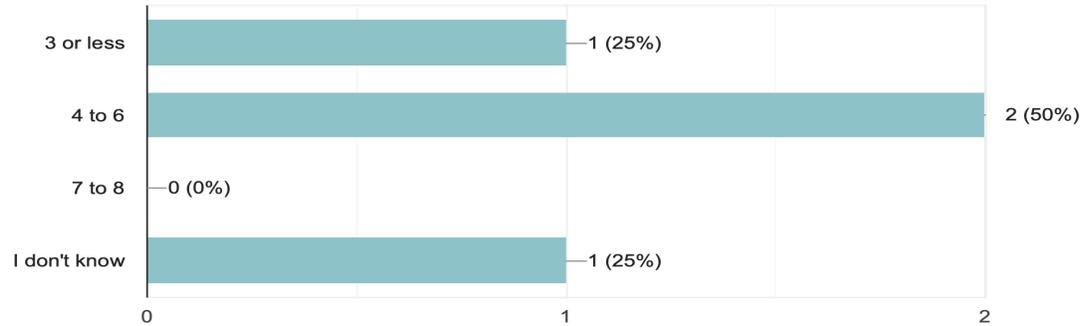
Dadas las opciones anteriores se puede observar que la modalidad de trabajo en las galerías difiere mucho y no hay una fórmula constante para todas.

## GRÁFICA N.º 13.b

### Jornada laboral: ¿Horas que trabaja al día?

Hours he/she works a day ?

4 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** 3 o menos horas, de 4 a 6 horas, de 7 a 8 horas, no sé.

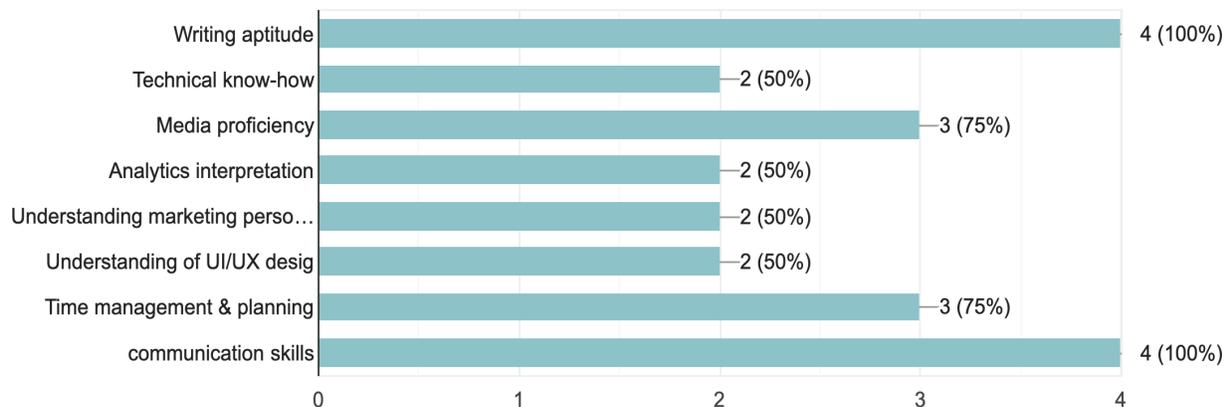
La jornada laboral de cada Content Manager en todos los casos son menores a 6 horas, siendo en uno de los casos 3 horas o menos.

## GRÁFICA N.º 14

### ¿Cuáles son las competencias y habilidades necesarias para el puesto?

What are the competencies and skills required for the position?

4 responses



Fuente: Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Aptitud para escribir. Conocimiento técnico. Interpretación analítica. Conocimiento de marketing, comprensión de UI / UX. Gestión de tiempo y planificación. Habilidades de comunicación.

Entre las competencias necesarias para este cargo sobresalen la aptitud para escribir y las habilidades de comunicación. Siguen en orden de prioridad el manejo mediático y la capacidad de gestión del tiempo y planificación. También se observa la necesidad de conocimiento técnico, interpretación analítica, conocimiento de marketing y comprensión de UI / UX.

## GRÁFICA N.º 15

### Requerimientos extras: experiencia, tiempo flexible, capacidades especiales?

Additional requirements: experience, flexible time, special skills?

0 responses

No responses yet for this question.

*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

### Pregunta abierta.

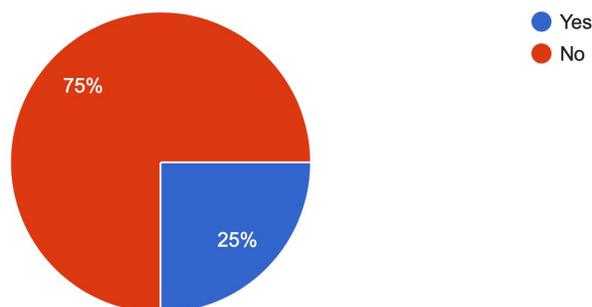
La pregunta sobre requerimientos extras como experiencia, tiempo flexible y capacidades especiales llega sin respuesta.

## GRÁFICA N.º 16

### ¿Utiliza algún método o indicador para medir su desempeño?

Do you use any method or indicator to measure the Content Manager's performance?

4 responses



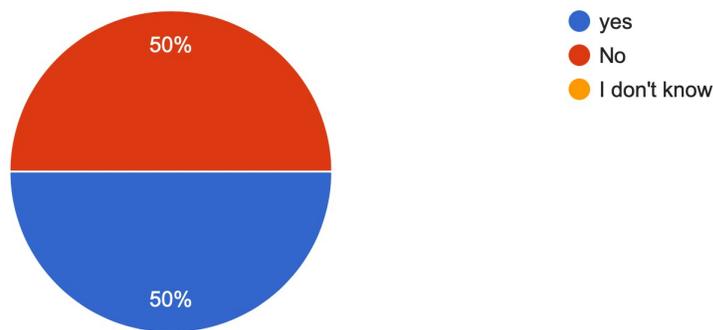
*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

La mayoría de los participantes demuestra no tener ningún método o indicador que ayude a medir el rendimiento del empleado.

