



Universitat de Lleida

La representación del concepto trabajo y su incorporación en las propuestas gerenciales en la Sociedad 5.0: un estudio inferencial a partir del sector creativo y cultural en Colombia

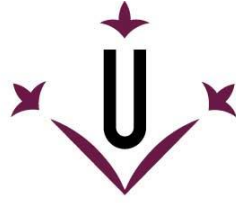
Juan Guillermo Ocampo Flórez

<http://hdl.handle.net/10803/690126>



La representación del concepto trabajo y su incorporación en las propuestas gerenciales en la Sociedad 5.0: un estudio inferencial a partir del sector creativo y cultural en Colombia està subjecte a una llicència de [Reconeixement-CompartirIgual 4.0 No adaptada de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

(c) 2023, Juan Guillermo Ocampo Flórez



Universitat de Lleida
TESIS DOCTORAL

**La representación del concepto trabajo y su incorporación
en las propuestas gerenciales en la Sociedad 5.0: un estudio
inferencial a partir del sector creativo y cultural en
Colombia**

Juan Guillermo Ocampo Flórez

Memòria presentada per optar al grau de Doctor per la Universitat de Lleida
Programa de Doctorat en Dret i Administració d'Empreses

Directores
Fidel Molina Luque
Francisca Sanvicén Torné

Tutor/a
José Luis Gallizo Larraz

2023

Dedicatoria

ii

A Cris, quien no solo me acompañó. Me impulsó, ayudó y nunca me permitió dudar.

A Valen que fue mi crítica lectora y me enseñó demasiado.

A Juano, que siempre confía en mí.

Abstract

Esta tesis aborda el impacto que tiene la representación del concepto trabajo en las prácticas gerenciales en el contexto de la Sociedad 5.0. La tesis se estructura en dos partes: la primera parte que comprende el estado de la cuestión y el marco teórico, y la segunda parte que se centra en el estudio empírico.

En la primera parte, se presentan las diversas lógicas gerenciales que han dado forma a las escuelas de pensamiento administrativo. Estas lógicas sirven como base para identificar las unidades de análisis que se utilizarán en la segunda parte de la investigación. Además, se analizan detalladamente las representaciones del concepto trabajo, examinándolas desde la perspectiva de cada unidad de análisis, lo que proporciona un marco de interpretación fundamental para los resultados del trabajo empírico. Este marco teórico y estado de la cuestión se complementa con un análisis de las estructuras organizacionales que se presentan en la Sociedad 5.0, caracterizadas por su tendencia hacia estructuras distribuidas y redes interorganizacionales interdependientes con altos niveles de autonomía. Finalmente, se presenta el sector cultural y creativo en el contexto colombiano, que se seleccionó como referencia empírica debido a su proximidad organizacional identificada con la Sociedad 5.0.

En la segunda parte, se presenta un estudio empírico cuantitativo que se realizó en sector cultural y creativo en Colombia a través de un cuestionario diseñado específicamente para la tesis. El cuestionario permite realizar comparaciones de las representaciones medias del concepto trabajo entre aquellos que tienen vínculos laborales dentro y fuera de este sector. Para analizar los resultados, se aplican técnicas de prueba de hipótesis, como la prueba paramétrica t de Student y la no paramétrica de Wilcoxon. Este estudio reveló en cuáles unidades de análisis se presentaban diferencias significativas entre las representaciones medias y en cuales existía igualdad.

Los resultados obtenidos cuestionan el supuesto tradicional en el pensamiento administrativo de que existe un único tipo de trabajador con una única representación del concepto trabajo. En la Sociedad

5.0, las organizaciones se caracterizan por albergar diferentes tipos de tareas y trabajadores,^{iv} determinados en gran medida por las mediaciones de las tecnologías 5.0. Estos dos primeros conceptos desafían a la gerencia a asumir prácticas para gestionar los siguientes tres conceptos clave identificados: la colaboración entre los diferentes tipos de trabajadores, la interacción entre el trabajador humano y el trabajador máquina, y la resolución del dilema competencia-cooperación. La tesis propone la inclusión de estos conceptos en la discusión sobre el pensamiento administrativo en la Sociedad 5.0 y en las prácticas gerenciales que se generan de este enfoque.

Palabras Clave: Gerencia 5.0, Trabajo, Sociedad 5.0, Colaboración Humano-Máquina, Cooperación-Competencia

Aquesta tesi aborda l'impacte que té la representació del concepte de treball en les pràctiques de gestió en el context de la Societat 5.0. La tesi es divideix en dues parts: la primera part que compren l'estat de la qüestió i el marc teòric, i la segona part que es centra en l'estudi empíric.

A la primera part, es presenten les diverses lògiques de gestió que han donat forma a les escoles de pensament administratiu. Aquestes lògiques serveixen com a base per identificar les unitats d'anàlisi que s'utilitzaran a la segona part de la recerca. A més, s'analitzen detalladament les representacions del concepte de treball, examinant-les des de la perspectiva de cada unitat d'anàlisi, la qual cosa proporciona un marc d'interpretació fonamental per als resultats de l'estudi empíric. Aquest marc teòric i estat de la qüestió es complementa amb una anàlisi de les estructures organitzatives que es presenten en la Societat 5.0, caracteritzades per la seva tendència cap a estructures distribuïdes i xarxes interorganitzatives interdependents amb alts nivells d'autonomia. Finalment, es presenta el sector cultural i creatiu en el context colombià, que es va seleccionar com a referència empírica a causa de la seva proximitat organitzativa identificada per a la Societat 5.0.

A la segona part, es presenta un estudi empíric quantitatiu que es va realitzar al sector cultural i creatiu a Colòmbia mitjançant un qüestionari dissenyat específicament per a la tesi. El qüestionari permet fer comparacions de les representacions mitjanes del concepte de treball entre aquells que tenen vincles laborals dins i fora d'aquest sector. Per analitzar els resultats, s'apliquen tècniques de prova d'hipòtesi, com la prova paramètrica t de Student i la no paramètrica de Wilcoxon. Aquest estudi va revelar en quines unitats d'anàlisi es presentaven diferències significatives entre les representacions mitjanes i en quines existia igualtat.

