



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección de  
Empresas**

**La influencia de los recursos  
humanos en la experiencia del  
visitante en museos españoles**

Presentado por:

***Claudia Nieto Gutiérrez***

Tutelado por:

***Pablo Francisco Hernández Gutiérrez***

*Valladolid, 7 de julio de 2025*

**RESUMEN:** Este trabajo consiste en una investigación acerca de cómo la influencia de los recursos humanos en los museos españoles tiene una implicación directa en la experiencia del visitante. Se demuestra cómo no únicamente son importantes las colecciones y la temática del propio museo, sino también otra serie de factores como el elemento humano de éstos. A través del análisis de diversa información, demostraremos que hay cuantiosos aspectos como pueden ser las políticas de selección, la formación continua, la motivación, el entorno artístico... que son claves para un buen rendimiento del personal de los museos, incidiendo directamente en la percepción de las personas en la visita. Abordaremos los recursos humanos en estas instituciones de una manera estratégica, situando este aspecto en valor ya que, aunque en ocasiones invisible, a través de una correcta administración cuenta con un papel clave en la obtención de una experiencia museística de calidad, de esta manera, incidiremos en la idea centrada en que los museos son instituciones que cuentan con una misión económica, social y cultural en nuestra sociedad española.

**PALABRAS CLAVE:** recursos humanos, experiencia del visitante, museos, gestión cultural.

**ABSTRACT:** This work consists of an investigation into how Human Resources management in Spanish museums has a direct impact on the visitor experience. It demonstrates how not only the collections and the themes of the museum itself are important, but also a series of other factors, such as the human element within them. Through the analysis of diverse information, we will demonstrate that numerous aspects, such as selection policies, ongoing training, motivation, and the artistic environment, are key to the good performance of museum staff, directly impacting visitors' perceptions of their visits. We will approach Human Resources management in these institutions strategically, highlighting an aspect that, although sometimes invisible, plays a key role in achieving a quality museum experience through proper administration. In this way, we will emphasize that museums are institutions with an economic, social, and cultural mission in our Spanish society.

**KEY WORDS:** human resources, visitor experience, museums, cultural management.

## Índice de contenidos paginado:

<b>1. INTRODUCCIÓN:</b> .....	1
<b>1.1. Justificación:</b> .....	2
<b>2. OBJETIVOS:</b> .....	3
<b>3. MARCO CONCEPTUAL:</b> .....	4
<b>4. METODOLOGÍA:</b> .....	8
<b>5. LA CULTURA Y SU IMPACTO EN ESPAÑA:</b> .....	9
<b>5.1. El papel de la cultura en el desarrollo social:</b> .....	10
<b>5.2. La cultura como motor económico:</b> .....	11
<b>5.3. Instituciones culturales y su relevancia:</b> .....	12
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS MUSEOS:</b> .....	14
<b>6.1. Estructura organizativa de los museos:</b> .....	14
<i>6.1.1. Roles principales y funciones:</i> .....	14
<i>6.1.2. Interacciones entre los roles:</i> .....	15
<b>6.2. Políticas de recursos humanos:</b> .....	17
<i>6.2.1. Selección y reclutamiento:</i> .....	17
<i>6.2.2. Gestión de la diversidad e inclusión:</i> .....	18
<b>7. ENTORNO LABORAL EN LOS MUSEOS:</b> .....	20
<b>7.1 Factores que influyen en el desempeño laboral:</b> .....	20
<b>7.2. Impacto del entorno artístico en la satisfacción de los trabajadores:</b> .....	21
<b>8. INTERACCIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL MUSEO Y LOS VISITANTES:</b> .....	23
<b>8.1. Relación entre el desempeño del personal y la experiencia del visitante:</b> .....	23
<b>8.2. Evaluación de la satisfacción del visitante:</b> .....	24
<b>8.3. Estrategias para mejorar la experiencia del visitante por la gestión del personal:</b> .....	27
<b>9. CONCLUSIONES:</b> .....	30
<b>9.1. Resumen de hallazgos:</b> .....	30
<b>9.2. Análisis sobre los desafíos actuales de los recursos humanos:</b> .....	30
<b>9.3. Síntesis del análisis:</b> .....	33
<b>10. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN:</b> .....	34
<b>11. BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	35
<b>11.1. Libros y artículos:</b> .....	35
<b>11.2. Webgrafía:</b> .....	35
<b>12. ANEXOS:</b> .....	41
<b>12.1. Preguntas validadas como apoyo a la investigación:</b> .....	41

### **Índice de gráficos paginado:**

Gráfico 1. Número de visitantes de museos y colecciones museográficas .....	10
Gráfico 2. Número de ocupados del sector cultural en España .....	10
Gráfico 3. Número de empresas culturales en actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales por Comunidad Autónoma (2023) .....	12
Gráfico 4. Cifra de negocio (en miles de euros) de las actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales .....	13
Gráfico 5. Personal de los museos según categoría profesional .....	15
Gráfico 6. Ejemplo de organigrama de personal de los museos .....	16
Gráfico 7. Niveles de liderazgo en base a competencias para la mejora del desempeño laboral por Jim Collins .....	21
Gráfico 8. Elementos de la realidad de la experiencia interactiva .....	25

### **Índice de tablas paginado:**

Tabla 1. Aportación al PIB de la cultura en porcentaje del total .....	11
--	----

### **Índice de ilustraciones paginado:**

Ilustración 1. Organigrama del Museo de Bellas Artes de Asturias .....	16
--	----

## **1. INTRODUCCIÓN:**

*«El arte no reproduce aquello que es visible, sino que hace visible aquello que no siempre lo es.»*

*Paul Klee*

Esta frase de Paul Klee (pintor alemán de estilos surrealista, expresionista y abstracto) resume la esencia de este proyecto y lo que queremos demostrar: los recursos humanos en la mayoría de las organizaciones se consideran algo invisible, algo que existe, pero que viene ya determinado, es decir, que no se tendría que hacer nada especial para llevarlo a cabo. Este trabajo tiene como propósito recalcar su importancia, en este caso, en el ámbito de los museos de nuestro país. En definitiva, se pretende hacerlo visible.

La estructura del trabajo se basa en diversos aspectos que se pretende analizar, en primer lugar, se examinará el papel de la cultura en general en el desarrollo social y económico de España, esto se realizará para tener una visión completa del área en que vamos a desarrollar todo el trabajo, servirá para situarnos en un contexto social y económico que sentará las bases para los siguientes análisis que se realizará. Después nos centraremos en los recursos humanos de los museos propiamente dichos, se analizará su estructura organizativa, los roles principales, las funciones que realizan y sus interacciones. Siguiendo con la temática de recursos humanos, pasaremos a analizar sus políticas, tales como de selección, reclutamiento y diversidad e inclusión. Una vez tengamos en mente cómo funcionan estas políticas, volveremos a los trabajadores y analizaremos su motivación y satisfacción laboral, se investigará si el trabajar en un entorno artístico aumenta o no estas variables. Esta investigación concluirá relacionando los trabajadores con los visitantes de los museos y llegando a conclusiones sobre si la forma de trabajar de los primeros afecta a los segundos en su experiencia y satisfacción con la visita realizada.

Para ello, se aplicará una metodología mixta llevando a cabo, por ejemplo, lecturas de literatura o artículos sobre el tema a tratar, consultas en bases de datos y apoyo en encuestas validadas por diversas instituciones.

### **1.1. Justificación:**

Gracias al análisis de las partes descrito, se dará sentido a este trabajo que surge a partir de una idea sencilla, pero con mucha frecuencia olvidada: detrás de cada visita a un museo, hay personas detrás que hacen posible que esa experiencia sea única.

La experiencia del visitante en un museo no son sólo las colecciones, las exposiciones, el diseño del espacio o las tecnologías incorporadas, sino que hay un elemento fundamental que es el equipo humano que forma parte del museo y que da sentido a la visita que se está realizando, guiando y acompañando a las personas, este es un aspecto habitualmente olvidado. En mi opinión, esta parte es fundamental y es por ello por lo que surge este trabajo, creo firmemente que el personal de los museos tiene un papel crucial en la experiencia del visitante: acompañan, guían, aconsejan, dan información... son su primer contacto entre ellos y el museo.

Por ello, en esta investigación se pretende poner en valor este aspecto: como los recursos humanos influyen directamente en la experiencia del visitante, sin olvidar otros aspectos que también influyen, como puede ser lo expositivo y lo tecnológico. El trabajo se adentra en el museo y mira en su interior, a sus trabajadores con sus emociones y su compromiso constante, es por ello que esta investigación se dedica esa mirada interior, porque aún queda mucho por decir y por hacer en ese sentido.

## 2. OBJETIVOS:

El objetivo general de esta investigación es **analizar la influencia de los recursos humanos en los museos**, destacando su papel en la sostenibilidad y promoción de la cultura en España.

Asimismo, los objetivos específicos que se plantean son:

- **Examinar el papel de la cultura en el desarrollo social y económico en España:** debido que los museos se incluyen en el amplio campo de la cultura, investigaremos cómo ésta contribuye al crecimiento y bienestar de la sociedad española.

- **Analizar la estructura organizativa de los museos, identificando los roles principales, sus funciones y las interacciones entre ellos:** se procederá al desglose de la jerarquía interna para vincular las labores de cada trabajador al propósito general de los museos y cómo la interacción entre ellos es clave para el día a día de estas instituciones.

- **Evaluar las políticas de selección, reclutamiento y gestión de la diversidad e inclusión en los museos:** análisis de estrategias importantes en recursos humanos para el personal, así como la exploración de un entorno inclusivo.

- **Explorar cómo el entorno artístico de los museos impacta en la motivación y felicidad laboral de sus trabajadores:** investigación acerca de la relación entre el entorno de trabajo en los museos y el bienestar de sus trabajadores, para ello se estudiarán factores como la motivación o la satisfacción laboral.

- **Investigar cómo el desempeño del personal de los museos influye en la experiencia y satisfacción de los visitantes:** establecer una relación entre estos dos aspectos para llegar a conclusiones acerca del papel que tiene el personal de los museos en uno de sus objetivos más importantes: que los visitantes obtengan una buena experiencia en sus instalaciones.

A través de los objetivos expuestos guiaremos este trabajo con el fin de obtener respuestas gracias a la información que se desarrollará en los diversos apartados, de tal manera que la utilización de estos objetivos no sólo nos servirá para organizar el contenido, sino también para garantizar que todas las áreas que formen parte de este estudio estén alineadas con la finalidad principal del trabajo.