### GRÁFICA N.º 17

**¿Ha sufrido la galería cambios importantes en su proceso de reclutamiento y selección debido al cierre temporal forzoso tras la pandemia?**

Has the gallery undergone changes in its recruitment and selection process due to forced temporary closure after the pandemic?  
4 responses



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Si, no, no sé.

La mitad de las galerías analizadas han sufrido cambios importantes en el proceso de reclutamiento y selección debido a la pandemia.

## GRÁFICA N.º 18

### ¿Cuáles han sido estos cambios y cómo los resolvieron?

What have these changes been and how did you solve them?

4 responses

There was no changes
Innovation :)
Close gallery and working exclusively online
More use of website and Instagram

*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

**Respuesta abierta:** No hubo cambios, innovación, cerró la galería y trabaja exclusivamente online, más uso de página web e Instagram.

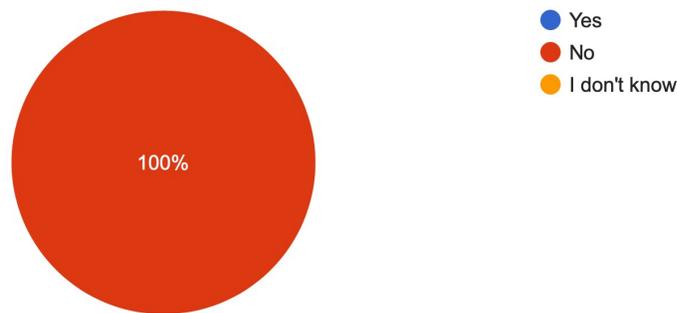
De las respuestas recibidas se mencionan la innovación y la necesidad de trabajar exclusivamente online, lo que se puede interpretar tanto como una reducción de espacio, al igual que de personal. Otra galería menciona un mayor uso de las redes sociales y página web.

## GRÁFICA N.º 19

### ¿Cuenta la galería con algún proceso o procedimiento para la selección de personal actualmente?

Does the gallery currently have an employee selection procedure?

4 responses



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

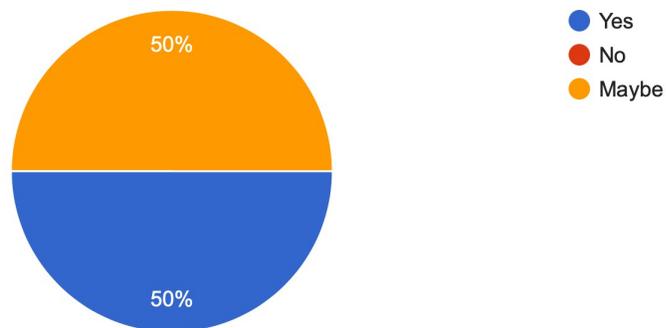
Ninguna de las galerías encuestadas cuenta con proceso de selección de personal, lo que ratifica una tendencia informal en los procesos del manejo de personal.

## GRÁFICA N.º 20

### ¿Consideras importante utilizar un proceso de contratación y selección en la galería?

Do you consider important to use a hiring and selection process in the gallery?

4 responses



*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

**Opciones dadas:** Si, no, quizás.

Se observa que no hubo respuesta negativa al preguntar si se considera importante utilizar un proceso de contratación y selección en la galería. Un 50% lo considera importante y el otro 50% no está seguro.

## 4.2 Análisis de los resultado

#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS
1	Identificar el proceso de contratación realizado por las galerías de arte	<p>La mayoría de las galerías contactadas son pequeñas, con 3 o menos empleados y llevan operando 5 años o menos. Se observa que dentro este escenario el monto de contrataciones anuales son infrecuentes, realizándose mediante métodos informales y recurriendo por predilección a las referencias personales para hallar candidatos.</p> <p>Las respuestas no demuestran unanimidad sobre el tiempo que toma el proceso de selección y contratación, por el contrario, se puede observar que este es muy variado dentro de la muestra.</p>
2	Identificar el perfil de los Content Managers empleado en galerías de arte en Dinamarca	<p>El 80% de las galerías cuenta con un empleado que ocupa el puesto de content manager o un cargo afín. La mitad de las galerías informa que la formación educativa del Content Manager es de posgrado, lo que indica un nivel académico alto.</p> <p>Se observa que el Content Manager cumple con generar y publicar contenido y crear su estrategia, edita y revisa las publicaciones, ayuda a diseñar la página web, administra las redes sociales y por último, genera nuevas ideas para captar la atención del público. Estos negocios cuentan con un empleado con habilidad de comunicación y aptitud para escribir. Tiene conocimientos técnicos sobre manejo de redes, al igual que es capaz de gestionar y planificar.</p> <p>En todas las galerías el encargado de este puesto reporta y se comunica directamente con los dueños y no cuenta con personal que les reporte. Ninguna de las galerías utiliza métodos o indicadores que midan su desempeño.</p> <p>El content Manager maneja relaciones directas con la administración y clientes. Un 25% de ellos se relacionan con artistas y agencias externas, y la mitad mantienen relaciones directas con los encargados del marketing y comunicación.</p> <p>El estudio no demuestra conformidad sobre el horario de trabajo del Content Manager ni predilección por el teletrabajo o trabajo presencial.</p>
3	Identificar qué problemas tienen las galerías a la hora de seleccionar personal	<p>17. El 50% de las galerías sufrieron cambios importantes en su proceso de reclutamiento y selección debido al cierre temporal forzoso tras la pandemia. No hay data para concluyente que defina las herramientas o procesos utilizados para lograr la solución a estos cambios.</p>
4	Proponer una guía para futuras entrevistas empleando la metodología STAR	<p>Ninguna de las galerías cuenta con un proceso o procedimiento para la selección de personal. La mitad de los encuestados considera que aplicar un proceso de selección y contratación es importante mientras la otra mitad no están seguros. Se observa que no hay ninguna respuesta negativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia. 2021

## **V. CONCLUSIONES**

Si bien existe suficiente literatura sobre selección y contratación, no existe mayor información detallada sobre estos procesos que se aplique específicamente a las galerías de arte. Como factor de éxito para esclarecer el panorama de los recursos humanos en estas organizaciones y poder proponer el uso de la metodología STAR como iniciativas de cambio organizacional, los hallazgos de esta investigación se han centrado en el análisis e interpretación del impacto de los datos primarios en la planificación de recursos humanos en las galerías de arte danesas. En consecuencia, se identificaron las siguientes conclusiones:

Los datos ofrecidos en el marco teórico de este proyecto dejan en claro la importancia del uso de procedimientos formales de contratación en las organizaciones, aun así, el análisis del instrumento demuestra que la preferencia por los procesos informales de selección y contratación prima en las galerías de arte en Dinamarca, tanto en la búsqueda como en la selección de candidatos. Además, se encontró que existe una conexión entre el número de empleados y la calidad del proceso de contratación, con preferencia a la contratación informal en empresas con menos empleados, lo que, según los datos expuestos en el marco teórico, puede conducir al subdesarrollo del crecimiento de la empresa.