Els resultats obtinguts qüestionen l'assumció tradicional en el pensament administratiu que hi ha un únic tipus de treballador amb una única representació del concepte de treball. A la Societat 5.0, les organitzacions es caracteritzen per acollir diferents tipus de tasques i treballadors, determinats en gran

mesura per les mediacions de les tecnologies 5.0. Aquests dos primers conceptes desafien la gestió a assumir pràctiques per gestionar els següents tres conceptes clau identificats: la col·laboració entre els diferents tipus de treballadors, la interacció entre el treballador humà i el treballador màquina, i la resolució del dilema competència-cooperació. La tesi proposa la inclusió d'aquests conceptes en la discussió sobre el pensament administratiu a la Societat 5.0 i en les pràctiques de gestió que es generen d'aquest enfocament.

Paraules Clau: Gerència 5.0, Treball, Societat 5.0, Col·laboració Humà-Màquina, Cooperació-Competència

Abstract

This thesis addresses the impact that the representation of the concept of work has on managerial practices in the context of Society 5.0. The thesis is structured into two parts: the first part comprises the state of the question and the theoretical framework, and the second part focuses on the empirical study.

In the first part, various managerial logics that have shaped schools of administrative thought are presented. These logics serve as a basis for identifying the units of analysis that will be used in the second part of the research. Furthermore, the representations of the concept of work are analyzed in detail, examining them from the perspective of each unit of analysis, which provides a fundamental framework for interpreting the results of empirical work. This theoretical framework and state of the question are complemented by an analysis of the organizational structures that are prevalent in Society 5.0, characterized by their tendency toward distributed structures and interorganizational networks with high levels of autonomy. Finally, the cultural and creative sector in the Colombian context is presented, chosen as an empirical reference due to its organizational proximity identified with Society 5.0.

In the second part, a quantitative empirical study is presented, conducted in the cultural and creative sector in Colombia through a questionnaire specifically designed for the thesis. The questionnaire allows for comparisons of the average representations of the concept of work among those who have employment ties both within and outside of this sector. To analyze the results, hypothesis testing techniques such as the parametric Student's t-test and the non-parametric Wilcoxon test are applied. This study revealed in which units of analysis significant differences existed between the average representations and in which ones there was equality.

The results obtained challenge the traditional assumption in administrative thought that there is only one type of worker with a single representation of the concept of work. In Society 5.0, organizations are characterized by hosting different types of tasks and workers, largely determined by the mediations of 5.0 technologies. These first two concepts challenge management to adopt practices to handle the

following three identified key concepts: collaboration among different types of workers, interaction between the human worker and the machine worker, and the resolution of the competition-cooperation dilemma. The thesis proposes the inclusion of these concepts in the discussion on administrative thought in Society 5.0 and in the managerial practices that emerge from this approach.

Key Words: Management 5.0, Work, Society 5.0, Human-Machine collaboration, Cooperation-Competence

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Estado de la cuestión y marco teórico	7
2.1. Las lógicas gerenciales	8
2.1.1. Lógica Clásica	11
2.1.2. Lógica Moderna	13
2.1.3. Lógica Postindustrial	18
2.1.4. Lógica de coevolución	22
2.2. Las unidades de análisis para abordar el concepto trabajo desde las lógicas gerenciales	30
2.3. Las representaciones del concepto trabajo	31
2.3.1. La representación Cognitivo-Instrumental del concepto trabajo	35
2.3.2. La representación Práctico-Moral del trabajo como vínculo social	44
2.3.3. La representación Estético-Expresiva: el trabajo como esencia del ser humano	55
2.3.4. Las unidades de análisis de la administración de empresas y las representaciones del concepto trabajo.....	65
2.4. La estructuras organizacionales en la Sociedad 5.0.....	66
2.5. El contexto de la investigación y la caracterización y especificidad del sector cultural y creativo en Colombia	81
2.5.1. Características de la Sociedad 5.0 en el sector cultural y creativo	82
2.5.2. El sector cultural y creativo en Colombia	84
Capítulo 3: Objetivos, hipótesis y metodología	88
3.1. Problema, objetivos e hipótesis de trabajo	88
3.1.1. El problema de la investigación	88
3.1.2. Objetivos de la investigación	91
3.1.3. Hipótesis de trabajo y variables	92
3.2. Metodología	93
3.2.1. Tipo y diseño de la investigación	94
3.2.2. Población y muestra	98
3.2.3. Método de recolección de datos	102
3.2.4. Cuestionario y procesamiento	102
Capítulo 4: Resultados del trabajo empírico	105
4.1. Características demográficas	105
4.2. Análisis de las características laborales de los encuestados	107
4.3. Representaciones del concepto trabajo para todos los encuestados.....	109

4.3.1.	Análisis estadístico descriptivo para todos los encuestados.....	109 ^x
4.3.2.	Comparación de medias a través la Prueba t de Student o Wilcoxon para todos los encuestados.....	114
4.4.	Representaciones del concepto trabajo de acuerdo con las características generales de la muestra.....	116
4.4.1.	Representaciones del concepto trabajo por rangos de edad.....	116
4.4.2.	Representaciones del concepto trabajo por género.....	135
4.4.3.	Representaciones del concepto trabajo por nivel máximo de estudios.....	150
4.5.	Representaciones del concepto trabajo de acuerdo con las características organizacionales	164
4.5.1.	Representaciones del concepto trabajo por subsectores del sector cultural y creativo	164
4.5.2.	Representaciones del concepto trabajo para organizaciones según su pertenencia a redes	178
4.5.3.	Representaciones del concepto trabajo según mecanismos de contratación de los servicios	190
4.5.4.	Representaciones del concepto trabajo según tipo de vinculación al sector cultural y creativo	205
Capítulo 5:	Discusión.....	224
5.1.	Hallazgos del trabajo empírico.....	226
5.2.	Relación con el marco teórico y estado del arte.....	235
5.2.1.	Enfoques conceptuales sobre las representaciones del concepto trabajo en la Sociedad	237
5.2.2.	La lógica de coevolución y prácticas gerenciales en la Sociedad 5.0.....	244
5.3.	Implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos.....	252
5.3.1.	La organización, su estructura, tipos de trabajo y trabajador.....	255
5.3.2.	Elementos conceptuales clave para las prácticas gerenciales en las organizaciones de la Sociedad 5.0.....	279
5.4.	Limitaciones de la investigación.....	315
Capítulo 6:	Conclusiones.....	318
5.5.	Conclusiones sobre los conceptos clave identificados.....	318
5.6.	Líneas potenciales de investigación y perspectivas de futuro.....	324
ANEXO 1:	Encuesta.....	329
	Lista de referencias.....	344
	APÉNDICE A: Valor t.....	367
	APÉNDICE B: Figuras Sección 4.1.....	368
	APÉNDICE C: Figuras y Tablas Sección 4.2.....	370