### 3. MARCO CONCEPTUAL:

- **Gestión de recursos humanos:** este concepto es fundamental para esta investigación, ya que los recursos humanos constituyen el principal hilo de unión entre la institución y los visitantes.

Si tomamos como referencia el texto de *“Human Resource Management”* en su versión más reciente (Dessler, 2020) diríamos que la gestión de recursos humanos son aquellas *políticas y prácticas implicadas en la gestión de los aspectos que crean valor al participar en actividades que fomentan el comportamiento de los empleados que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estarían incluidos procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación.*

Existen múltiples teorías relacionados con este aspecto, algunas de las más importantes y que trataremos a lo largo del presente trabajo son: Teoría de la Gestión por Competencias, Teoría del Liderazgo, Teoría de la Motivación y la Satisfacción Laboral, Teoría de la Diversidad y la Gestión Inclusiva. Gracias a estas teorías, podremos analizar de una manera completa y multidisciplinar los principales aspectos importantes a la hora de analizar los recursos humanos que componen los museos, para lograr establecer unas conclusiones precisas y prácticas.

- **Museo:** principal institución a estudiar, espacio donde se desarrollará el trabajo de los recursos humanos y las visitas de los asistentes. Se analizará su importancia en la sociedad y su organización interna para poseer un contexto del espacio en el que estaremos presentes durante todo el trabajo.

Podemos atender a dos definiciones, la primera de ellas pertenece al ICOM (International Council of Museums) en el que el 24 de agosto de 2022 se aprobó la siguiente definición: *“Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos”*

Por otra parte, en el BOE (Ministerio de Cultura) queda reflejada de igual manera su definición siendo: *“son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”*

- **Motivación laboral:** son numerosos los autores y estudios en los que se aborda este concepto, desde perspectivas distantes entre ellas. Por ejemplificar, podríamos considerar la Teoría Jerárquica de Necesidades de Maslow (1943) o la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke (1990), pasando por la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964). En general, podríamos concluir que la motivación laboral serían todos aquellos factores que llevan a los trabajadores a desempeñar su trabajo de una forma más activa, con un mayor esfuerzo y una mayor dedicación.

Esta motivación laboral influye directamente en este estudio, ya que un personal motivado será más propenso a crear una experiencia positiva para el visitante y será una de las claves que relacionen a estos principales agentes.

- **Satisfacción del visitante:** valoración subjetiva de la experiencia obtenida por las personas que frecuentan, una o más veces, un museo. Algunas de las teorías y estudios más importantes sería el modelo de experiencia interactiva propuesto por J. H. Falk y L. D. Dierking (1992) o, a un nivel más práctico en la actualidad, es muy utilizada la Escala de la Experiencia Museística propuesta por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, a partir de la cual se analizó la situación de 12 museos estatales evaluando de esta manera el nivel de satisfacción que presentaban los visitantes de los museos pertenecientes a la muestra.

El principal estudio teórico que encontramos relacionado con este concepto es el tratado en el libro *“Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of meaning”* (Falk y Dierling, 2000) en el que concluían que la satisfacción del visitante dependía de una serie de factores (personales, sociales y físicos) que hacen que *“la satisfacción no es sólo el resultado de la calidad de las exposiciones, sino del significado y el aprendizaje que cada visitante obtiene de su experiencia”*. Por ello, a continuación, pasamos a analizar el concepto de *“experiencia museística”*.

- **Experiencia museística:** el diccionario de la Real Academia Española define “experiencia” como “*conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas*”. Aplicado al ámbito de los museos, llegamos a la conclusión que la experiencia museística va más allá de las estadísticas de los visitantes y que también hemos de considerar aspectos emocionales y sensitivos para su valoración real. Esta definición estaría alineada con la que se proporciona en el libro “*Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of meaning*” (Falk y Dierling, 2000), en el que argumentaban que este aspecto consistía en “*un proceso en el que los visitantes crean significado a partir de las colecciones y exhibiciones del museo (...), es influenciada por el contexto personal, social y físico del visitante*”. Otros autores que abordan este concepto, como Pine y Gilmore, Hein, G. E. o Bitgood, S. concuerdan en que la experiencia museística es algo más que el “*simple hecho de estar en el museo observando lo que hay expuesto*”.

Observamos, por tanto, que tanto la satisfacción del visitante como la experiencia museística son dos de los indicadores más importantes que un museo debe tener en cuenta, ya que son conceptos que engloban múltiples aspectos y por ello tienen una gran importancia en esta investigación.

- **Desempeño laboral:** medida en que los empleados cumplen, en mayor o menor grado, con las tareas y responsabilidades que se les ha asignado. En un contexto aplicado al sector cultural, estas actividades podrían ser la atención al público, la conservación y restauración de piezas, la organización de exposiciones, la vigilancia de las salas...

Han sido varios los autores que han abordado este concepto y, sobre todo, los factores que lo condicionan, podríamos tomar como ejemplo el ensayo “*Work Conditions and Motivation in Cultural Institutions*” (Neubaum, 2011) que habla de las variables a tener en cuenta a la hora de analizar el desempeño laboral precisamente en entornos culturales. Otros autores se han centrado en mayor medida en el estudio de diversas circunstancias que produzcan un aumento en el desempeño laboral, como es el caso del libro *Good to Great* (Collins, 2001).

- **Clima laboral:** elementos materiales e inmateriales que los empleados perciben respecto a su entorno de trabajo y que influyen en su comportamiento y desempeño laboral. Autores como Ostroff y Kinicki matizaron estos elementos referentes al ámbito

cultural, como podrían ser la cooperación, el reconocimiento o la relación con otros compañeros de trabajo.

Se tratará sobre este aspecto a lo largo del presente trabajo, analizando como el entorno artístico (que podríamos incluir en este clima laboral, como elemento inmaterial) influye en la satisfacción de los trabajadores de museos. Este es un tema que ha sido tratado en diversas instituciones, como la Universidad de Exeter en Inglaterra, llevando a cabo estudios sobre ello.

De igual modo, existen diversas teorías que relacionan esta definición con la anterior que hemos analizado (desempeño laboral), es destacable la Teoría del Clima Laboral de Herzberg, en la cual se explica que el desempeño laboral está influenciado en una gran medida por factores higiénicos, entre los cuales se incluye el clima laboral, manteniendo una relación positiva entre ellos. De esta manera, a mejor clima laboral, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores.

- **Formación del personal:** proceso de capacitación de los trabajadores en aspectos tanto teóricos como prácticos, para que puedan aplicar estas competencias en su trabajo. En el caso de los museos, la formación resulta un aspecto esencial para la conservación y restauración de piezas, así como para la atención al público.

Los museos son instituciones cuyo patrimonio está en constante cambio (resultado de la cesión de obras, nuevas exposiciones, restauraciones...) es por ello que el personal necesita una formación actualizada en todo momento y así poder dar al visitante una información completa y veraz. Una correcta y continua formación garantizará una mayor calidad del servicio y propiciará que la satisfacción de los visitantes aumente, es por tanto un aspecto esencial que debe estar presente en cada momento.

#### **4. METODOLOGÍA:**

La metodología a utilizar será la de una investigación mixta, en la que combinaremos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, centrándonos en los primeros.

Los métodos cualitativos consistirán en la lectura de información documental, para ello, se hará una revisión de estudios previamente realizados sobre el tema y se leerá la literatura específica. Además de ello, se consultarán bases de datos como Statista e informes y estadísticas de instituciones como el Instituto Nacional de Estadística o el Ministerio de Cultura, asimismo, se investigará en la hemeroteca del Norte de Castilla alguna noticia interesante que tenga relevancia en el tema a tratar con la intención de dar una visión histórica en la medida de lo posible. De tal manera, esta parte teórica y documental es el fundamento central de este trabajo.

En cuanto a la parte cuantitativa, nos apoyaremos en una encuesta realizada con preguntas validadas de estudios previos, que nos servirán para averiguar qué aspectos han considerado importantes diversas instituciones relacionadas con el tema a tratar, tales como la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el ICOM (Consejo Internacional de Museos).

El punto común en todas las entidades que han realizado estas preguntas es que contaron con una muestra representativa de la población para poder extrapolar los datos, además, se han utilizado distintos formatos de preguntas (Likert, afirmar / desmentir, acuerdo / en desacuerdo...) para que, a través de estas cuestiones, se pueda llegar a un acuerdo sobre la importancia que se concede a los museos en la cultura de nuestro país y, en el caso que los suelen frecuentar, como de importante consideran el papel que tienen los recursos humanos en estas instituciones.

Esta encuesta se presenta como un apoyo a este trabajo, queriendo destacar aspectos que las instituciones relacionadas con los museos consideran importantes a la hora de extraer conclusiones y resultados.

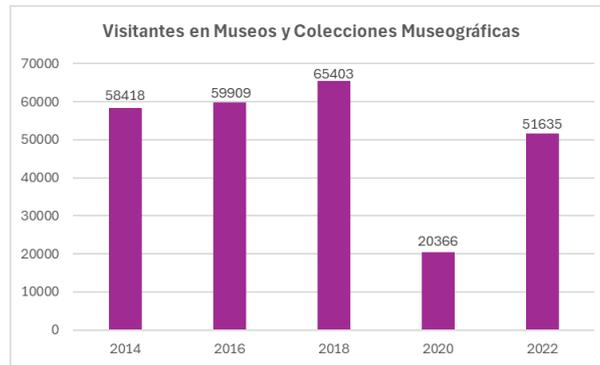
## 5. LA CULTURA Y SU IMPACTO EN ESPAÑA:

El primer objetivo específico que se ha planteado es el de “examinar el papel de la cultura en el desarrollo social y económico en España”, es por ello que resulta necesario analizar que peso tiene la cultura en nuestro país respecto a aspectos relacionados con el número de visitantes que tengan los museos, el número de ocupados que este sector cultural posee, la aportación de la cultura al PIB, el número de empresas culturales en nuestro país o la cifra de negocio de éstas. Nos basaremos en el análisis de la información obtenida en estos aspectos para concluir si realmente la cultura aporta significativamente tanto al ámbito económico como al social en nuestro país y, de esta manera, se establecerá un marco cultural en el cual se desarrollará el resto del trabajo.

Para realizar este apartado nos basaremos en información adquirida de la *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas de 2022* (último año del que tenemos información). Participaron en dicho estudio 1.492 museos y colecciones museográficas de un total de 1.522 instituciones museísticas que se encuentran censadas (lo que representa un 98% el total, por lo que podemos considerar que los datos obtenidos son verídicos para prácticamente todo el conjunto de instituciones a analizar).