El análisis de los datos identificó la existencia de competencias específicas requeridas para cumplir con los requisitos del puesto de Content Managers. Las galerías danesas examinadas muestran que utilizan el mismo perfil internacional del puesto, descrito en el punto 2.1.5.2 Descripción de Cargos del marco teórico. Las organizaciones artísticas dentro del marco de estudio buscan un empleado que, en características generales, pueda aportar conocimientos en su área, organización, buena comunicación y creatividad.

Sobre la pregunta de a quién rinde informes el Content Manager, y su respuesta que solo al dueño de la empresa, muestra que este cargo tiene mucha libertad de operar y mucha responsabilidad sobre sus funciones. Es por esto que se concluye que la iniciativa y la autonomía son competencias fundamentales para el encargado de esta posición en la empresa, siendo estas características esenciales que conducen (si bien manejadas), al crecimiento de la organización, razón por la cual, es imperativo incluirlas dentro del perfil del puesto.

Aunque necesaria, la realidad de muchas de estas organizaciones culturales no involucra la posibilidad de mantener un departamento de recursos humanos o un empleado idóneo para ocupar este puesto, que es sin duda es un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y un factor importante que podría marcar la diferencia entre sobrevivir o sobresalir. Al identificar los problemas que tienen las galerías de arte para llevar a cabo el proceso de contratación, se puede observar la falta de planificación y la dificultad para encontrar al mejor candidato. Por esta razón se concluye que la mejor ruta para abordar este problema es ofrecer una guía sencilla para la planificación de la selección de personal que pueda ser implementada en una galería de arte que no cuente con un sistema de recursos humanos evolucionado.

Otro problema observado es que la mitad de los encuestados presentan un tiempo de contratación superior a 1 mes, lo que podría solucionarse con la organización que brinda los procesos formales de contratación.

La falta de medidores de desempeño limita el análisis del rendimiento general del equipo y el de cada miembro, de la misma manera que dificulta saber las competencias que debe buscar la entidad en su proceso de reclutamiento y selección para atraer el talento que cumpla con los objetivos establecidos.

Sobre la intención de lograr el objetivo general práctico de este proyecto de utilizar la metodología STAR para el desarrollo del proceso de entrevista del Content Manager en la galería de arte Art Can, se puede concluir que la información recopilada durante esta investigación logra aportar datos suficientes para lograr este cometido.

El método STAR de entrevista es una herramienta importante para proporcionar el hallazgo de las competencias del candidato en un contexto de experiencias reales, lo que convierte el descubrimiento más claro y por ende más valioso. Por esta razón y por ser un método de aplicación simple, se propone que la galería Art Can utilice las siguientes guías, diseñadas en este proyecto de grado y adjunta en la sección de anexos:

Anexo 1. Guía para crear una descripción del trabajo, anexo

Anexo 2. Plantilla de descripción del puesto

Anexo 3. Guía para la aplicación del formato de entrevista

Anexo 4. Formato entrevista, metodología STAR

Anexo 5. Formato conclusión del informe

## **5.1 Recomendaciones**

El desafío de la dotación de personal en las galerías de arte es lo suficientemente distintivo como para descartar la opción de importar, total o parcialmente, un modelo ya desarrollado de otros rubros. Por lo tanto, la mejora con respecto a las prácticas actuales solo se puede lograr mediante la aplicación de la metodología STAR adaptada al caso específico de la galería y sus requerimientos, aprovechando la experiencia previa obtenida del análisis del instrumento.

La autora recomienda un esfuerzo continuo dirigido a mejorar los procesos organizativos de la galería en general, con especial atención a la selección y contratación del personal, al igual que la aplicación del modelo STAR diseñado para la galería Art Can que por su adaptabilidad a múltiples cargos dentro de la organización, resulta una solución viable. Si en el futuro aparecieran cambios significativos en el tamaño de la organización y/o procesos organizacionales en cualquier nivel de la empresa, el enfoque actual podría justificar otra revisión.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. [Manual de Armstrong de Práctica de Gestión de Recursos Humanos]. (13<sup>a</sup> ed.). Kogan Page Limited.
- O'Neill, M. (2019). *Here's the World's First Public Gallery of Modern Art*. [Aquí Está la Primera Galería Pública de Arte Moderno del Mundo]. Literary Hub. <https://lithub.com/heres-the-worlds-first-public-gallery-of-modern-art>
- Howard, L. Smith, R. y Baker, K. (2005). *Building Sustainable Success In Art Galleries: An Exploratory Study Of Adaptive Strategies*. [Construyendo el Éxito Sostenible en las Galerías de Arte: Un Estudio Exploratorio de Estrategias Adaptativas]. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/44>
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. [Conglomerados y la Nueva Economía de la Competencia]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Guide to The Meatpacking District*. [Guía del Distrito del Empacado de Carne]. (2020). Visit Copenhagen. [www.visitcopenhagen.com/copenhagen/neighbourhoods/guide-meatpacking-district](http://www.visitcopenhagen.com/copenhagen/neighbourhoods/guide-meatpacking-district)
- Kenton, W. (2021). *Organizational Structures*. [Estructuras Organizacionales]. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring Of Organizations (Theory of Management Policy)*. [La estructuración de las organizaciones (teoría de la política de gestión)]. Prentice Hall. <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Carmichael, K. (2020). *What Are Content Managers, and How Do You Become One?* [¿Qué son los administradores de contenido y cómo convertirse en uno?]. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/marketing/content-manager>
- Thompson, G. (2020). *What Does a Content Manager Do?* [¿Qué hace un Gestor de Contenido?]. Unleashed Technologies Blog. <https://www.unleashed-technologies.com/blog/content-manager>