	xi
APÉNDICE D: Figuras y Tablas Sección 4.3.1	372
APÉNDICE E: Tablas Sección 4.3.2.....	377
APÉNDICE F: Tablas Sección 4.4.1.....	378
APÉNDICE G: Tablas sección 4.4.2.	385
APÉNDICE H: Tablas Sección 4.4.3.	390
APÉNDICE I: Tablas Sección 4.5.1.....	395
APÉNDICE J: Tablas Sección 4.5.2.	400
APÉNDICE K: Tablas Sección 4.5.3.....	404
APÉNDICE L: Tablas Sección 4.5.4.	409

ÍNDICE DE TABLAS

xii

Tabla 1 – Lógicas gerenciales propuestas en las dos últimas décadas	26
Tabla 2 - Las unidades de análisis en la representación Cognitivo-Instrumental.....	43
Tabla 3 - Unidades de análisis de la representación Práctico-Moral.....	54
Tabla 4 - Unidades de análisis de la representación Estético-Expresiva	64
Tabla 5 - Representaciones del concepto trabajo por unidades de análisis.....	66
Tabla 6 - Diferencias entre la Sociedad 4.0 y 5.0	72
Tabla 7 - Características de las organizaciones en la Sociedad 5.0.....	79
Tabla 8 - Población ocupada según actividades de inclusión total y parcial de la Cultura y Economía Naranja por categoría ocupacional 2019	86
Tabla 9 – Comparación de medias dentro y fuera del sector cultural y creativo	115
Tabla 10 – Comparación de medias menores de 30 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él	127
Tabla 11 - Comparación de medias entre 30 y 40 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él.....	129
Tabla 12 - Comparación de medias rango entre 40 y 50 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él...	131
Tabla 13 - Comparación de medias dentro del Sector Cultural y Creativo y fuera de él mayores de 50 años	133
Tabla 14 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para género masculino.....	144
Tabla 15 - Comparación de medias fuera del Sector y dentro del Sector Cultural y Creativo género femenino	146
Tabla 16 - Comparación entre medias Sector cultural y creativo y fuera de él género no binario	148
Tabla 17 – Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación básica.....	159
Tabla 18 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación profesional.....	160
Tabla 19 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación en posgrado	163
Tabla 20 – Comparación de medias subsector Artes, Turismo y Patrimonio Cultural dentro y fuera del sector cultural y creativo.....	173
Tabla 21 - Comparación de medias para Industria Cultural dentro y fuera del sector cultural y creativo	175

Tabla 22 - Comparación de medias para la Industria Creativa dentro y fuera del sector cultural y creativo.....	177
Tabla 23 – Comparación de medias para organizaciones que pertenecen a redes para dentro y fuera del sector cultural y creativo.....	187
Tabla 24 - Comparación de medias organizaciones que no pertenecen a redes para dentro y fuera del sector cultural y creativo.....	189
Tabla 25 – Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de llamadas directas.....	200
Tabla 26 – Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de licitaciones o convocatorias	202
Tabla 27 -Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de plataformas de freelancer	204
Tabla 28 - Comparación de medias para encuestados con vínculo al sector cultural y creativo como independientes o autónomos	216
Tabla 29 – Comparación de medias para encuestados con vínculo al sector cultural y creativo como propietarios de empresa	218
Tabla 30 - Comparación de medias para vinculados al sector cultural y creativo como miembros de colectivos de artistas.....	220
Tabla 31 - Comparación de medias para vinculados al sector cultural y creativo como empleados	222
Tabla 32 - Unidades de análisis por representaciones y enfoques teóricos en la Sociedad 5.0.....	242
Tabla 33 - Lógicas y prácticas gerenciales en la Sociedad 5.0.....	251
Tabla 34 - Comparación tipo de organización y niveles de habilidad y medicación tecnológica	277
Tabla 35 - Nivel de competencia humana y nivel de tecnología	309
Tabla 36 – Estadísticas descriptivas ‘El trabajo como medio para dos sectores	372
Tabla 37 – Estadística descriptiva ‘Objetivo de trabajar’ dos sectores.....	373
Tabla 38 – Estadísticas descriptivas ‘La finalidad del trabajo’ dos sectores	374
Tabla 39 – Estadísticas descriptivas ‘función del trabajo’ dos sectores	375
Tabla 40 – Estadísticas descriptivas ‘Resultado del trabajo’ dos sectores	376
Tabla 41 – Prueba de normalidad para los emparejamientos de sectores de todos los encuestados	377
Tabla 42 – Prueba t de Student de muestras emparejadas para todos los encuestados.....	377
Tabla 43 – Distribuciones de frecuencias unidades de análisis por rangos de edad	378