En primer lugar, para situarnos de manera correcta, podemos establecer un recorrido temporal desde el año 2014 hasta el año 2022 del número de visitantes de museos y colecciones museográficas (*Gráfico 1*). De esta manera, podemos observar una disminución abrupta del número de visitantes en torno al año 2020 debido al efecto de la pandemia COVID-19 (esto se debe al cierre de la mayor parte de museos y también a la gradual recuperación de la vida normal de las personas). También podemos observar una pronta recuperación ya en el año 2022 (aunque aún no llegaría a alcanzar los niveles prepandemia registrados, con el máximo en 2018).

Gráfico 1. Número de visitantes de museos y colecciones museográficas



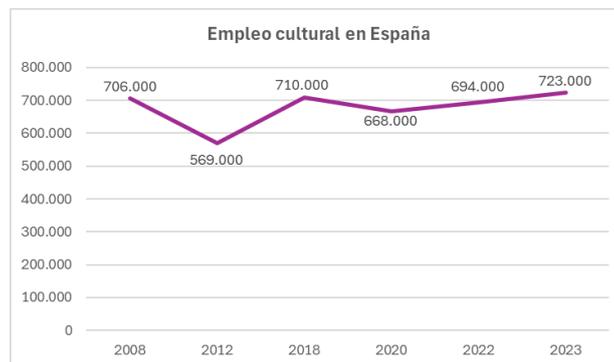
Fuente: Estadística de Museos y Colecciones Museográficas, 2022 (pág. 27). Gráfico de elaboración propia.

### 5.1. El papel de la cultura en el desarrollo social:

La cultura tiene especial peso en el empleo, como dato a destacar tenemos que en 2023 la cultura dio empleo a más de 723.000 personas (lo que supone un 3,4% del total del empleo).

Si establecemos una visión temporal desde 2019 hasta 2023 (*Gráfico 2*) vemos que, no sólo se han recuperado los niveles prepandemia COVID-19, sino que en 2023 se alcanzó el máximo registrado.

Gráfico 2. Número de ocupados del sector cultural en España



Fuente: Informe Empleo cultural (CULTURABase). Gráfico de elaboración propia.

Además, debemos destacar que un 70,2% de los empleados en este sector presentan un nivel de educación superior o equivalente (un 23,6% más que el conjunto nacional), por tanto, este dato supone que este tipo de empleos requieren de perfiles cualificados lo que supone, para la sociedad en su conjunto, una mayor productividad y competitividad.

## 5.2. La cultura como motor económico:

Podemos establecer la aportación de las actividades culturales al PIB en porcentaje del total (*Tabla 1*). De esta manera, observamos que la cultura tiene su importancia en el total del PIB español, recuperando incluso niveles prepandemia COVID-19.

Tabla 1. Aportación al PIB de la cultura en porcentaje del total

	2018	2019	2020	2021	2022 (P)
Aportación al PIB (cultura)	2,4	2,3	2,1	2,2	2,3
Precios corrientes: En porcentaje del total					

Fuente: INE. Tabla de elaboración propia.

Debemos tener también en cuenta el impacto en la economía del turismo cultural (según la última definición de la Organización Mundial del Turismo: *“Un tipo de actividad turística en la que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir las atracciones/productos turísticos, tangibles e intangibles, en un destino turístico”*). En 2023, un 18,4% de las personas residentes en España que viajaron por razones de ocio fueron por motivos culturales, analizando la misma variable, tendríamos que este dato supondría el 22,6% de los turistas internacionales. Si tenemos en cuenta la totalidad (turistas nacionales e internacionales) sabemos que realizaron viajes culturales algo más de 34 millones de personas que gastaron unos 32.500 millones de euros.

### 5.3. Instituciones culturales y su relevancia:

Gráfico 3. Número de empresas culturales en actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales por Comunidad Autónoma (2023)

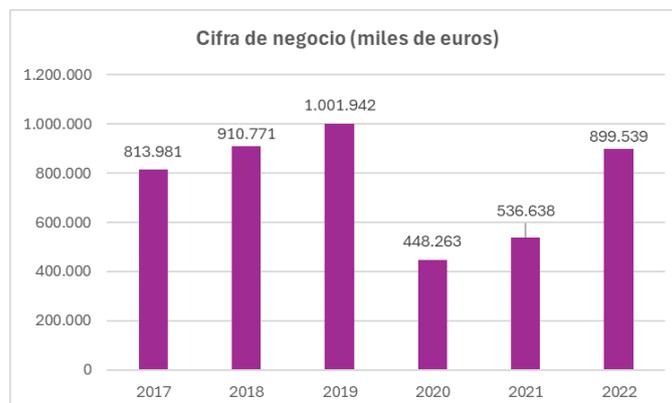


Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2024 (pág. 81). Gráfico de elaboración propia.

Como podemos observar, la mayor parte de las empresas culturales en estas actividades a analizar se encuentran en Cataluña, Madrid y Andalucía (*Gráfico 3*). Destacamos el dato que Castilla y León se encuentra en 7ª posición y, por su parte, Valladolid se considera la 9ª ciudad con mejor oferta cultural de toda España.

Estas empresas culturales con actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales tienen una evolución de la cifra de negocio favorable (*Gráfico 4*), podemos observar cómo desde el año 2020 esta cifra de negocio ha aumentado intentando llegar así a los niveles prepandemia y, aunque se ha alcanzado la cifra de negocio del año 2017, aún se está algo lejos de registrar el máximo de 2019, justo antes de que los efectos de la pandemia COVID-19 se manifestaran.

Gráfico 4. Cifra de negocio (en miles de euros) de las actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales



Fuente: INE. Gráfico de elaboración propia

En conclusión, el marco cultural en el que están presentes los museos es fundamental para comprender que estas instituciones no solo velan por su propio patrimonio, sino que son fundamentales para el desarrollo cultural y tienen un peso relevante en el impacto social y económico de un país. El reconocimiento del papel positivo que los museos tienen en la vida en comunidad es clave, y uno de sus aspectos fundamentales son sus recursos humanos para favorecer esa satisfacción en los visitantes, asegurando de esta manera que el impacto cultural que estas instituciones realizan en el país sea duradero en el tiempo.

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS MUSEOS:

### 6.1. Estructura organizativa de los museos:

Una vez en situación de un marco general de la cultura en nuestro país, el trabajo pasa a centrarse en los recursos humanos de los museos, continuando ofreciendo resultados al segundo objetivo específico propuesto: “analizar la estructura organizativa de los museos, identificando los roles principales, sus funciones y las interacciones entre ellos” se estudiarán de forma independiente cuáles son los roles principales de trabajadores en un museo y cuáles son las funciones o las tareas que realizan en su día a día, posteriormente, se estudiará en conjunto cuál es la relación que se establece entre ellos y en qué modelo de organización se basan estos grupos.

#### 6.1.1. Roles principales y funciones:

Las distintas personas que trabajan en un museo forman un equipo multidisciplinar en el que nos encontramos multitud de perfiles. Podemos agrupar el personal de los museos en 6 grandes grupos (*Gráfico 5*):

- **Puestos de dirección:** en ellos figuran tanto el director/a general, como los diferentes directores de departamentos o áreas. Entre sus tareas se encuentran la gestión general del espacio, así como la aprobación de presupuestos, exposiciones, préstamo de obras, posibles adquisiciones...

- **Personal técnico:** conlleva una parte muy importante del total del personal, se trataría del puesto más cualificado. Lo formarían mayoritariamente los conservadores y restauradores. Los primeros se encargan de mantener en unas buenas condiciones las colecciones y los segundos actúan cuando estos aspectos fallan, o bien cuando alguna pieza se está deteriorando por múltiples causas: plagas, cambios de temperatura, humedad...

- **Personal administrativo:** aquellos que tienen menos contacto con el público, sus tareas recaen en conocer las necesidades del resto de áreas, así como contar con conocimientos específicos de contabilidad, control de proveedores, marketing, legislación...

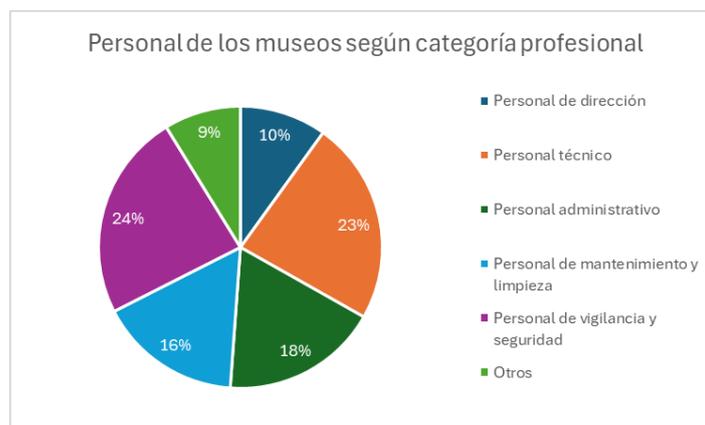
- **Personal de mantenimiento y limpieza:** encargados de mantener pulcros cada rincón del museo: vitrinas, salas, zonas de aseo... las personas que pertenecen a esta

área deben estar informadas de las características de la colección, para no aplicar algún producto de limpieza o desinfección que pueda resultar perjudicial para las obras.

- **Personal de vigilancia y seguridad:** constituye la partida más numerosa del personal de los museos, la razón es que es el lugar de los vigilantes de sala y, como mínimo, todos los museos tendrían un vigilante por sala. Su labor sería la de asegurarse que nadie dañe las piezas expuestas, así como mantener el control del espacio. Además de ello, serían los encargados de responder a las preguntas del público en caso en que tengan alguna inquietud.

- **Otros:** dentro de este grupo entrarían otros puestos menos numerosos, como podrían ser el de recepción y atención al visitante (normalmente solo hay un puesto a la entrada del museo), los encargados de la tienda (en caso de que exista) o los auxiliares de sala (aquella persona que rota por las salas por si se requiere apoyo adicional en alguna de ellas).