**Digital Content Manager Salary in Denmark.** Economic Research Institute (2021).

[www.erieri.com/salary/job/digital-content-manager/denmark](http://www.erieri.com/salary/job/digital-content-manager/denmark)

**Scanning the business environment.** Aguilar, F. J. (1967). New York: Macmillan.

**Cultural Policies & Trends. Denmark 1.1.** [Políticas y Tendencias Culturales. Dinamarca 1.1].

(2019). Compendium. [www.culturalpolicies.net/country\\_profile/denmark-1-1](http://www.culturalpolicies.net/country_profile/denmark-1-1)

Heikkinen, M. (2003). **The Nordic Model for Supporting Artists: Public Support for Artists in Denmark, Finland, Norway and Sweden.** [El modelo Nórdico de Apoyo a los Artistas: Apoyo Público a Artistas en Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia.].

Research Reports of the Arts Council of Finland No 26. The Arts Council of Finland in cooperation with the Nordic Cultural Institute. Helsinki  
[www.taike.fi/documents/10921/1094274/Heikkinen+26+03.pdf/1a6e4305-e147-494a-9605-6e8f6a01a94c](http://www.taike.fi/documents/10921/1094274/Heikkinen+26+03.pdf/1a6e4305-e147-494a-9605-6e8f6a01a94c)

**For Ansøgere. Søg tilskud.** [Para Solicitantes. Solicita una Subvención]. (2020). Danish Art Foundation. <https://www.kunst.dk>

**Denmark 4.1.4.** [Dinamarca 4.1.4]. (2019). Compendium. Cultural Policies & Trends.

[www.culturalpolicies.net/country\\_profile/denmark-4-1-4](http://www.culturalpolicies.net/country_profile/denmark-4-1-4)

**Intergovernmental Committee for the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions.** [Comité Intergubernamental para la Protección y Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales.]. (2021). Fourteenth Session Online. Paris.

[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/dce-21-14igc.6\\_quadrenial\\_periodic\\_reports\\_en\\_20210131.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/dce-21-14igc.6_quadrenial_periodic_reports_en_20210131.pdf)

**La Aplicación de la Convención de la UNESCO de 2005 en la Unión Europea.** (2010). Dirección General de Políticas Interiores de la Unión. Departamento Temático B: Políticas Estructurales y De Cohesión. Cultura y Educación. Parlamento Europeo, Bruselas.

[www.diversitystudy.eu/es/esstudyunescoconventiones.pdf](http://www.diversitystudy.eu/es/esstudyunescoconventiones.pdf)

**Denmark, Support Measures to Help Citizens and Companies During the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic.** [Dinamarca, Detalles de las Medidas de Apoyo a Dinamarca para Ayudar a Ciudadanos y Empresas Durante el Impacto Económico Significativo de la Pandemia de Coronavirus]. (2021). European Commission.

[https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/denmark\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/denmark_en)

***Denmark's Creative Potential. Culture and Business Policy Report.*** [El potencial Creativo de Dinamarca. Informe Cultura y Política Empresarial]. (2001). The Ministry of Trade and Industry y The Ministry of Culture. Copenhagen K. [https://kum.dk/fileadmin/\\_kum/5\\_Publikationer/2000/Denmarks\\_Creative\\_Potential.pdf](https://kum.dk/fileadmin/_kum/5_Publikationer/2000/Denmarks_Creative_Potential.pdf)

***La fragmentación o concentración de una industria.*** CEUPE Magazine. Blog CEUPE. [www.ceupe.com/blog/la-fragmentacion-o-concentracion-de-una-industria.html](http://www.ceupe.com/blog/la-fragmentacion-o-concentracion-de-una-industria.html)

***Millennial Collectors are Coming of Age and Women are the Biggest Spenders*** [Los Coleccionistas Millennials Están Llegando a la Mayoría De Edad, y las Mujeres son las que más Gastan]. (2020). Art Basel, en base a Arts Economics. by MCH Swiss Exhibition (Basel) Ltd. <https://artbasel.com/news/millennials-art-market-2020>

***US Trust's Insights Wealth and Worth.*** [Información US Trust sobre riqueza y valor]. (2018). <https://www.familyoffice.com/knowledge-center/us-trust-insights-wealth-and-worth@-detailed-findings>

Buckley, N. (2015). ***Demand and spending for art declines: report.*** [La demanda y el gasto en arte disminuyen: informe]. Luxury Daily. <https://www.luxurydaily.com/demand-and-spending-for-art-declines-report/>

Sinisterra, L. (2019). ***Art & Finance Report 2019, 6th edition.*** [Informe de Arte y Finanzas 2019, 6a edición]. The New Standards for the Global Art Market. Deloitte Luxembourg. ArtTactic. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/privatemarket/deloitte-ch-private-art-and-finance-report-2019.pdf>

Vogel, C. (2005). ***Feng Shui in Venice? China Lands at Biennale.*** [¿Feng Shui en Venecia? China Aterriza en la Bienal]. The New York Times. [/www.nytimes.com/2005/06/11/arts/design/feng-shui-in-venice-china-lands-at-biennale](http://www.nytimes.com/2005/06/11/arts/design/feng-shui-in-venice-china-lands-at-biennale)

Boucher, B. (2020). ***Undeterred by COVID-19, collectors' commitment to art has been going strong in 2020.*** [Sin inmutarse por el COVID-19, el compromiso de los coleccionistas con el arte se ha fortalecido en 2020]. Art Basel. UBS, Contemporary Art. <https://artbasel.com/news/art-market-report-covid-19>