Tabla 44 – Estadística descriptiva por rango de edades - fuera del sector cultural y creativo.....	379
Tabla 45 – Estadística descriptiva para encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo	380
Tabla 46 – Análisis de normalidad menores de 30 años.....	381
Tabla 47 – F6 -Prueba t de Student para menores de 30 años.....	381
Tabla 48 – Prueba de Wilcoxon para menores de 30 años.....	381
Tabla 49 – Análisis de normalidad entre 30 y 40 años	382
<i>Tabla 50 – Prueba t de Student para el rango entre 30 y 40 años.....</i>	<i>382</i>
Tabla 51 - Prueba de Wilcoxon para el rango entre 30 y 40 años	382
Tabla 52 - Análisis de normalidad entre 40 y 50 años	383
<i>Tabla 53 – Prueba t de Student para el rango entre 40 y 50 años.....</i>	<i>383</i>
Tabla 54- Análisis de normalidad mayores de 50 años.....	383
<i>Tabla 55 – Prueba t de Student para mayores de 50 años</i>	<i>384</i>
Tabla 56 – Distribuciones de frecuencias unidades de análisis por género	385
Tabla 57 – Estadística descriptiva para los encuestados con vínculo laboral principal fuera del sector creativo y cultural por géneros	386
Tabla 58 – Estadística descriptiva para los encuestados con vínculo laboral principal del sector cultural y creativo por género.....	387
Tabla 59 – Análisis normalidad género masculino.....	387
Tabla 60 – Prueba t de Student para género masculino.....	388
Tabla 61 – Análisis de normalidad género femenino	388
Tabla 62 – Prueba t de Student para género femenino.....	388
Tabla 63 – Análisis normalidad género no binario.....	389
Tabla 64 – Prueba t de Student comparación género no binario.....	389
Tabla 65 – Prueba de Wilcoxon para género no binario	389
Tabla 66 – Distribuciones de frecuencias de unidades de análisis por nivel de formación.....	390
Tabla 67 – Estadística descriptiva por nivel máximo de formación - fuera del sector cultural y creativo.....	391
Tabla 68 – Estadística descriptiva para encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo	392
Tabla 69 – Análisis de normalidad emparejamiento formación básica.....	393

Tabla 70 – Prueba de Wilcoxon formación básica	393
Tabla 71 – Análisis de normalidad para formación profesional	393
Tabla 72 – Prueba t de Student de los encuestados con formación profesional	394
Tabla 73 – Análisis de normalidad para posgrados.....	394
Tabla 74 – Prueba t de Student de los encuestados con formación de posgrado	394
Tabla 75 - Distribuciones de frecuencias de unidades de análisis por subsectores	395
Tabla 76 – Estadística descriptiva por subsectores - fuera del sector cultural y creativo	396
Tabla 77 – Estadística descriptiva por subsectores - Sector cultural y creativo	397
Tabla 78 - Análisis de normalidad para Artes, Turismo y Patrimonio cultural	397
<i>Tabla 79 – Prueba t de Student de encuestados del artes, turismo y patrimonio cultural con vínculo fuera y dentro del sector</i>	<i>398</i>
Tabla 80 – Análisis de normalidad Industria Cultural	398
Tabla 81 – Prueba t de Student de encuestados de industria cultural con vínculo fuera y dentro del sector.....	398
Tabla 82 – Prueba de Wilcoxon de industria cultural con vínculo fuera y dentro del sector.....	399
<i>Tabla 83 – Análisis de normalidad Industria Creativa</i>	<i>399</i>
Tabla 84 – Prueba t de Student de encuestados del subsector de industria creativa.....	399
Tabla 85 - Prueba de Wilcoxon de encuestados del subsector de industria creativa	399
Tabla 86 - Distribución de frecuencias según pertenencia a redes de las organizaciones de vinculación	400
Tabla 87 – Estadística descriptiva para vínculo laboral principal fuera del sector y pertenencia a redes	401
Tabla 88 – Estadística descriptiva de encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo y pertenencia a redes.....	402
Tabla 89 – Análisis de normalidad para vinculados laboralmente a organizaciones que hacen parte de redes.....	402
Tabla 90 – Prueba t de Student para los encuestados vinculados a organizaciones que pertenecen a redes.....	403
Tabla 91 – Prueba de normalidad para vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes	403
<i>Tabla 92 – Prueba t de Student para los encuestados vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes</i>	<i>403</i>
Tabla 93 - Distribución de frecuencias según mecanismos de contratación.....	404

Tabla 94 – Estadística descriptiva por mecanismos de contratación para fuera del sector cultural y creativo.....	405
Tabla 95 -Estadística descriptiva por mecanismos de contratación para el sector cultural y creativo	406
Tabla 96 – Análisis de normalidad para encuestados que pertenecen a organizaciones contratadas a través de llamadas directas.....	406
Tabla 97 – Prueba t de Student para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de llamadas directas.....	407
Tabla 98 - Análisis de normalidad para los encuestados vinculados a organizaciones contratadas a	407
Tabla 99 – Prueba t de Student para para los encuestados contratados por licitaciones o convocatorias	407
Tabla 100 – Análisis de normalidad para encuestados vinculados a organizaciones contratadas a través de plataformas freelancer	408
Tabla 101 - Prueba de Wilcoxon para encuestados vinculados a organizaciones contratadas a través de plataformas freelancer	408
Tabla 102 - Distribución de frecuencias de acuerdo con el vínculo laboral al sector y fuera del sector cultural y creativo.....	409
Tabla 103 - Estadística descriptiva de acuerdo con el vínculo laboral al sector y fuera del sector cultural y creativo.....	410
Tabla 104 – Estadística descriptiva de acuerdo con el vínculo laboral al sector y en el sector cultural y creativo.....	411
Tabla 105 – L4 - Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como trabajadores Autónomos o Independientes.....	412
Tabla 106 – Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como Autónomos o Independientes.....	412
Tabla 107 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como propietarios de empresas	413
Tabla 108 – L7 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como propietarios de empresas	413
Tabla 109 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo miembros de colectivos de artistas	414
Tabla 110 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como miembro de un colectivo de artistas.....	414
Tabla 111 - L10 - Prueba de Wilcoxon para muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como miembro de un colectivo de artistas.....	414

Tabla 112 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como empleados..415

Tabla 113 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como empleados 415

Tabla 114 - Prueba de Wilcoxon de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como empleados 415