Gráfico 5. Personal de los museos según categoría profesional



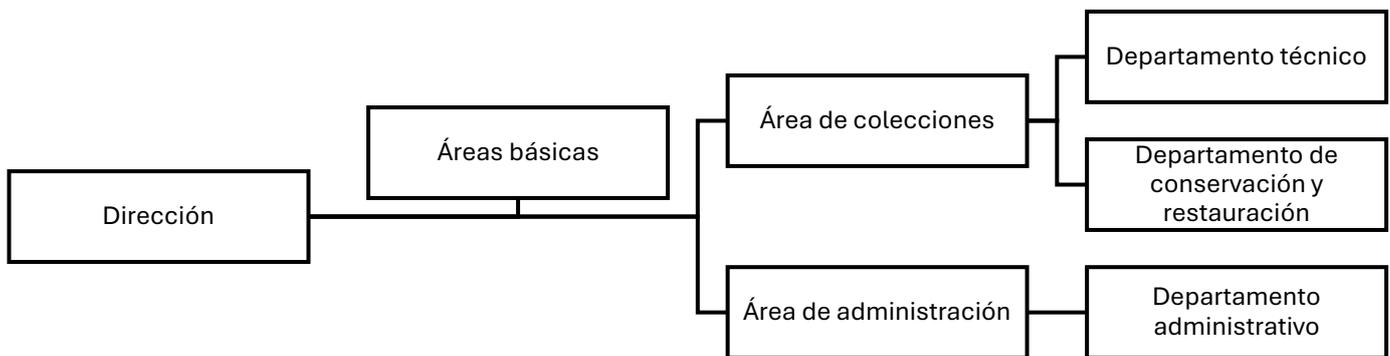
Fuente: Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2022 (pág. 105). Gráfico de elaboración propia.

### 6.1.2. Interacciones entre los roles:

En líneas generales, en los museos se intenta evitar la compartimentación, es decir, la creación de espacios de trabajo separados, para fomentar el trabajo en equipo y el buen hacer colaborativo. Habría dos grandes modelos de organización:

- **Pirámide jerárquica:** la dirección despliega varias subdirecciones que están al mando de varios departamentos. Otros puestos tales como vigilancia o limpieza se necesitarían de toda la pirámide jerárquica para realizar el trabajo de manera correcta (serían áreas básicas). Un ejemplo de organigrama podría ser el siguiente (*Gráfico 6*):

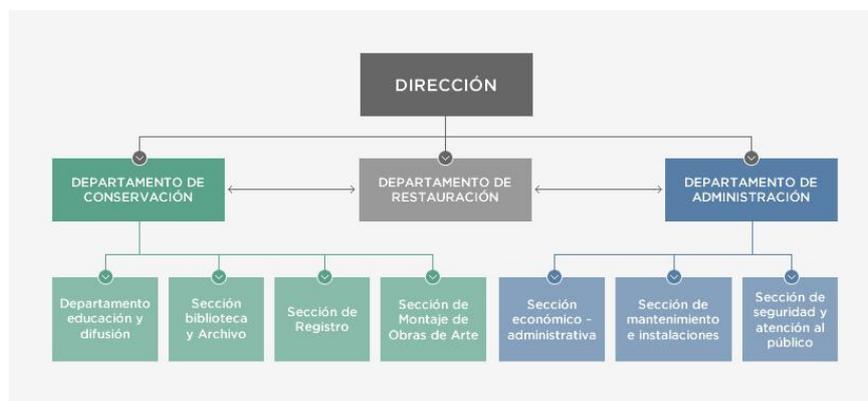
Gráfico 6. Ejemplo de organigrama de personal de los museos



Fuente: Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2022 (pág. 105). Gráfico de elaboración propia

Establecemos estas subdirecciones y departamentos a nivel teórico, pero lo cierto es que cada museo puede adaptar su organigrama a sus funciones y necesidades específicas con el fin de lograr una estructura de trabajo lo más óptima posible. Para ilustrar esto recogemos un ejemplo de organigrama real, en este caso del Museo de Bellas Artes de Asturias (*Ilustración 1*), en el cual existe un organigrama similar a nuestro modelo teórico, con algunas modificaciones:

Ilustración 1. Organigrama del Museo de Bellas Artes de Asturias



Fuente: página oficial del Museo de Bellas Artes de Asturias (apartado de “Equipo y organigrama”):

<https://www.museobbaa.com/ast/el-museu/equipo-y-organigrama/>

- **Grupos de trabajo:** sería el ejemplo perfecto de interrelación entre los diversos puestos, en este caso, varias personas de todas las áreas explicadas anteriormente tienen que trabajar en conjunto para conseguir completar un proyecto satisfactoriamente. Un ejemplo claro sería el de la organización de exposiciones: los puestos técnicos tendrán que evaluar el estado de las obras que se van a exponer, el personal administrativo se encargará de la elaboración de toda la documentación y difusión de la exposición, tanto el personal de mantenimiento y limpieza como el de vigilancia y seguridad tendrán más salas (además de la exposición permanente) en las que trabajar y el personal de dirección tendría que encargarse de aprobar y supervisar todos los aspectos relativos a la exposición. Sin la colaboración en conjunto de estos puestos sería un proyecto que no saldría adelante, ya que cada uno se encarga de tareas específicas, pero imprescindibles y que encuentra en las exposiciones un ejemplo perfecto de trabajo en equipo.

## **6.2. Políticas de recursos humanos:**

Analizados los roles principales que existen en los museos y cómo se relacionan entre ellos, se analizará cómo estos roles han accedido a sus puestos de trabajo y como, una vez en ellos, se gestionan aspectos cruciales en nuestra sociedad de hoy en día como es forjar un entorno inclusivo, con ello se dará respuesta al tercer objetivo específico planteado: **“evaluar las políticas de selección, reclutamiento y gestión de la diversidad e inclusión en los museos”**.

### *6.2.1. Selección y reclutamiento:*

Podemos establecer un “prototipo” de trabajador en los museos, gracias a las estadísticas podríamos decir que sería una mujer de 35 a 54 años, con educación superior o equivalente, que trabaja en un museo de bellas artes como personal técnico y con jornada a tiempo completo. Su salario medio anual correspondería aproximadamente a 22.237€ (la media nacional del salario medio anual de los trabajadores del sector cultural se situaría aproximadamente en 25.353€).

En este punto debemos tener en cuenta que en España existen, fundamentalmente dos tipos de museos y, dependiendo de ello, tendremos diferentes políticas de recursos humanos, es por ello que debemos distinguir entre:

- **Museos públicos:** aquellos cuya titularidad es de la Administración General del Estado (Ministerio de Cultura, Ministerio de Defensa, Patrimonio Nacional, Administración Autonómica o Administración Local). En estos casos, las vías de acceso a los puestos de trabajo son, por una parte, en base a realizar una oposición y acceder como funcionario, (es por ello que el área de Museos del Ministerio de Cultura publica las convocatorias y los procesos selectivos para acceder a estos puestos de empleo público). Por otra parte, también existe la posibilidad de tener un contrato como personal laboral, a través de concurso – oposición (en el cual también se tienen en cuenta los méritos aportados tales como cursos homologados, experiencia laboral...).

Para acceder a estos procesos selectivos, existen unos requisitos a cumplir, que figuran en el *artículo 56 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre*, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Normalmente los grupos profesionales para funcionarios en los museos son tres: A1 (conservadores), A2 (ayudantes) y C1 (auxiliares). También se reserva una parte de los puestos a cubrir mediante acceso por promoción interna, normalmente mediante selección curricular, no obstante, en este caso también implica la realización previa de un examen (como en los dos casos anteriores).

- **Museos privados:** aquellos cuya titularidad no es la de los mencionados anteriormente en estos casos, por ejemplo, la titularidad recae en una persona física, en fundaciones o en la autoridad eclesiástica. Dado que no existe un convenio sectorial para la regulación de los museos, en el caso de los museos privados habría que guiarse por la existencia de un convenio de empresa o, en su defecto, por el Estatuto de Trabajadores.

#### *6.2.2. Gestión de la diversidad e inclusión:*

La gestión de la diversidad e inclusión es un aspecto a destacar en el caso de los museos españoles, por ello debemos la existencia del término “museo inclusivo” referido a aquel dirigido a toda la sociedad, sin excluir a ningún tipo de colectivo, por ello, promueven que los museos se conviertan en oportunidades para obtener empleo a los desempleados o que se desarrollen programas adaptados a las necesidades de los determinados colectivos (personas que no sobrepasan el umbral de pobreza, personas con trastornos psicológicos...).

Además de ello, son cada vez más los museos que apuestan por contar en sus colecciones con piezas que las personas con discapacidad visual puedan tocar y así experimentar el arte, como ejemplo destacado sería el Museo Tiflológico de Madrid, el cual es un museo pensado para las personas con este tipo de discapacidad, contando con obras pictóricas, escultóricas... que pueden tocar todas las personas que vayan a visitarlo. Diversos museos como el Museo de Bellas Artes de Bilbao, el Museo del Prado o el Museo Thyssen también han participado en la inclusión de este tipo de obras, en sus casos, de momento sólo en exposiciones temporales y no en la colección permanente.

Es también destacable la importancia que los museos dan a la diversidad y la inclusión fuera de sus instalaciones. El Norte de Castilla recoge algunas noticias en las que observamos la labor social que los trabajadores de museos realizan. Por ejemplo, en 2012 personal del Museo Nacional de Escultura se desplazó al Hospital Clínico de Valladolid para realizar talleres con niños ingresados, intentando llevar el museo a las salas hospitalarias.

Otra noticia del Norte de Castilla del año 2021 nos muestra como el Museo de Automoción de Salamanca se ha convertido en “referente en museos accesibles para discapacitados”, con el apoyo de diversas fundaciones e instituciones se facilita la visita a las personas con algún tipo de discapacidad, así como se imparte formación al personal de los museos en este aspecto para que se conviertan en su compañía durante las visitas.

A raíz del análisis realizado, surgen una serie de desafíos que limita el potencial que los recursos humanos podrían llegar a tener hasta el punto de contribuir totalmente a una experiencia museística y una satisfacción del visitante de alta calidad. Podríamos enumerar de manera superficial algunos de ellos, como, por ejemplo:

- Falta de formación en atención a los visitantes
- Escasez de oportunidades de desarrollo profesional
- Transición hacia un modelo excesivamente tecnológico
- Importancia creciente de la sostenibilidad

## **7. ENTORNO LABORAL EN LOS MUSEOS:**

El objetivo de este apartado es dar respuesta al cuarto objetivo específico “explorar cómo el entorno artístico de los museos impacta en la motivación y felicidad laboral de sus trabajadores”, para ello se realizará una investigación de los principales factores que influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores para concluir si ese entorno artístico influye en estos aspectos y realmente afecta a la motivación y felicidad de los recursos humanos.