- Number of Employed People In Denmark In 1st Quarter 2020 and 1st Quarter 2021, By Industry.** [Número de Personas Empleadas en Dinamarca en el 1er Trimestre de 2020 y el 1er Trimestre de 2021, por Sector.]. (2021). Statista [www.statista.com/statistics/1166121/number-of-employed-people-in-denmark-by-industry](http://www.statista.com/statistics/1166121/number-of-employed-people-in-denmark-by-industry)
- Skills Forecast Trends and Challenges to 2030.** [Tendencias y Desafíos del Pronóstico de Habilidades para el 2030]. (2018). Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 108. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/4492>
- Rodríguez, R., Warmerdam, J., y Triomphe, C. (2010). **The Lisbon Strategy 2000-2010: An Analysis and Evaluation of the Methods used and Results Achieved.** [La Estrategia de Lisboa 2000-2010: Un Análisis y Evaluación de los Métodos Utilizados y los Resultados Obtenidos]. European Parliament [www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html)
- Topaz, C. Klingenberg, B. Turek, D. Heggeseth, B. Harris, P. Blackwood, J. Chavoya, O. Nelson, S. y Murphy, K. (2019). **Diversity of Artists in Major U.S. Museums.** [Diversidad de Artistas en los Mayores Museos de U.S.]. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212852>
- Halperin, J. Burns, C. (2019). **Women's Place in the Art World.** [El Lugar de las Mujeres en el Mundo del Arte]. Artnet News. <https://news.artnet.com/womens-place-in-the-art-world/female-artists-represent-just-2-percent-market-heres-can-change-1654954>
- Brady, A. (2018). **2018 in the Market: The Price Is Right For Pale Males.** [2018 en el Mercado: EL Precio es Correcto para los Hombres Pálidos]. The Art Newspaper. <https://www.theartnewspaper.com/analysis/2018-in-the-market>
- Carrigan, M. (2020). **How the art industry is grappling with its systemic race inequality.** [Cómo la industria del arte está lidiando con su desigualdad racial sistémica]. The Art Newspaper. [www.theartnewspaper.com/news/art-industry-systemic-racial-inequality](http://www.theartnewspaper.com/news/art-industry-systemic-racial-inequality)
- Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions 2005.** [Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de 2005]. (2005). United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. UNESCO. Paris. [portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=31038&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Duelund, P. Valtysson, B. Bohlbro, L. (2012). **Country Profile: Denmark.** [Perfil del País; Dinamarca]. Compendium of Cultural Policies and Trends. 13a edición. Copenhagen. [www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf\\_full/denmark/denmark\\_032012.pdf](http://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/denmark/denmark_032012.pdf)

- Farmbrough, H. (2018). *How A Danish Art App Is Transforming Art Collecting*. [Cómo una aplicación de arte danesa está transformando el coleccionismo de arte.] Revista Forbes. [www.forbes.com/sites/heatherfarmbrough/2018/01/29/how-a-danish-art-app-is-transforming-art-collecting/?sh=757af8016512](http://www.forbes.com/sites/heatherfarmbrough/2018/01/29/how-a-danish-art-app-is-transforming-art-collecting/?sh=757af8016512)
- McAndrew, C. (2021). *The Art Market 2020*. [El Mercado del Arte 2020]. Reporte de Art Basel y UBS. <https://www.ubs.com/global/en/our-firm/art/collecting/art-market-report.html>
- Denmark is Still the Most Digital Country in Europe*. [Dinamarca es todavía el País más Digital en Europa]. Healthcare Denmark. Copenhagen V. [www.healthcaredenmark.dk/news/denmark-is-still-the-most-digital-country-in-europe.as](http://www.healthcaredenmark.dk/news/denmark-is-still-the-most-digital-country-in-europe.as)
- Audouin, A. Osset, P. (2020). *What are the Main Environmental Impacts of a Contemporary Work of Art?* [¿Cuáles son los Principales Impactos Ambientales de una Obra de Arte Contemporánea?]. Impact Art News. N.º20. Art of Change. Art, Sustainability, Ecology <https://artofchange21.com/en/what-are-the-main-environmental-impacts-of-a-contemporary-work-of-art/>
- Análisis FODA*. (2021). Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_FODA](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_FODA)
- Johnson, K. (2019). *Human Resource Management in Small-Staff Museums: A Case-Study Approach*. [Gestión de Recursos Humanos en Museos con Personal Reducido: Un Enfoque de Estudio de Caso]. Tesis para la Universidad de Washington 2019. [digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/43843/Johnson\\_washington\\_02500\\_20431.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/43843/Johnson_washington_02500_20431.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, P. (2020). *Diseño de Modelo de Perfil de Cargos, Evaluación de Desempeño por Competencias y Proceso de Selección, Acorde a las Necesidades de CM RED la 18 LTDA*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/52131>
- Storey, J., Wright, P., Ulrich, D. (2019) *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. [Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Descripción General de la Investigación]. Research [https://www.researchgate.net/publication Gate./331541673\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Research\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/Gate./331541673_Strategic_Human_Resource_Management_A_Research_Overview)
- Culture Statistics: Cultural Employment*. [Estadísticas Culturales: Empleo Cultural]. (2021). Eurostat: Statics Explained. [ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment)

- World Management Survey: Survey Data.** [Encuesta Mundial sobre Gestión: Datos de la Encuesta]. (2015). <https://worldmanagementsurvey.org>
- Reclutamiento.** (2016). Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>
- Art Gallery.** [Galería de Arte]. (2021). Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Art\\_gallery](https://en.wikipedia.org/wiki/Art_gallery)
- Gouverneur, V. Picinati di Torcello, A. Petterson, A. (2019). **Artful Investment. Blending art into the wealth management picture.** [Inversión Artística. Combinando el arte en el panorama de la gestión patrimonial]. [www2.deloitte.com./content/dam/insights/us/articles/22742\\_artful-investment/DI\\_Artful-investment.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/22742_artful-investment/DI_Artful-investment.pdf)
- Goldman, A. (2016). **The Redefined Gallery Opening: There's No Art On the Walls and Everyone is Staring at Their Phones.** [La Inauguración de la Galería Redefinida: No Hay Arte en las Paredes y Todos Miran sus Teléfonos]. Artefactoid. WordPress. [www./theartifactoid.com/2016/05/04/the-redefined-gallery-opening-theres-no-art-on-the-walls-and-everyone-is-staring-at-their-phones-bonus-interview-with-a-feminist-sex-work](http://www.theartifactoid.com/2016/05/04/the-redefined-gallery-opening-theres-no-art-on-the-walls-and-everyone-is-staring-at-their-phones-bonus-interview-with-a-feminist-sex-work)
- Online Viewing Rooms.** [Salas de visualización en Línea]. (2020). <https://artbasel.com/ovr>
- Employment in Denmark: statistics & facts.** [Empleo en Dinamarca: Estadísticas y Hechos]. (2021). Statista. <https://www.statista.com/topics/6917/employment-in-denmark/>
- Porter's Generic Strategies: Differentiation, Cost Leadership and Focus.** [Estrategias genéricas de Porter: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque]. (2021). Business To You. [www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/](http://www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/)
- Hernández, Sampieri y Batista. (2010). **Metodología de la investigación.** Mc Graw Hill Quinta edición. [www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf](http://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf)
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. Limusa, Noriega Editores. México. <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigación%20cient%3%ADfica2002.pdf>
- Statistics Denmark.** [Estadísticas de Dinamarca]. (2018). Danmarks Statistik. *Sejrogade 11 2100 København Ø.* <https://www.statbank.dk/KUERH3>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Tercera edición. FEDUPEL. Caracas. <https://en.calameo.com/read/000628576f51732890350>