Lista de figuras

Figura 1 Comparación de medias para la unidad de análisis 'motivación para trabajar'	227
Figura 2 - Comparación de medias para la unidad de análisis 'objetivo de trabajar'	230
Figura 3 - Comparación de medias para la unidad de análisis 'finalidad de trabajar'	231
Figura 4 – Comparación de medias para la unidad de análisis ‘función de trabajar’	232
Figura 5 – Comparación de medias para la unidad de análisis ‘resultado’	233
Figura 6 - Relación entre representaciones del concepto trabajo, habilidades y tipos de organizaciones	257
Figura 7 – Tipos de organizaciones en la Sociedad 5.0.....	263
Figura 8 - Las practicas gerenciales en la Sociedad 5.0.....	266
Figura 9 – Los tipos de tareas en la relación estructura organizacional y nivel de competencia.....	270
Figura 10 - Tipo de trabajadores según la incorporación de tecnología.....	274
Figura 11 – Tipo de tareas del trabajador en la Sociedad 5.0.....	284
Figura 12 – Tipo de mediación tecnológica en la Sociedad 5.0	284
Figura 13 - Tipos de colaboración humano-máquina	284
Figura 14 - Interacción humano-máquina	284
Figura 15 - Competencia vs Cooperación en la interacción humano-máquina	284
Figura 16 – Distribución de los encuestados por edades	368
Figura 17 – Distribución de los encuestados por género.....	368
Figura 18 – Distribución por nivel máximo de estudios.....	368
Figura 19 – Distribución por número de idiomas	369
Figura 20 – Subsectores y actividades culturales y creativas desempeñadas	370
Figura 21 – Vínculo laboral principal de los encuestados.....	370
Figura 22 – Vínculo con el sector creativo y cultural de los encuestados	370
Figura 23 – Mecanismos de contratación en el Sector Cultural y Creativo	371
Figura 24 – Pertenencia a redes del Sector Cultural y Creativo.....	371
Figura 25 – Requerimiento de talento para prestar el servicio	371
Figura 26 – Representación del concepto trabajo para la ‘motivación para trabajar’ en todos los sectores	372

Figura 27 – Representación del concepto trabajo desde el ‘objetivo de trabajar’ en todos los sectores	373
Figura 28 – Representación del concepto trabajo desde la ‘finalidad del trabajo’ en todos los sectores	373
Figura 29 – Representación del concepto trabajo desde ‘función del trabajo’ en todos los sectores.....	374
Figura 30 – Representación del concepto trabajo desde ‘el resultado del trabajo’ en todos los sectores	375

Introducción

Esta tesis doctoral explora un tema que ha sido objeto de constante reflexión y discusión durante décadas: el concepto trabajo. En un momento crítico marcado por las transformaciones de las tecnologías 5.0, este estudio se centra en comprender cómo las representaciones del concepto trabajo inciden en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. Estas transformaciones incluyen nuevos tipos de trabajadores que realizan diversas clases de tareas en diferentes estructuras organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo proponer los elementos conceptuales clave con las cuales se diseñen respuestas a estas diversas realidades que enfrentan las empresas desde la perspectiva del pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales.

En este contexto de transformación radical, es crucial abordar la preocupación por la capacidad para adaptar el pensamiento administrativo, la teoría organizacional, las prácticas gerenciales y el trabajo humano a la velocidad vertiginosa con la que evolucionan las tecnologías 5.0. En las dos primeras décadas del siglo XXI, se ha observado el surgimiento de dos revoluciones científicas y tecnológicas, con una brecha temporal significativamente más corta en comparación con las tres revoluciones industriales previas. Para la Cuarta Revolución Industrial, surgida en 2002, solo se lograron delinear algunos aspectos antes que llegara la Quinta en 2016. Esta última ejerce presiones sobre los pilares que soportan el marco teórico de la administración de empresas.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en las repercusiones derivadas de las distintas representaciones del concepto trabajo por parte de los trabajadores, así en cómo estos significados han sido pasados por alto por las teorías administrativas y en la implementación de sus prácticas gerenciales. Este fenómeno se hace particularmente evidente en la amplia gama de

estructuras que se encuentran en una misma empresa y la diversidad de tareas a ejecutar, ambas influenciadas por la tecnología de la Sociedad 5.0. Se parte del supuesto fundamental de que no todas las personas comparten el mismo significado del trabajo en sus vidas. En el ámbito del pensamiento administrativo, persiste la falta de reconocimiento de la necesidad de diseñar prácticas que consideren esta multiplicidad de significados individuales del trabajo. En lugar de ello, se han desarrollado prácticas gerenciales basadas en supuestos universales que, en numerosos casos, no han satisfecho los significados del trabajo para los trabajadores. Las rupturas entre las acciones de los gerentes y la necesidad de responder a esas representaciones se han acentuado con las presiones y velocidad del cambio de esta nueva realidad.

Para llevar a cabo el estudio empírico, se analizaron diversos sectores de la economía en Colombia, donde reside el investigador. La elección del sector cultural y creativo como población de estudio se basó en su similitud con las características típicas de la Sociedad 5.0. Este sector se caracteriza por la presencia de organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales, así como por una alta proporción de trabajadores autónomos y emprendedores que contratan personas de manera formal o informal para proyectos específicos. Además, una parte significativa de los participantes en este sector realiza múltiples actividades laborales en diferentes sectores económicos al mismo tiempo.

Sin embargo, es esencial destacar que el enfoque de este estudio no se centra en realizar un análisis exhaustivo del sector en sí. En cambio, se utiliza el sector creativo y cultural como contexto para aplicar una metodología cuantitativa paramétrica que permita obtener inferencias significativas. Esto se logra mediante la comparación de las percepciones dentro y fuera de este sector, con el objetivo de determinar si existen diferencias con significancia estadística en las representaciones del concepto trabajo. Así, se llega a conclusiones sobre los impactos que la

coexistencia de diversas representaciones tiene en las prácticas gerenciales en el contexto de la Sociedad 5.0, y con ella a los conceptos clave que afectan la respuesta dada por el actual pensamiento administrativo.