### **7.1 Factores que influyen en el desempeño laboral:**

El desempeño laboral representa un factor clave para una correcta dinámica de los museos, podemos enumerar una serie de factores que tienen una relación directa con este aspecto y que marcan el día a día de los recursos humanos:

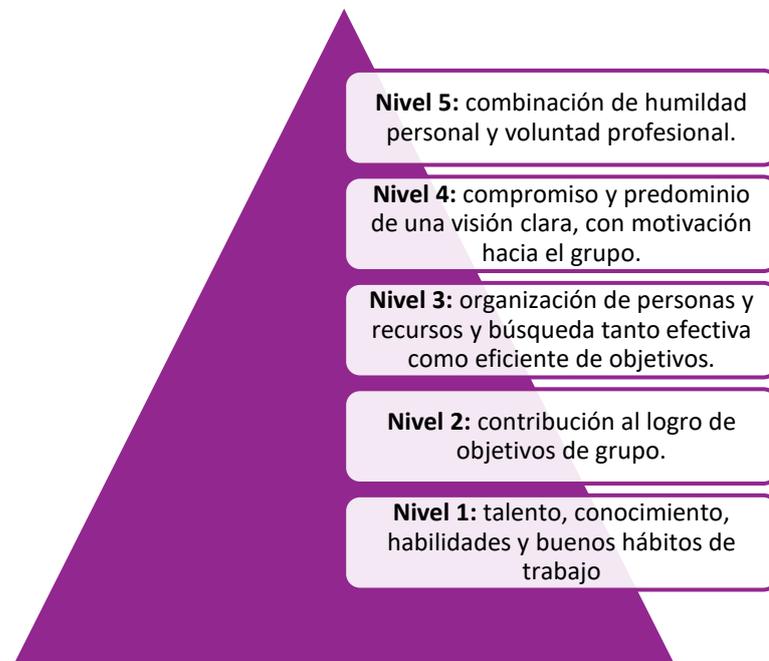
- **Formación y preparación técnica:** como hemos visto anteriormente en la estructura organizativa de los museos, algunos de los roles de sus profesionales tienen que estar altamente cualificados para desempeñar sus tareas (como por ejemplo los conservadores o restauradores), es por ello que la formación resulta fundamental para que estos trabajadores puedan realizar de manera correcta su trabajo sin tener que lamentar daños en las obras de los museos con las que tratan. Estos aspectos tienen una formación directa positiva: a mayor formación y preparación técnica, mejor desempeño laboral.

- **Condiciones laborales:** en el ensayo *“Work Conditions and Motivation in Cultural Institutions”* (Neubaum, 2011) argumentó que este aspecto es uno de los más importantes a la hora de analizar el desempeño laboral de los trabajadores en instituciones culturales (entre las que incluía los museos). Llegó a la conclusión que elementos como la estabilidad, el salario o la conciliación de la vida personal y familiar tienen una influencia significativa en la productividad de los trabajadores y, como en el caso anterior, también cuentan con una relación directa positiva: a peores condiciones laborales, peor desempeño laboral.

-**Elementos de mejora de desempeño laboral según Jim Collins:** en su libro *“Good to Great”* (Collins, 2001), este autor propuso cinco niveles de líderes (*Gráfico 7*) a través de los cuales se desarrollan una serie de capacidades que las personas deben

tener para mejorar su desempeño laboral y tener la posibilidad de ascender en el liderazgo. Estos elementos son los siguientes:

Gráfico 7. Niveles de liderazgo en base a competencias para la mejora del desempeño laboral por Jim Collins



Fuente: libro *From Good to Great* (Jim Collins), páginas 15 a 17. Gráfico de elaboración propia.

## 7.2. Impacto del entorno artístico en la satisfacción de los trabajadores:

Si por algo se caracteriza el interior de un museo es por su gran número y variedad de obras de arte ya sean escultóricas, pictóricas, fotográficas... Nos preguntamos si este entorno que podríamos calificar en líneas generales como “artístico” produce algún tipo de cambio en la forma de trabajar y en la satisfacción de los trabajadores de un museo.

Según un estudio de la Universidad de Exeter (Inglaterra) aquellas personas que trabajan en espacios rodeados de arte son un 17% más productivas que las que trabajan en espacios vacíos, aunque funcionales. Además, una encuesta elaborada en colaboración del Comité Empresarial para las Artes y la Asociación Internacional de Asesores Profesionales de Arte llegó a la conclusión de que los espacios de trabajo en los que el arte está presente ayudan a reducir el estrés, fomentan la creatividad e impulsan la expresión de opiniones (en un 78%, 64% y 77% respectivamente, de acuerdo con las respuestas positivas de las personas encuestadas).

Por tanto, vemos que estos “espacios artísticos” despiertan emociones positivas, desde directamente funcionales (como el aumento de la productividad), hasta indirectamente (por ejemplo, la reducción del estrés implicará un mayor bienestar del trabajador consiguiendo una mejora en sus resultados laborales).

## 8. INTERACCIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL MUSEO Y LOS VISITANTES:

Como apartado final de investigación en este trabajo, tendremos en cuenta como se relacionan los recursos humanos con los visitantes, con el fin último que éstos obtengan una experiencia positiva en el museo, estudiando cuáles son las variables más significativas que afectan a esa satisfacción de la visita. De esta manera, se dará respuesta al último objetivo específico planteado: “investigar cómo el desempeño del personal de los museos influye en la experiencia y satisfacción de los visitantes”.

### 8.1. Relación entre el desempeño del personal y la experiencia del visitante:

Nos centraremos en varios estudios empíricos que han respaldado que estos dos aspectos tienen una relación positiva:

El primero de ellos es el desarrollado en 2024 por la AAM (American Alliance of Museums) y Wilkening Consulting denominado “*The Impact of Staff Performance on Visitor Experience in Museums*” en el que se recogieron los siguientes datos: un 33% de los encuestados afirmaron que “el personal es excelente”, un 64% de los encuestados se mantuvieron neutrales respecto al personal y sólo un 3% de los encuestados manifestaron que “el personal es un problema”, si analizamos estos datos y los resultados obtenidos observamos que:

- En el **primer grupo** los visitantes son los que visitan museos con una mayor frecuencia y piensan que estos sirven para aprender, para entretenerse y que ayudan a la calidad de vida de las personas.

- El **segundo grupo** es el mayoritario entre los encuestados, si hay algo común prácticamente en todos ellos es que el estudio revela que son los menos comprometidos con los museos y la cultura. Los datos recogen que visitan con una frecuencia mínima espacios culturales y que, cuando lo hacen, no persiguen objetivos como aprender o divertirse.

- El **tercer grupo** es el minoritario, pero es interesante. Su frecuencia de visita a museos es similar a la del primer grupo, sin embargo, en este caso son más críticos con las colecciones y exposiciones, tienen más probabilidad de citar el precio de la entrada o tienen más posibilidades de tener valores anti inclusivos, según los datos recogidos. Lo cierto es que en algunos museos se evidencian los problemas de personal, por lo que

es algo que debe resolverse internamente, sin embargo, hay en ocasiones que el problema no radica en el museo sino en el visitante, que serían personas reacias a la filosofía y el contenido que proporcionan los museos, pero que aun así los visitan con críticas negativas hacia ellos.

## **8.2. Evaluación de la satisfacción del visitante:**

Este aspecto tan importante como es la satisfacción del visitante en los museos está presente en la literatura, para ello, debemos recurrir a un rasgo clave en nuestro estudio y que hemos definido previamente como es la experiencia del visitante ya que ésta será la causa de una buena o mala satisfacción.

Para ello, acudimos al *modelo de experiencia interactiva* (Falk y Dierking, 1992). Estos autores distinguen tres aspectos a la hora de definir la experiencia del visitante:

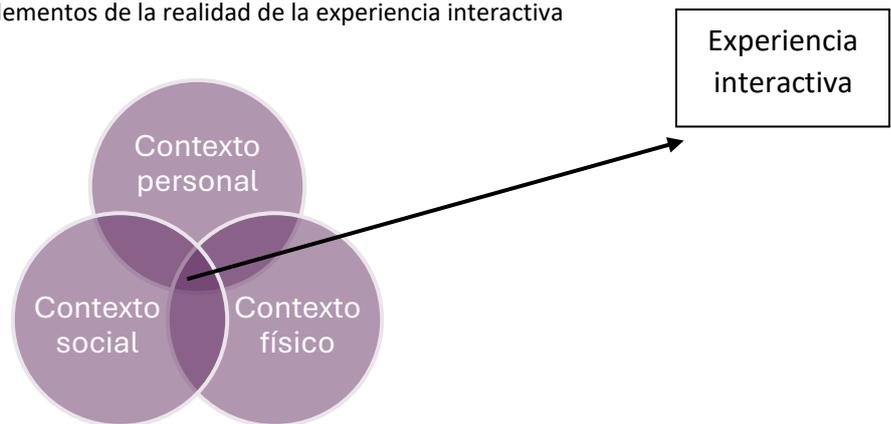
- **Contexto personal:** perfil psicológico del visitante, se haría referencia a los intereses, motivaciones e inquietudes que le llevan a realizar la visita en el museo.

- **Contexto social:** acompañamiento del visitante, tanto suyo propio (familiares, amigos, conocidos... con los que va a visitar el museo), como el propio personal del museo, por lo que vemos que estos autores conceden una especial importancia al punto clave de este trabajo de fin de grado.

- **Contexto físico:** entorno y atmósfera tangible que rodea al visitante, entendiendo como tales aspectos arquitectónicos, vitrinas, objetos... que están presentes en el / los edificios que conforman el museo.

Estos elementos, al considerarlos de manera conjunta, forman la realidad de la experiencia interactiva (*Gráfico 8*).

Gráfico 8. Elementos de la realidad de la experiencia interactiva



Fuente: modelo de experiencia interactiva propuesto por J H. Falk L. D. Dierking (1992). Gráfico de elaboración propia.

Introducido este estudio, podemos concluir que las variables que están presentes a la hora de valorar la experiencia del visitante en los museos pueden llegar a ser ilimitadas (ya que aborda aspectos internos a la propia persona, aspectos de las personas que le rodean y aspectos más físicos y tangibles). Sin embargo, y para simplificar este análisis, en base a los investigadores y la literatura existente sobre este tema estas variables se pueden reducir en 4 grandes grupos (que engloban otras variables menos significativas, pero que se deben tener en cuenta). Estos grupos son:

- **Confort y orientación:** entraría en juego toda la *Pirámide de Maslow* (Maslow, 1943) en el que se pone de manifiesto las necesidades de autorrealización de un individuo. En base a esta pirámide observamos que para llegar a sentirnos autorrealizados en las acciones que llevemos a cabo, primero debemos tener satisfechas nuestras necesidades básicas, es decir, cumplir con un confort físico. Por ejemplo, una persona prestará menos atención a un museo si tiene hambre o sed o si está cansada o desorientada.