# ANEXOS

## ANEXO 1. GUÍA PARA CREAR UNA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

<p><b>Art Can Gallery</b></p>	
<p><b>Guía para desarrollar una descripción del trabajo</b></p>	
<p><b>1. Definir el Trabajo</b></p> <p>Especificar con claridad el puesto de trabajo. Se empieza describiendo las labores y responsabilidades que la persona en este cargo debe asumir. Se debe empezar por analizar los requerimientos de la empresa y hablar con el superior directo del futuro empleado u otros empleados de la misma área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuál es el nombre específico de este cargo</li> <li>- Qué tareas y responsabilidades conlleva el cargo</li> <li>- Qué habilidades y competencias se necesitan para desempeñar el papel</li> <li>- Si necesita alguna calificación o experiencia en particular</li> </ul>	
<p><b>2. Tipo de Empleo</b></p> <p>Deberá decidir si el puesto es a tiempo completo, medio tiempo o eventual. Si es presencial o se puede desempeñar por teletrabajo. Esto es importante porque determinará el salario y las condiciones del empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la cantidad de horas necesarias para realizar el trabajo</li> <li>- Cuánto tiempo durará el trabajo</li> <li>- Si se debe realizar presencial, por teletrabajo o mixto</li> </ul>	
<p><b>3. Cree la descripción del trabajo</b></p> <p>Después de definido el rol, se puede utilizar esta información para desarrollar una descripción del trabajo. Esta se desarrolla en un párrafo corto que explique el propósito general, las expectativas y / o los objetivos del puesto. Se prosigue enumerando las tareas específicas y los deberes del puesto. Los elementos deben comenzar con acciones, como por ejemplo: realizar, responsable de, entregar, desarrollar, etc.</p>	

## ANEXO 2. PLANTILLA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Esta plantilla está diseñada para crear una descripción del cargo. En ella se expondrán las tareas y responsabilidades del cargo, aclarando cuáles son los requisitos para el puesto. Estas características servirán de base para el desarrollo del anuncio del trabajo.

<b>Art Can Gallery</b>	 <b>ART</b>  G A L L E R Y	
<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Content Manager		
<b>Localización:</b> Vesterbro, Copenhague	<b>Departamento:</b> Marketing	
<b>Reporta a:</b> Propietario		
<b>Salario:</b> DKK 541,082	<b>Viaje requerido:</b> No	
<b>Modalidad:</b> Semipresencial	<b>Horario:</b> Tiempo completo	

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Producir, publicar y desarrollar una estrategia de contenido que se identifique con los objetivos e identidad de la empresa.

Supervisar la creación y gestión de contenido

Cooperar con el equipo para crear contenido web y monitorear su efectividad a lo largo del tiempo.

Gestionar todas las actividades relacionadas con la exposición online de la galería.

Mantener un calendario de contenido programando la creación y publicación de contenido durante todo el año.

Crear texto optimizado para motores de búsqueda (SEO) que sea mantenga atractivo para el público.

Manténgase al día con los cambios en las tecnologías relevantes al cargo y a los cambios en la industria local, con especial atención a la competencia directa, para comparar sus actividades con las de su empresa.

*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

HABILIDADES Y EXPERIENCIA	
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura	<b>Experiencia:</b> 2 años en un cargo similar
<p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aptitud para la escritura, debe crear textos cuidadosamente elaborados y llamativos que ayuden a conectarse con su audiencia.</li> <li>. Debe tener conocimientos técnicos de herramientas como HTML (lenguaje de marcado de hipertexto) y CSS (hojas de estilo en cascada).</li> <li>. Debe estar familiarizado con el marcado.</li> <li>. Tiene conocimiento de los nuevos medios sociales, nuevas plataformas, las aplicaciones de creación y uso compartido de contenido como YouTube, SoundCloud e Instagram. En fin, el manejo de herramientas de medios multicanal es imperativo.</li> <li>. Tiene capacidad de interpretación analítica. Puede usar la información obtenida de los datos para orientar, llegar y servir mejor a su audiencia.</li> <li>. Conocimiento de marketing e investigación de mercado</li> <li>. Comprensión del diseño UI /UX. no solo puede diseñar una página web, sino que revisa su contenido frecuentemente para detectar problemas o necesidad de actualizaciones. Tiene la capacidad de entender la forma en la que los visitantes interactúan con las redes de la empresa.</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> Iniciativa y autonomía	
<b>Objetivos de desempeño:</b> Cumplimiento de horarios establecidos; Buena comunicación y capacidad de mantener relaciones con clientes, artistas, proveedores y demás empleados de manera profesional en todo momento.	
<b>Nota adicional:</b>	
SOLICITUD PROCESADA POR	
<b>Nombre:</b>	
<b>Correo:</b>	
<b>Firma del empleado:</b>	

Fuente: Elaboración Propia. 2021

### ANEXO 3. GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMATO DE ENTREVISTA

El método STAR es una forma estructurada de responder a una pregunta de entrevista basada en el comportamiento al discutir la situación, tarea, acción y resultado específicos de la situación que está describiendo. Esta clase de preguntas están destinadas a tamizar las respuestas del entrevistado a situaciones hipotéticas de nivel macro, que tienen el potencial de surgir si se le ofrece y acepta el puesto. Están diseñadas para profundizar en las habilidades y competencias que el candidato necesita para tener éxito en su empresa. Las preguntas se deben adaptar a las competencias que se estén buscando en el entrevistado.