En el marco teórico de este estudio, se exploran cuatro ejes fundamentales que sustentan la administración de empresas: las lógicas gerenciales y sus prácticas asociadas, las representaciones del concepto trabajo del trabajador, los tipos de organizaciones que respaldan la forma como se estructuran las empresas y las tecnologías incorporadas para permitir al trabajador realizar sus tareas.

En el primer eje de análisis, se abordan las lógicas gerenciales como punto de partida. Estas lógicas reflejan los modelos mentales de los directivos. En la investigación se usa el término *modelo mental* para referirse a las creencias, supuestos y valores que los niveles de dirección poseen sobre sí mismos, los demás y el mundo (Argyris, 1965). Bajo ese concepto, se reconoce la lógica clásica la cual aplica las tecnologías de la Segunda Revolución Industrial, en organizaciones rígidas y centralizadas, trabajadores que son empleados con poca preparación y prácticas gerenciales centradas en la dirección y el control. La segunda lógica se denomina moderna, con organizaciones como espacios de interacción con sus trabajadores, de quienes se valora la capacidad de relación y se promueve su participación, con prácticas gerenciales que mantienen la dirección y el control e incorporan el liderazgo y la motivación intrínseca. La tercera lógica es la postindustrial, la cual incorpora las tecnologías de la Tercera Revolución Industrial y propone organizaciones descentralizadas que se adaptan mejor a un entorno en constante cambio. Se basa en modelos contingentes, los cuales reconocen la inexistencia de una única forma de abordar los cambios rápidos. Se cuestiona la noción del trabajador más allá del empleo proponiendo términos como asociado, colega, miembro de equipo o *thinker*.

Por último, la cuarta lógica, denominada de coevolución, se caracteriza por la necesidad de incorporar de manera simultánea diversas perspectivas por parte de los directivos de empresas para responder al cambio acelerado de la Cuarta y Quinta Revolución Industrial. La Sociedad 5.0 ejerce presión al incluir diferentes tipos de organizaciones y tareas que requieren simultáneamente de las cuatro lógicas. En consecuencia, las prácticas gerenciales deben adaptarse, repensarse e incluso construirse desde cero para lograr efectividad en la administración de empresas en la Sociedad 5.0. Esto implica la incorporación de conceptos relacionados con la interacción con el entorno, la adopción de tecnologías y las relaciones entre la gerencia y los distintos tipos de trabajadores, incluyendo las disímiles representaciones del concepto trabajo que influyen en la dinámica organizativa y las interacciones laborales.

A partir de este análisis de las lógicas gerenciales, se deducen cinco unidades de análisis relacionadas con el trabajo comunes a todas ellas: la *'motivación para trabajar'*, la cual incluye los factores internos y externos que impulsan a las personas a realizar su trabajo; el *'objetivo de trabajar'*, el cual se refiere a las metas individuales que los trabajadores buscan alcanzar; la *'finalidad de trabajar'*, referida a los propósitos de largo plazo que los trabajadores aspiran a lograr; la *'función de trabajar'*, como la interpretación del significado de las responsabilidades y actividades laborales; y el *'resultado del trabajo para el trabajador'*, que engloba los impactos y consecuencias derivados del conocimiento del trabajador aplicado al servicio de la empresa y la sociedad.

En el segundo eje desarrollado en el marco teórico, se exploran las representaciones del concepto trabajo, considerándolas como los diferentes significados que llevan al trabajador a realizar las actividades laborales. El primero comprende una representación economicista del trabajo, definiéndolo como mercancía que implica un valor de uso, a través del cual el trabajador

cambio su esfuerzo por la remuneración económica con la cual puede cubrir necesidades. Esta significación es interpretada desde el modelo de la Escuela de Frankfurt como Cognitivo-Instrumental. La segunda parte de una representación sociológica donde el trabajo es un mecanismo para la construcción de la identidad y realización humana mediante la interacción social con comunidades específicas, que bajo el mismo modelo se define como Práctico-Moral. Y la tercera se basa en la antropología, para la cual el trabajo es fuente de expresión de la autonomía y autorrealización, que corresponde a la representación Estético-Expresiva de la Escuela de Frankfurt.

El tercer eje aborda las estructuras organizacionales en el contexto de la Sociedad 5.0. Estas varían desde las organizaciones altamente estructuradas de las lógicas clásica y moderna hasta las descentralizadas y en redes intraorganizacionales de la postindustrial, y las distribuidas y redes interorganizacionales de la lógica de coevolución. En la Sociedad 5.0, prevalecen las dos últimas, pero las primeras persisten de acuerdo con el tipo de tareas realizadas, coexistiendo en el ordenamiento interno de muchas organizaciones.

El cuarto eje del marco teórico se centra en las tecnologías adoptadas en la Sociedad 5.0 y su relación con la estructura organizacional, las prácticas gerenciales y las interacciones entre los trabajadores y la dirección de las empresas. En este apartado, se examinan las respuestas derivadas de diferentes lógicas y enfoques, que transforman las prácticas gerenciales y las relaciones laborales. Esto incluye la interacción entre los empleados tradicionales y los nuevos trabajadores, como *gig*, *sharing*, *on-demand* o *crowdworkers*, así como entre los trabajadores humanos con los trabajadores máquinas, surgidos con la cuarta revolución industrial.

De esta manera, se identifican las diferencias significativas entre las representaciones del concepto trabajo para el grupo objeto de estudio. A partir de estas diferencias, se plantean cinco

ejes que cuestionan las prácticas gerenciales, y con ellos se construyen cinco conceptos emergentes: el tipo de tareas operativas en las empresas, el grado de mediación tecnológica 5.0, el nivel de colaboración requerida del trabajador humano, las clases de interacción humano-máquina y las formas de solucionar el dilema cooperación-competencia entre humanos y máquinas.

Esta investigación se sumerge en el contexto crucial de la Sociedad 5.0, donde la disciplina de la administración de empresas enfrenta la necesidad de actualizarse lo más rápidamente posible. Esta escuela de pensamiento tiene cuatro pilares fundamentales: las organizaciones como unidades empresariales, el trabajador humano, las prácticas gerenciales y las tecnologías. Sin embargo, en este nuevo paradigma, se vislumbra una amenaza a la estabilidad de tres de ellos, poniendo en peligro el equilibrio de la administración de empresas tal como la conocemos.