- **Curiosidad y confianza:** D. L. Perry (1992) identificó un lista de necesidades psicológicas de los visitantes de los museos, entre ellas se encontraban la curiosidad (los visitantes esperan ver cosas que no entrarían en juego en otros contextos, esperan encontrar aspectos distintos que no abordan otros entornos) y la confianza (en un doble sentido, en cuanto a ellos mismos ya que confían en su capacidad para aprender algo nuevo y en cuanto al medio, ya que esperan sentirse cómodos en un entorno seguro).

- **Inmersión, atención, control, relajación, fascinación y absorción:** Csikszentmihalyi y Hermanson (1995) se dedicaron a estudiar en su *Teoría de las Experiencias de Flujo* por qué las personas realizan actividades que, a priori, no les aportan nada y que requieren de un tiempo y un esfuerzo. Llegaron a la conclusión que esto sólo ocurre cuando la persona llega al estado del “flujo”, es decir, cuando se encuentran tan inmersas en una actividad que se olvidan del resto de cuestiones que puedan pasar por su cabeza (paso del tiempo, fatiga...)

Hedge (1995) intentó aplicar esta *Teoría de las Experiencias de Flujo* en el ámbito de los museos, llegando a la conclusión de que únicamente se alcanzaría el flujo si los visitantes se concentran en la actividad que van a realizar pasando a tener una sensación de control sobre lo que están tratando de entender, esto les hará estar paulatinamente más relajados y conseguirán que la actividad que están realizando les absorba hasta que se olviden de las preocupaciones habituales, llegando al estado de “flujo” que comentábamos anteriormente, en que alcanzarán un nivel de fascinación por la actividad que hará que presten su total atención en ella.

- **Aprendizaje con significación y felicidad:** similares a los dos primeros criterios que según D. L. Perry debían cumplirse en las visitas a los museos: que los visitantes aprendan algo (aprendizaje con significación) y que disfruten (felicidad). Perry parte de la idea de que las personas participan en actividades por voluntad propia cuando éstas les hacen sentir bien y que están más dispuestos a aprender significativamente cuando estas actividades que desarrollan realmente les interesan y quieren formarse más en ellas.

Basado en estas variables y teniendo en cuenta investigaciones realizadas en museos de todo el mundo, además de los estudios teóricos pertinentes, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en su informe *“Conociendo a nuestros visitantes: la experiencia de la visita al museo”* elaboró la **Escala de la Experiencia Museística Positiva (EMP)**. Para cada una de las 13 dimensiones formuladas se pretendía recoger la información subjetiva de los visitantes de los museos con el resultado final de conocer realmente cuál había sido su satisfacción con la visita. En el estudio se incluyeron 12 museos españoles y la amplitud de la escala era de 0 a 39 puntos que resultó en una valoración global positiva, obteniendo como resultado medio del total de los museos

analizados una calificación de 28,96 puntos. Es de destacar que uno de los museos que se analizaron fue el Museo Nacional de Escultura de Valladolid, que obtuvo una de las valoraciones más altas (está en 5º posición, coincidiendo con la puntuación media: 28,96 puntos).

Todos estos aspectos (atención, curiosidad, formación, confort...) están directamente relacionados con los recursos humanos ya que todos ellos influyen en la eficiencia en el trabajo del personal de los museos y unas buenas estrategias en base a todos estos aspectos analizados influirán en que el visitante se sienta más satisfecho en su visita.

### **8.3. Estrategias para mejorar la experiencia del visitante por la gestión del personal:**

Debemos tener en cuenta que los visitantes y el personal son dos elementos fundamentales en un museo, sin los cuales no podríamos pensar tan siquiera en su mera existencia. Además, estos dos componentes no se entienden el uno sin el otro: el personal necesita de los visitantes para llevar a cabo su trabajo y los visitantes necesitan del personal tanto para acceder al museo como para que su experiencia sea gratificante. Es por ello que desde los museos se pueden llevar a cabo una serie de estrategias tanto para un mejor desempeño laboral del personal como una mayor satisfacción del visitante, algunos de estos planteamientos podrían ser:

- **Formación del personal:** aspecto fundamental a la hora de ofrecer un servicio de alta calidad al visitante. Como hemos visto anteriormente, la satisfacción de los visitantes está relacionada positivamente con el aprendizaje que hayan adquirido durante su visita, y para ello que el personal se encuentre formado es fundamental tanto para resolver dudas como para ampliar conocimientos u ofrecer información precisa. Además, debemos tener en cuenta que los museos están en constante cambio respecto a sus exposiciones e incluso respecto a sus colecciones habituales, es por ello que es crucial que el personal esté informado en todo momento de las piezas que se exponen para estar al día de todas las novedades que se presentan.

- **Realización de encuestas y sugerencias:** método muy importante a la hora de la continua mejora del museo, a través de sus resultados, el personal sabrá identificar los puntos débiles que los visitantes encuentran en el museo y mejorarlos, además de

potenciar los puntos fuertes. Por otra parte, si la encuesta no resulta muy tediosa y se realiza de una manera correcta, los visitantes se sentirán valorados e involucrados en la vida activa del museo que están visitando, siendo conscientes que su opinión se tiene en cuenta. Un buen momento de realizar estas encuestas es a la salida del museo, en la cual los participantes han visitado las instalaciones y las exposiciones y han interactuado con todo el entorno, pudiendo compartir su experiencia e incluso recomendando aspectos a mejorar, en este momento los encuestados cuentan con la experiencia completamente reciente y recordarán cada detalle que les haya llamado la atención de la visita.

- **Uso de la tecnología:** técnicas como la realidad aumentada pueden complementar a la perfección las explicaciones que pueda hacer el personal de los museos a los visitantes, ofreciendo de esta manera una experiencia aún más visual con imágenes, por ejemplo, de reconstrucciones de esculturas, edificios... Además de ello, y teniendo en cuenta la importancia que las redes sociales tienen hoy en día en nuestra sociedad, el personal del museo encargado de ellas puede llevar a cabo acciones para involucrar a los visitantes (tales como sorteos, concursos, posibilidad de incluir reseñas o comentarios...) y también otras actividades para atraer al público al museo (relato de curiosidades, visionado de imágenes o vídeos inéditos tales como el montaje de una exposición...). Todo ello hará que el visitante se sienta cada vez más cerca del museo y aumente su satisfacción hacia él.

- **Realización de eventos, talleres, actividades...:** recopila toda la información anteriormente comentada, ya que se pueden tener en cuenta todas las estrategias analizadas para su realización. Con este método podemos involucrar de una manera completamente activa a los visitantes e incluso atraer más público si damos promoción al evento y las personas que acuden sienten que ha sido provechoso. Con este tipo de actividades logramos potenciar la formación del personal del museo y trasladar sus conocimientos a los visitantes potenciando de esta manera su aprendizaje.

Estas actividades pueden ser de muy diversa índole: talleres educativos, charlas, conferencias, visitas guiadas temáticas, talleres inclusivos o dirigidos a un público infantil... El objetivo de ello es que el personal y los visitantes establezcan un espacio de unión y una relación más estrecha, en el que los visitantes se retroalimenten del

personal que está impartiendo dichas actividades, con el objetivo tanto de educar como de entretener.

## **9. CONCLUSIONES:**

### **9.1. Resumen de hallazgos:**

La información que hemos obtenido a lo largo de todo el estudio nos ha permitido constatar que los recursos humanos constituyen un papel importante y significativo en la percepción y experiencia de los visitantes a los museos españoles.

A través de los datos económicos y sociales analizados, podemos concluir que la cultura en España representa una función muy importante en ambos ámbitos, siendo los museos unos factores clave a la hora de promover esta área cultural en nuestro país.

El análisis de la estructura organizativa ha permitido comprobar la existencia de diferentes roles (dirección, técnicos, administrativos, de vigilancia...) y las interacciones que realizan entre ellos, tratándose de un aspecto fundamental para el correcto funcionamiento del museo y, en consecuencia, para ofrecer una experiencia de calidad al visitante. Además, una correcta política de selección, formación, gestión de la diversidad... contribuye a que los museos sean unos espacios profesionales, didácticos y amables con los visitantes.

La investigación acerca del entorno laboral revela que el trabajar en un entorno artístico aumenta tanto su productividad como su felicidad, lo que contribuye a una mejora del desempeño laboral y, consecuentemente, a la experiencia del visitante, ya que anteriormente establecimos la relación directa y positiva entre ambos aspectos, siendo este uno de los hallazgos más relevantes del estudio y que afirma nuestro objetivo general a abordar en este trabajo: los recursos humanos tienen una influencia significativa en los museos, en su relación con los visitantes, y en la cultura de España.

### **9.2. Análisis sobre los desafíos actuales de los recursos humanos:**

Como se comentó anteriormente, existen una serie de desafíos a los que estos recursos humanos se deben enfrentar para asegurar su papel clave en la experiencia y satisfacción de los visitantes. A continuación, nos referimos a ellos y se establecen una serie de posibles soluciones prácticas para hacerlos frente:

- **Falta de formación en atención a los visitantes:** como hemos analizado anteriormente, la modalidad principal de reclutamiento de personal de museos es mediante oposición, ello implica que el temario está centrado fundamentalmente en la

conservación del patrimonio, y se olvida de otros aspectos como la relación que el personal debe tener con los visitantes, es decir, no están cubiertas las habilidades blandas o soft skills (tales como la comunicación, la adaptabilidad, la empatía...), por tanto, una vez en el puesto de trabajo, este personal deberá tener una formación más específica en estos aspectos, que actualmente no se realiza en la mayoría de los casos.

Una buena solución podría ser fomentar el conocimiento y el uso del Laboratorio Permanente de Público de Museos (LPPM) que organiza multitud de actividades tales como talleres, formaciones, conferencias... dedicados a los distintos profesionales que trabajan en los museos con tal de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. Su finalidad es proporcionar conocimientos para mejorar la experiencia de los visitantes, lo que consideran el principal objetivo social de los museos.