Las competencias son las habilidades necesarias para completar con éxito una tarea específica. Al momento de conducir la entrevista se debe estar atento al conjunto de las competencias que demuestra el candidato al resolver problemas.

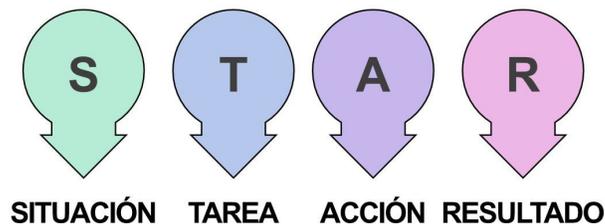
<p style="text-align: center;"><b>Situación</b></p> <p>Ejemplo de alguna situación pasada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué sucedió?</li> <li>● ¿Dónde</li> <li>● ¿Cuándo</li> <li>● ¿Cómo</li> <li>● ¿Quién estuvo involucrado</li> <li>● ¿Recursos involucrados?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Tarea</b></p> <p>La tarea que tuvo que realizar el candidato en esa situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué tuvo que hacer?</li> <li>● ¿Qué se esperaba del candidato?</li> <li>● ¿Qué medidas tomó?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acción</b></p> <p>La tarea que se realizó debido a la situación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué hizo el candidato?</li> <li>● ¿Métodos utilizados?</li> <li>● ¿Cómo lo hizo?</li> <li>● ¿Por qué razones?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Resultados</b></p> <p>La tarea que se realizó debido a la situación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué efecto tuvo la acción?</li> <li>● ¿Qué resultados se obtuvieron, ya sea del resultado del trabajo y / o de las decisiones tomadas?</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia. 2021

Las respuestas de los candidatos son después anotadas en un informe individual, para ser analizados posteriormente y determinar cuál de los entrevistados es la mejor opción.

## ANEXO 4. FORMATO ENTREVISTA, METODOLOGÍA STAR

<b>GUION DE ENTREVISTA</b>	<b>Empresa:</b> Galería Art Can
	<b>Cargo:</b> Content Manager
	<b>Competencia:</b> Iniciativa y autonomía
	<b>Candidato:</b>



<b>Reclutador (Situación)</b>	<b>Cuénteme sobre una situación en la que no está de acuerdo con una decisión o sugerencia de un jefe o supervisor.</b>
Respuesta del candidato	
<b>Reclutador (Tarea)</b>	<b>¿Qué rol tenía en ese momento y qué tareas debía cumplir?</b>
Respuesta del candidato	
<b>Reclutador (Acción)</b>	<b>¿Qué hizo respecto a la decisión que tomó su jefe? ¿Lo conversaron?</b>
Respuesta del candidato	
<b>Reclutador (Resultado)</b>	<b>¿Cómo fue el resultado?</b>
Respuesta del candidato	

Fuente: Elaboración Propia. 2021

## ANEXO 5. FORMATO CONCLUSIÓN DEL INFORME

<b>INFORME DEL CANDIDATO</b>	<b>Empresa:</b> Galería Art Can	<b>Candidato:</b>
	<b>Cargo:</b> Content Manager	<b>Competencia:</b> Iniciativa y autonomía

Situación	Tarea	Acción	Resultado	Calificación (1-5)

*Fuente:* Elaboración Propia. 2021

## ANEXO 6. FORMATO DE ENCUESTA



Section 1 of 3

### Survey Research

My name is Adriana Perez, and I am an MBA student at UNICYT, Panama. I would like to encourage you to complete the questionnaire below, thanks to which I will gather the information needed to fulfill my research study, conducted with the purpose of understanding some of the problems encountered in the recruitment process, in particular for the position of Content Manager in art galleries in Denmark.

The information provided will be 100% respected and used only for the purpose of this research.

This survey will take you no more than 5 minutes to complete.

Thank you for your time.

**PARTICIPANT'S INFORMATION**

Description (optional)

**Name** (optional)

Short answer text

**What is your position at the gallery? \***

Short answer text

**ART GALLERY'S INFORMATION**

Description (optional)

**For how long has the gallery been operating? \***

Less than 1

1 to 5

5 to 10

More than 10

**How many employees does the gallery have? \***

1 to 3

3 to 5

More than 5

**How many times was a hiring process carried out at the gallery in the last year? \***

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

More than 10

We haven't had the need to hire anyone yet

I don't know

What types of recruitment processes are currently implemented by the art gallery? \*

- Informal (we find the talent and proceed to hire if we think he/she is a good fit)
- Formal, (we follow a procedure detecting needs, finding and selecting candidates, prepare onboarding, etc)
- We haven't had the need to hire anyone yet
- Other...

How do you search for new candidates to fill a new position? \*

- Social media advertisement (Facebook, LinkedIn, etc.)
- Employment Agencies
- Talent search sites
- Internal recruitment
- Employee referrals
- Personal referrals
- We haven't had the need to hire anyone yet

Approximately how long does the selection and hiring process take? \*

- Less than a week
- 1 to 2 weeks
- 3 to 4 weeks
- More than a month
- We haven't had the need to hire anyone yet
- Other...

Approximately how long does the selection and hiring process take? \*

- Less than a week
- 1 to 2 weeks
- 3 to 4 weeks
- More than a month
- We haven't had the need to hire anyone yet
- Other...

Does the gallery have a Content Manager or any employee in a related position? (If you choose NO you will be redirected to the next section) \*

- Yes
- No
- Other...

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 3

## Content Manager

Description (optional)

What is the educational level of the Content Manager? \*

- Bachelor
- Master
- I don't know
- Other...

What are the duties of the gallery's Content Manager? \*

- Generate and publish engaging content
- Create content strategy
- Edit, proofread and improve posts when necessary
- Help designing and developing site content and layouts
- Use content management systems to analyze website traffic and users engagement metrics
- Manage social media
- Ensure legal matters on data and work published by the gallery (copyright protection, etc.)
- Generate new ideas to engage the public's attention
- Other...