En este contexto, la relevancia de esta tesis radica la definición y análisis de los conceptos clave desde la perspectiva de los significados del trabajo humano en las nuevas actividades mediadas por las tecnologías 5.0. A partir de ellos, se contribuye a comprender las transformaciones de las tareas operacionales, los modelos organizativos en los cuales se insertan, los tipos de trabajadores y sus representaciones del concepto trabajo y las nuevas prácticas gerenciales que deben desarrollarse. En última instancia, el propósito de esta investigación es proporcionar a los teóricos de la administración y a los líderes empresariales las herramientas y conceptos necesarios para adaptarse de manera ágil, garantizando la relevancia y eficacia de la gestión empresarial en la Sociedad 5.0, a pesar de las transformaciones radicales que están ocurriendo. Con ellas, se podrán construir nuevos enfoques teóricos y prácticos para garantizar la vigencia del pensamiento administrativo y sus prácticas gerenciales.

Capítulo 1: Estado de la cuestión y marco teórico

Este capítulo presenta el marco teórico y el estado de la cuestión de la investigación, ya que la temática abordada es emergente tanto en teoría de las organizaciones como en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. De esta manera, se evita la repetición de los puntos centrales del sustento teórico realizado, en particular en los apartados sobre lógicas gerenciales, concepto trabajo y nuevas estructuras organizacionales. La revisión de literatura se realiza con el propósito de fundamentar teóricamente el análisis, permitiendo identificar las tendencias en la administración de empresas para gestionar el trabajo bajo nuevos modelos de estructura organizacional.

Este capítulo se divide en cuatro secciones:

La primera sección introduce el concepto de lógica gerencial, entendido como el conjunto de principios y suposiciones subyacentes que forman parte del modelo mental dominante detrás de diferentes grupos de teorías organizacionales y de administración de empresas.

En la segunda, se exploran las representaciones del concepto trabajo, tomando como base la propuesta epistémica de la Escuela de Frankfurt. A través de este proceso, se identifican las unidades de análisis centrales de las prácticas gerenciales que serán utilizadas en el trabajo empírico.

En la tercera sección se presenta los diversos tipos de estructuras organizacionales que surgieron durante la segunda mitad del siglo XX y se han desarrollado hasta la actualidad, impulsados por las transformaciones de la Sociedad 4.0 y 5.0. El análisis incluye la propuesta conceptual de cómo se están generando las nuevas estructuras organizacionales y cómo afectan la interacción entre la gerencia y los trabajadores.

Finalmente, en la cuarta sección se presenta el marco contextual de la investigación y las características comunes del sector cultural y creativo con la Sociedad 5.0. Esto permitirá realizar el estudio empírico en dicho sector y llegar a inferencias sobre las implicaciones en las prácticas gerenciales.

2.1. Las lógicas gerenciales

La visión universalista de las teorías administrativas que surgieron desde la propuesta tayloriana supone que la administración de las organizaciones es única y que ofrece respuestas generales a todas las situaciones que se presentan en ellas. El objetivo de esta sección es analizar las transformaciones que han ocurrido en el pensamiento administrativo, especialmente en su interacción con un entorno en constante cambio y aceleración. Estas transformaciones han llevado a un enfoque en la administración de empresas que responde a contextos particulares, evitando posturas universalistas. En consecuencia, las lógicas gerenciales proponen que no hay un único modelo de pensamiento administrativo, sino que existe una superposición de prácticas gerenciales que se utilizan en la gestión de las organizaciones y que responden al modelo mental de quien ejerce la gerencia y las situaciones del entorno que enfrentan (Dijksterhuis et al., 1999; Mejía et al., 2014).

Uno de los autores que ha contribuido a esta discusión desde un enfoque epistemológico es Dávila (1985), argumentó que históricamente la teoría se ha centrado en estudiar las organizaciones como objeto de análisis, mientras que la administración de empresas se considera como un conjunto de prácticas utilizadas para gestionar dichas organizaciones. Por tanto, la administración de empresas se enfoca en acciones concretas para resolver problemas y lograr objetivos en la gestión organizacional, en lugar de ser vista como una teoría independiente en sí misma. En este sentido, Dávila (1985) sostiene que, debido a su naturaleza práctica, la

administración de empresas no depende exclusivamente de un cuerpo teórico propio, sino que se apoya en técnicas y herramientas basadas en varias disciplinas que proporcionan el sustento teórico necesario para respaldar las prácticas gerenciales.

Adicionalmente, Dávila (1985) señala que los enfoques tradicionales de la administración de empresas se enfocan en la planificación y la estandarización, lo cual puede llevar a dejar de lado la creatividad de los trabajadores para adaptar a la organización a su entorno, así como las prácticas para la gestión de la incertidumbre (Calori, 1998). Estos elementos son fundamentales cuando se presenta el cambio constante y la complejidad (Daft & Lewin, 1990). Los enfoques tradicionales también pasan por alto la interdependencia de las organizaciones con otros grupos de interés y las presiones que pueden generar, dadas las transformaciones del entorno. A partir de estas críticas, Dávila (1985) concluyó que es necesario replantear tanto la teoría de las organizaciones como las prácticas de la administración de empresas para incluir estos aspectos importantes de la gestión contemporánea, evitando soluciones generalistas y universalistas que no sean necesariamente consistentes con el entorno en que se desarrollan.

La discusión de este tema también había sido abordada desde una perspectiva diferente por Henry Mintzberg (1978), quien se apartó de las visiones clásicas y planteó que las organizaciones son sistemas sociales complejos, a diferencia de aquellas que las consideran como máquinas que pueden ser diseñadas y contraladas desde la gerencia. Por tanto, para Clegg (1987), las organizaciones se estructuran a través de múltiples mecanismos formales e informales como la división del trabajo, la coordinación, la comunicación, el control y, especialmente, por el juego de poderes y el manejo que el autor denomina *rol político* para gestionar las interacciones entre la gerencia y sus equipos de trabajo. Clegg (1987) indica que las variables planteadas definen el tipo de organización y que no todos estos tipos pueden gestionarse de la misma manera. Por lo

tanto, es necesario desarrollar prácticas diferenciadas para que la gerencia logre los objetivos organizacionales, respondiendo a esos elementos centrales de su actuación.