Además, si nos fijamos en la Comunidad Autónoma de Cataluña, podemos observar la existencia del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (OPPCC) que tiene el objetivo de apoyar a los museos en su relación con el público. De esta manera, llevan a cabo jornadas con títulos como “Herramientas para atraer nuevas audiencias”, “El impacto social de los museos” o “Museos relevantes para la comunidad: herramientas para la participación ciudadana”. Por tanto, sería una buena iniciativa que el resto de las Comunidades Autónomas sigan el ejemplo de Cataluña y promuevan iniciativas como ésta dentro de su territorio.

**-Escasez de oportunidades de desarrollo profesional:** en el caso de los museos podemos encontrarnos con una falta de trayectoria profesional definida, lo que puede desincentivar al personal. A pesar de ello, se deberían implantar programas para desarrollar ciertas habilidades y así motivar al personal o, por ejemplo, crear redes profesionales entre los museos y diversos profesionales del sector cultural para intercambiar conocimientos y experiencias. Además de estas propuestas, sería una buena opción incentivar a los empleados a formar parte de la toma de decisiones y que presenten sus propias ideas, para que se sientan presentes e importantes dentro de sus roles.

**- Transición hacia un modelo excesivamente tecnológico:** la digitalización es una realidad en nuestra actualidad y, si bien es cierto que las tecnologías avanzan, las formas

de implementarlas en las organizaciones también deberían hacerlo, ya que constituye el futuro de nuestra sociedad y por ello los museos deben darle la importancia que merece.

El personal de los museos debe ser capaz de lograr que su trabajo no quede suplantado por el uso de la realidad aumentada, de las aplicaciones móviles, de la inteligencia artificial, de la gestión de colecciones online.... Para ello, debemos formar al personal en estas nuevas habilidades digitales para que, en un mismo espacio, conviva su forma tradicional de trabajo con la aparición de estas nuevas tecnologías, a pesar de que ello cause reticencia entre el personal.

Si algo positivo podemos destacar de la pandemia COVID – 19 es que fue un escenario de oportunidad de transformación digital para todas las organizaciones, incluidos los museos. Acudimos a una entrevista que Conxa Rodà (jefa de proyectos del Museo Picasso y directora de Estrategia, Innovación y Transformación Digital en el Museu Nacional d'Art de Catalunya) realizó para *Jot Down Cultural Magazine* (revista española de divulgación cultural), publicada el pasado 12 de marzo de 2025, en la que se pueden destacar algunas de sus citas que respaldan las ideas comentadas anteriormente, citando textualmente:

- *“Lo digital está plenamente integrado en el plan global”.*
- *“Fue fundamental el trabajo colaborativo. La estrategia se trabajó de manera transversal, con participación de todo el equipo del museo. Esa construcción colaborativa es clave, no sólo para aportar múltiples puntos de vista, sino para implicar a todo el equipo que luego será quien tenga que contribuir a implementar la estrategia”.*
- *“Recuerdo una encuesta del ICOM a directivos de museos sobre sus prioridades en época post – pandémica y la primera fue desarrollar una estrategia digital y la segunda, la formación. (...) Pero debo decir que aún hoy, la oferta formativa en estrategia digital para patrimonio es escasa”.*

- *“Hablamos ya del museo ‘Phygital’, es decir, de la fusión, la combinación de lo físico y lo digital, de lo real y lo virtual”*
- *“Aunar humanismo y tecnología es la clave. (...) Estoy firmemente convencida de que combinando la acción digital y la analógica, el museo saldrá fortalecido”.*

- **Importancia creciente de la sostenibilidad:** en base a dos vías, por un lado, una parte de responsabilidad social con el medio ambiente y, por otro lado, una parte de mejora de la percepción pública. Es necesaria una cultura organizativa que respalde este sentimiento de sostenibilidad para que realmente las medidas que se implementen tengan un impacto duradero. Este aspecto se encuentra en auge, siendo cada vez más los museos dedican recursos tanto temporales como económicos en cuidar este aspecto tan importante.

Uno de los ejemplos de museos españoles destacables en sostenibilidad es el Museo Guggenheim de Bilbao, al cual se le han concedido premios y galardones por su responsabilidad ambiental con instalación de paneles solares, postes de recarga para vehículos eléctricos, tecnología led en la iluminación o medición de su propia huella de carbono (transporte tanto de obras de arte como de personal, fabricación de embalajes, producción de las exposiciones...).

### **9.3. Síntesis del análisis:**

En definitiva, se afirma que a lo largo de este trabajo y gracias a la investigación llevada a cabo se ha cumplido con los objetivos propuestos: se ha examinado la influencia de la cultura en el desarrollo de la sociedad española tanto en su papel como en su impacto, se ha profundizado en la estructura organizativa de los museos y en la importancia de los distintos perfiles profesionales que los conforman, se han estudiado sus políticas de gestión de personal, poniendo especial énfasis en aspectos como la diversidad e inclusión y se ha evidenciado cómo el entorno artístico contribuye de manera positiva a la motivación del personal. Finalmente, se ha establecido una relación clara entre el desempeño del personal de los museos y la experiencia de los visitantes, confirmando la relevancia y el papel clave de los recursos humanos en los museos y su papel e impacto en la sostenibilidad cultural del país.

## **10. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN:**

Como cualquier trabajo de este tipo, existen algunas limitaciones. En primer lugar, no se ha llevado a cabo un análisis empírico, por lo que las conclusiones y reflexiones que aparecen en el trabajo se sostienen en base a la revisión teórica y documental. Este aspecto refuerza la base sólida de la relación que tienen los recursos humanos y la experiencia del visitante en los museos, si bien es cierto que hay otros aspectos que necesitarían de entrevistas, encuestas u observación para obtener datos más directos. Además de esto, cada museo tiene su propia identidad y sus propias particularidades por lo que se presenta la limitación de tener que generalizar los resultados, siempre con cierta prudencia teniendo en cuenta que existen diferentes contextos y formas de trabajar.

Teniendo en cuenta estos aspectos, precisamente de ahí nacen los posibles caminos para seguir avanzando. Analizar y estudiar cómo viven los propios profesionales del museo su trabajo, su relación con el público y los elementos de gestión interna que influyen en la experiencia sería muy interesante para completar este análisis y poder obtener más conclusiones. También sería una buena idea comparar diferentes tipos de museos y de ciudades, para poder estudiar si existen patrones comunes o, por el contrario, diferencias destacadas y llegar a la conclusión de generalizar o tratar a cada tipo de museo por separado.

Este trabajo ha querido abrir una mirada, pero hay mucho por seguir explorando y, en mi opinión, es un tema que merece más investigación.

## 11. BIBLIOGRAFÍA:

### 11.1. Libros y artículos:

D.L., Perry (1992). *What research says... Designing exhibits that motivate.*

Galla, Amareswar Ph.D. (2014). *El museo inclusivo.*

Garde López, Virginia (2020). *Conocer la experiencia de los visitantes: un paso hacia el museo esencial.*

Mañoso, Fidela (2012, 18 de febrero). "A clase, aunque esté malito". *El Norte de Castilla, Valladolid.*

Ministerio de Cultura (2022). *Estadística de museos y colecciones museográficas.*

Ministerio de Cultura (2024). *Anuario de estadísticas culturales.*

Ministerio de Cultura en colaboración con Laboratorio permanente de público de museos (2017). *Estudio de opinión de los visitantes a museos estatales.*

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). *Conociendo a nuestros visitantes: la experiencia de la visita al museo.*

Neubaum, G. (2018), pp. 855 – 869. *Work conditions and motivation in cultural institutions.*

Redacción (2021, 19 de junio). "El Museo de Automoción, referente en museos accesibles para discapacitados". *El Norte de Castilla, Salamanca.*

*Revista Jurídica de la Universidad de León, núm 11 (2023), pp. 41 – 58. El personal de los museos, su ordenación laboral y responsabilidad.*

Zubiaur Carreño, Francisco Javier (2021). *Módulo 8 "Organización interna del museo" dentro de curso de museología.*

### 11.2. Webgrafía:

AAM. (2024, octubre 18). ***The influence of staff on museum engagement and visitation: A 2024 annual survey of museum-goers data story.*** <https://www.aam-us.org/2024/10/18/the-influence-of-staff-on->

[museum-engagement-and-visitation-a-2024-annual-survey-of-museum-goers-data-story/#HTML](#)

BibGuru. **Recursos para la gestión cultural.** <https://app.bibguru.com/p/a9bee13c-4d29-4347-9a73-9d42964e08df>

Boletín Oficial del Estado, núm. 114, de 13/05/1987. *Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.* [BOE-A-1987-11621 Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.](#)

Boletín Oficial del Estado, núm. 261, de 31/10/2015. *Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.* [BOE-A-2015-11719 Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.](#)

Corporate Artworks. **The impact of art in the workplace.** <https://corporateartworks.com/the-impact-of-art-in-the-workplace/>

Edenred. **Estadísticas sobre motivación laboral.** <https://www.edenred.es/blog/estadisticas-motivacion-laboral/>

El Economista. (2025, enero 1). **La cultura como motor del crecimiento económico.** <https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/13184112/01/25/la-cultura-como-motor-del-crecimiento-economico.html>

Evemuseografía. (2019, junio 6). **Modelos de experiencia interactiva en museos.** <https://evemuseografia.com/2019/06/06/modelos-de-experiencia-interactiva/>

Evemuseografía. (2021, agosto 9). **Cómo mejorar la experiencia del visitante.** <https://evemuseografia.com/2021/08/09/como-mejorar-la-experiencia-del-visitante/>

- Evemuseografía. (2021, diciembre 31). **Museos y recursos humanos**. <https://evemuseografia.com/2021/12/31/museos-y-recursos-humanos/>
- Evemuseografía. (2021, mayo 3). **Museos y gestión de recursos humanos**. <https://evemuseografia.com/2021/05/03/museos-y-gestion-de-recursos-humanos/>
- Evemuseografía. (2024, enero 29). **Desafíos y estrategias en la experiencia de los visitantes de museos**. <https://evemuseografia.com/2024/01/29/desafios-y-estrategias-en-la-experiencia-de-los-visitantes-de-museos/>
- Evemuseografía. (2025, marzo 10). **Museos y experiencia del visitante: percepción, interacción y satisfacción**. <https://evemuseografia.com/2025/03/10/museos-y-experiencia-del-visitante-percepcion-interaccion-y-satisfaccion/>
- FasterCapital. **El impacto del arte en el trabajo en equipo y la comunicación efectiva**. <https://fastercapital.com/es/tema/el-impacto-del-arte-en-el-trabajo-en-equipo-y-la-comunicaci%C3%B3n-efectiva.html>
- Grupo Castilla. **Gestión y recursos humanos: definición, objetivos y funciones**. <https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/>
- Guggenheim Bilbao. **Sostenibilidad**. <https://www.guggenheim-bilbao.eus/acerca-del-museo/sostenibilidad>
- ICOM. **Definición del museo**. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- INQNABLE. **Opositar a museos: guía y consejos**. <https://www.inqnable.es/blog/opositar-a-museos>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). **Datos sobre empleo en cultura**. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=52229>