To whom does the Content Manager report to? \*

- Owner
- Director
- Marketing Manager
- Other...

Who reports to the Content Manager? \*

Long answer text

Internal and external relationships handled by the Content Manager? \*

- Direct contact with clients
- Artists
- Marketing and communication department
- Management (Founders, Directors, managers, etc.)
- External agencies (printers, news, suppliers, etc.)
- Human Resources department
- Other...

Content Manager's work modality \*

- Works from the gallery
- Hybrid: mostly works remotely and less from the gallery (a set number of days)
- Hybrid: mostly works at the gallery and less remotely (a set number of days)
- Works remotely
- Other...

Hours he/she works a day ?

- 3 or less
- 4 to 6
- 7 to 8
- I don't know
- Other...

**What are the competencies and skills required for the position?**

- Writing aptitude
- Media proficiency
- Analytics interpretation
- Understanding marketing personas
- Understanding of UI/UX design
- Time management & planning
- communication skills
- Other...

**Has the gallery undergone changes in its recruitment and selection process due to forced temporary closure after the pandemic? \***

- yes
- No
- I don't know
- Other...

**What have these changes been and how did you solve them? \***

Long answer text

**Additional requirements: experience, flexible time, special skills?**

Long answer text

**Do you use any method or indicator to measure the Content Manager's performance?**

- Yes
- No
- Other...

**Does the gallery currently have an employee selection procedure? \***

- Yes
- No
- I don't know
- Other...

**Do you consider important to use a hiring and selection process in the gallery?**

- Yes
- No
- Maybe

After section 2 Continue to next section

Section 3 of 3

### Untitled Section

Description (optional)

Fuente: Elaboración Propia. 2021

## **ANEXO 7. FORMATO DE PRESENTACIÓN PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**



**Título:**

**DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS Y USO DE LA METODOLOGÍA STAR  
PARA LA SELECCIÓN DEL CONTENT MANAGER DE UNA GALERÍA DE ARTE EN  
COPENHAGUE, DINAMARCA**

**Autora:  
Adriana Pérez Orozco**

**Ciudad de Panamá, septiembre 21 del 2021**

Estimado Licenciado

(Nombre del experto)

Saludo de paz y bien,

Con toda atención, me permito solicitar sus buenos oficios como juez evaluador del instrumento cuestionario, el cual he diseñado con la finalidad de recabar información requerida para el desarrollo de la investigación titulada:

En este sentido, agradeceré evaluar la pertinencia de la variable, dimensiones e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos, diseñado para obtener la información necesaria para cumplir con el primer objetivo específico planteado en esta investigación.

Mi gratitud, por su atención y colaboración a la solicitud planteada. Estaré atenta.

Cortésmente,



Adriana Pérez Orozco

## ANEXO 8. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### - Identificación Experto 1

Nombres: Mercedes

Apellidos: Villavicencio

Título o Profesión: Doctora en Negocios

Institución donde trabaja: UNICYT

Cargo: Docente Investigadora

### - Evaluación Experto 1

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido el instrumento?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma:



Ítems	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X		X	
23	X		X		X		X		X		X	
24	X		X		X		X		X		X	

Firma:



## - Identificación Experto 2

Nombres: Nagib

Apellidos: Yassir

Título o Profesión: Dr. en Educación. Especialista en currículo y diseño.

Institución donde trabaja: UNICYT

Cargo: Profesor

## - Evaluación Experto 2

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido el instrumento?

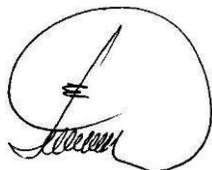
**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

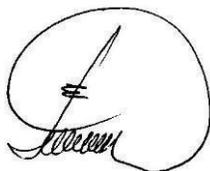
\_\_\_\_\_

Firma:



Ítems	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X		X	
23	X		X		X		X		X		X	
24	X		X		X		X		X		X	

Firma:



### - Identificación Experto 3

Nombres: Eleonora

Apellidos: Casado Robles

Título o Profesión: Lic. En Psicología, Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Institución donde trabaja: Smartmatic

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

### - Evaluación Experto 3

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido el instrumento?

**Sí** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma:

 prof. Eleonora Casado

Items	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X				X	x
2	X		X		X		X				X	x
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X			x	X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X			X
12	X		X		X		X		X			X
13	X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		x			X
16	X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X			X
18	X		X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X			x
23	X		X		X		X		X			x
24	X		X		X		X		X			x

Firma:  prof. Eleonora Casado

### **- Aplicación de Correcciones y Pertinencia Final, Experto 3**

1. ¿Cuál es su cargo en la galería?
2. ¿Por cuánto tiempo ha estado operando la empresa?
3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
4. ¿Con qué frecuencia se realizan los procesos de contratación en el lapso de un año?
5. ¿Qué tipos de procesos de reclutamiento se emplean actualmente en la galería de arte (formal o informal)?
6. ¿Cómo busca candidatos para un nuevo puesto? (Reclutamiento interno, Redes sociales, Agencias de empleo, Referencias de empleados, Sitio de búsqueda de talentos, Referencias personales, Otros)
7. ¿Cuánto tiempo toma aproximadamente el proceso de selección y contratación?
8. ¿Cuenta la galería con un Content Manager o un puesto relacionado?
9. ¿Cuál es el nivel educativo del Content Manager?
10. ¿Cuál es el objetivo del puesto?
11. ¿A quién reporta, quienes le reportan?
12. ¿Qué relaciones internas y externas maneja?
13. Lugar de trabajo, jornada laboral
14. ¿Cuáles son las competencias y habilidades necesarias para el puesto?
15. Requerimientos extras: ¿experiencia, tiempo flexible, capacidades especiales?
16. ¿Utiliza algún método o indicador para medir su desempeño?
17. ¿Ha sufrido la galería cambios importantes en su proceso de reclutamiento y selección debido al cierre forzoso tras la pandemia?
18. ¿Lograron resolver estos problemas? ¿Cómo?
19. ¿Cuenta la galería con algún proceso o para la selección de personal actualmente?
20. ¿Considera necesaria la aplicación de un proceso de selección y contratación?

Ítems	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X		X	

Firma:



prof. Eleonora Casado