- La Moncloa. (2022, mayo 13). **Personal en museos.** [https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2022/130522-personal\\_museos.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2022/130522-personal_museos.aspx)
- Lafabrikita. **El impacto del arte en el bienestar y la productividad.** <https://lafabrikita.com/el-impacto-del-arte-en-el-bienestar-y-la-productividad/>
- Leitz. **¿Afecta la estética de tu lugar de trabajo a la productividad? Un estudio de la Universidad...** Leitz. <https://www.leitz.com/es-es/blog/leitz/workleitzbalance/afecta-la-estetica-de-tu-lugar-de-trabajo-a-la-productividad/#:~:text=Un%20estudio%20de%20la%20Universidad,en%20espacios%20funcionales%20pero%20vac%C3%ADos>
- López, M., & García, P. (2022). **La gestión del talento en museos: actitudes y percepciones del trabajador.** *Revista Commercium Plus*, 8(1), 143-159. [https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638/1590#:~:text=Al%20recabar%20y%20organizar%20la,y%20las%20actitudes%20del%20trabajador.](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/1590#:~:text=Al%20recabar%20y%20organizar%20la,y%20las%20actitudes%20del%20trabajador.)
- Martín, J., & Pérez, L. (2023). **La gestión del cambio en museos: análisis y propuestas.** *Revista CC Información*, 4(3), 143-154. <https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/143/354>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2024). **Datos estadísticos sobre empleo en cultura.** <https://estadisticas.cultura.gob.es/CulturaJaxiPx/Datos.htm?path=/t2/p2c/a2024/I0/&file=T2CP2001.px>
- Ministerio de Cultura y Deporte. **Empleo público en museos.** <https://www.cultura.gob.es/cultura/museos/recursos-profesionales/empleo-publico.html>
- Ministerio de Cultura y Deporte. **Trabajar en un museo.** <https://www.cultura.gob.es/cultura/museos/presentacion/faq/trabajar-museo.html>

- Ministerio de Cultura y Deportes. (2024, agosto 7). **Museos accesibles**. <https://www.cultura.gob.es/actualidad/2024/08/240807-museos-accesibles.html>
- Ministerio de Cultura y Deportes. (2024, febrero 24). **El empleo cultural crece un 44,4% respecto a 2023**. <https://www.cultura.gob.es/actualidad/2024/02/240229-empleo-cultural.html>
- Ministerio de Cultura y Deportes. **Conociendo los museos**. <https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/publicaciones/conociendo.html>
- Ministerio de Cultura y Deportes. **Empleo público en museos**. <https://www.cultura.gob.es/cultura/museos/recursos-profesionales/empleo-publico.html>
- Ministerio de Cultura y Deportes. **Museo inclusivo**. <https://www.cultura.gob.es/museosmasociales/que-hacemos/museo-inclusivo.html>
- Museo BBAA. **El equipo y organigrama del museo**. <https://www.museobbaa.com/el-museo/equipo-y-organigrama/>
- OpenAI. (2025). **La motivación laboral: Definición y teorías**.
- Revista de Arte. (2024, noviembre 21). **El empleo cultural crece un 44,1% respecto a 2023**. <https://www.revistadearte.com/2024/11/21/el-empleo-cultural-crece-un-44-por-100-respecto-a-2023/>
- Roda, C. (2025). **Conxa Roda: entrevista**. *JotDown*. <https://www.jotdown.es/2025/03/conxa-roda-entrevista/>
- Salas, R., et al. (2015). **La gestión de recursos humanos en museos: un análisis desde la perspectiva del empleado**  
[Artículo]. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/4959/495960725004/html/>

UNIR. **Trabajar en un museo: requisitos y**

**condiciones.** <https://www.unir.net/revista/humanidades/trabajar-en-un-museo-requisitos/>

Vorecol. (2023). **Efectos del arte en el lugar de trabajo: explorando la relación entre la satisfacción laboral, la expresión artística y el clima**

**organizacional.** Vorecol. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-efectos-del-arte-en-el-lugar-de-trabajo-explorando-la-relacion-entre-la-satisfaccion-laboral-la-expresion-artistica-y-el-clima-organizacional-191593>

Vorecol. (2023). El impacto del arte en el lugar de trabajo: cómo la creatividad puede reducir el estrés laboral y mejorar el clima

organizacional. Vorecol. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-impacto-del-arte-en-el-lugar-de-trabajo-como-la-creatividad-puede-reducir-el-estres-laboral-y-mejorar-el-clima-organizacional-200454>

## **12. ANEXOS:**

### **12.1. Preguntas validadas como apoyo a la investigación:**

#### **Sección 1: Datos Demográficos:**

1. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Otro / Prefiero no especificar

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- Menor a 18 años
- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 45 años
- Entre 46 y 60 años
- Mayor de 60 años

3. ¿Con qué frecuencia visita museos?

- Nunca
- Ocasionalmente (4 veces al año o menos)
- Frecuentemente (más de 4 veces al año)
- Mensualmente o más

4. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?

- Sin estudios
- Educación secundaria
- Bachillerato
- Estudios universitarios
- Estudios relacionados con máster o doctorado

5. ¿Cuál es su situación laboral?

- Estudiante
- Empleado
- Desempleado

- Jubilado
- Ninguna de las anteriores

6. ¿Sus estudios o trabajos tienen alguna relación con los museos o se pueden englobar en el ámbito cultural?

- Sí
- No

7. ¿Qué tipo de museo suele visitar con más frecuencia? (Puede marcar varias opciones de respuesta)

- Arte
- Históricos
- Ciencia y tecnología
- Monográficos (aquellos centrados en un tema específico)

### **Sección 2:** Los museos y su papel en la cultura y sociedad españolas

8. En una escala del 1 al 5, ¿qué importancia tiene para usted que los museos contribuyan a la preservación del patrimonio cultural? (1: nada importante – 5: muy importante)

9. En una escala del 1 al 5, transmita su opinión ante la siguiente afirmación: “Los museos españoles contribuyen positivamente al desarrollo social y cultural del país” (1: nada importante – 5: muy importante)

### **Sección 3:** Impacto de los recursos humanos en la experiencia del visitante

10. En su opinión, ¿el trato y la actitud del personal del museo influyen en su experiencia durante la visita?

- Sí
- No

11. ¿Cree que el nivel de preparación y formación del personal del museo afecta la calidad de la atención y la información que recibe?

- En desacuerdo

- Neutral
- De acuerdo

12. ¿Considera importante que el personal del museo esté capacitado en trato inclusivo y atención a personas con discapacidad?

- Sí
- No

13. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto valora que el personal de los museos esté motivado y contento con su trabajo? (1: nada importante – 5: muy importante)

#### **Sección 4: Políticas de selección, formación y diversidad**

14. ¿Piensa que los museos que seleccionan personal con buenas habilidades sociales y de atención generan mejor experiencia para el visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

15. ¿Considera que la formación continua del personal en nuevas tecnologías y atención personal mejora la experiencia del visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

16. ¿Cree que la gestión de la diversidad y la inclusión en los museos influye en la satisfacción del visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

#### **Sección 5: Entorno laboral y satisfacción del personal**

17. ¿Cree que el entorno artístico y cultural del museo aumenta la motivación y satisfacción de sus trabajadores?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

18. ¿Considera que las condiciones laborales (salario, estabilidad, conciliación) influyen en la calidad del servicio ofrecido al visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

19. ¿Considera que la implementación de nuevas tecnologías (realidad aumentada, aplicaciones móviles...) ha mejorado la atención y la experiencia del visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

#### **Sección 6:** La relación del personal con el visitante

20. En su experiencia, ¿el personal de los museos realiza un buen trabajo en la atención y comunicación con los visitantes?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

21. ¿Cree que la motivación y la felicidad del personal del museo influyen en la percepción positiva de su experiencia como visitante?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

22. ¿Considera que la formación del personal en atención al cliente y experiencia museística impacta positivamente en la satisfacción del visitante?

- En desacuerdo
- Neutral

- De acuerdo

Todas estas preguntas están validadas, a continuación, se especifica el origen de cada una de ellas:

Preguntas 1 – 7: son preguntas estándar que se utilizan en múltiples encuestas para contextualizar las respuestas que se reciben, son comunes, por ejemplo, en encuestas realizadas por el ICOM (Consejo Internacional de Museos).

Pregunta 8: obtenida de estudios de Falk y Dierlong (2000) en los que se realizaron encuestas de percepción cultural.

Pregunta 9: obtenida de estudios de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el ICOM (Consejo Internacional de Museos).

Pregunta 10: obtenida de investigaciones de García – Madurga (2019).

Pregunta 11: obtenida de estudios de Bitner (1990).

Pregunta 12: obtenida de la guía de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el ICOM (Consejo Internacional de Museos).

Pregunta 13: obtenida de teorías de motivación laboral de Herzberg (1966) y Lock (1976).

Pregunta 14: obtenida de estudios en recursos humanos y atención al cliente sobre la calidad del servicio.

Pregunta 15: obtenida de estudios sobre tecnologías en museos, investigación de Croke (2018).

Pregunta 16: obtenida de guías de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el ICOM (Consejo Internacional de Museos) sobre inclusión y diversidad.

Pregunta 17: obtenida de investigaciones sobre entorno laboral y motivación, como los estudios de Deci y Ryan (1985).

Pregunta 18: obtenida de estudios sobre recursos humanos y calidad de servicio dentro de ambientes laborales culturales (como es el caso de los museos).

Pregunta 19: obtenida de estudios de Crooke (2028) acerca de la tecnología en museos.

Pregunta 20: obtenida de investigaciones de García – Marduga (2019).

Pregunta 21: obtenidas de teorías sobre motivación y satisfacción laboral como las de Herzberg (1966) aplicables a contextos culturales y museográficos.

Pregunta 22: obtenida de guías de buenas prácticas de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y el ICOM (Consejo Internacional de Museos)).