Estos planteamientos incluyen como elemento crítico la necesidad de abordar en la discusión sobre la gestión los factores complejos que rodean a la organización, incluyendo los grupos de interés, la tecnología, las condiciones sociales y la cultura del contexto específico en el que se desempeña. Estos factores afectan a las organizaciones empresariales como entres sociales y requieren ser estudiados desde un enfoque multidisciplinario, que está influenciado por la comprensión de los fenómenos sociales que han sido estudiados desde la biología, sociología, psicología y ciencias de la complejidad. Estos enfoques se integran en el pensamiento administrativo desarrollado durante este siglo.

Entre los estudios que han analizado estos factores se encuentran las transformaciones aceleradas del entorno y la manera como los organismos vivos, incluidas las organizaciones sociales (Werner, 2020), generan aprendizajes a partir de la interacción con su contexto. De esta manera, se activan procesos cognitivos al incorporar a los individuos que aportan sus perspectivas personales del entorno al desarrollo de la organización (Thompson & Stapleton, 2009; Di Paolo, 2009). El aprendizaje generado permite alcanzar la autonomía a través de las dinámicas adaptativas que se traducen en la autoorganización y autogestión, similares a los que se observan en los seres vivos (Kreppner, 1999) y que pueden aplicarse a los organismos sociales, entre los cuales se encuentran las organizaciones empresariales. Este proceso adaptativo involucra la construcción de sentido (*sensemaking*) de los individuos y la organización a partir de esas interacciones con el entorno (Kirchhoff, 2018).

En la década de los 90 del siglo pasado, estas posiciones críticas y los desarrollos disciplinares que profundizan en el estudio de las organizaciones sociales llevaron a la propuesta

del concepto de lógicas gerenciales para reemplazar el de teoría administrativa. Como se mencionó anteriormente, se entiende por lógica gerencial las agrupaciones de las teorías organizacionales y del pensamiento administrativo que comparten un modelo mental común, compuesto por principios y postulados que son ejes de referencia similares de sus apuestas teóricas. A partir de este modelo mental o racionalidad, se definen las prácticas gerenciales para estructurar las organizaciones, regular las interacciones internas y con el entorno, tomar decisiones y administrar los recursos (Dijksterhuis et al., 1999; Mejía et al., 2014).

Estos autores agrupan las propuestas conceptuales desarrolladas previamente a su publicación en tres lógicas: clásica, moderna y postindustrial, y proponen que a partir de finales del siglo anterior, se está desarrollando una nueva que incluye procesos simbólicos y de coevolución.

2.1.1. Lógica Clásica

La primera lógica, identificada como *clásica*, abarca teorías que parten de la concepción de que es posible construir soluciones únicas a los desafíos sociales que enfrentan las organizaciones. Dijksterhuis y sus coautores (1999) incluyen en esta lógica la administración científica, la teoría administrativa clásica y la teoría burocrática. Plantean que todas ellas suponen que las organizaciones se diseñan como máquinas que transforman entradas en salidas, con una única línea de producto que es demandado por clientes específicos, y que cuenta con un grupo de trabajadores que realizan actividades definidas por la gerencia, sin espacios de participación más allá del cumplimiento de sus tareas. Estos trabajadores son motivados a través de la remuneración otorgada.

En cuanto al concepto trabajo, Taylor (1911) lo considera como un esfuerzo que requiere de la cooperación armoniosa entre la gerencia y los trabajadores para lograr la máxima eficiencia

y productividad, la máxima remuneración del empleado y utilidad del inversionista (pp. 18, 57, 73, 85). Para Fayol (1917), el trabajo también es un esfuerzo que debe ser coordinado y armonizado por la función administrativa en un ambiente de confianza y sin temor (pp. 10-11). La gerencia tiene el papel de decidir y los trabajadores de ejecutar las tareas definidas por medio de la división del trabajo, que se utiliza para lograr mayor producción con el menor esfuerzo (p. 44). En el caso de Weber (1943), el trabajo tiene dos significados diferentes: para los trabajadores sin propiedad, es un medio de supervivencia, y en aquellos que tienen riqueza o educación, es una oportunidad de incrementarla y, en algunos casos, puede permitirles reconocimiento social y desarrollo de su vocación (p. 214).

En las posiciones críticas posteriores, los autores del pensamiento administrativo identificaron que esta lógica se caracteriza por la interacción con un entorno estable y con baja incorporación de tecnologías. El tipo de organización fue denominado *mecanicista*. Esta organización se caracteriza por una estructura jerárquica rígida y centralizada, una división del trabajo altamente especializada y una estandarización de los procesos que tiene por objetivo lograr eficiencia. Además, se destaca que la información fluye hacia los niveles gerenciales, mientras que las decisiones fluyen hacia los niveles operacionales. El proceso administrativo se basa en la dirección, por tanto, la supervisión y el control se utilizan para demostrar poder (Burns & Stalker, 1961, pp. 97, 152, 153, 162; Katz & Kahn, 1966, pp. 72-94, 180; Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 8, 16, 167, 170-173; Woodward, 1965, pp. 23, 83, 142).

Las prácticas gerenciales en esta lógica se fundamentan en una racionalidad técnica. La gerencia posee un conocimiento exhaustivo del proceso productivo, que le permiten definir y ordenar las tareas, y diseñar la estructura organizacional con el propósito de alcanzar la máxima eficiencia. Dijksterhuis y sus coautores (1999) sostienen que esta lógica continúa vigente en las

organizaciones contemporáneas, a pesar de que puede enfrentar limitaciones en su implementación debido a los cambios constantes y las complejas interacciones sociales con el entorno (1999, pp. 574-575).

En interpretaciones recientes, se ha postulado la *lógica de desempeño*, basada en la interacción entre la gerencia y los trabajadores a través de los resultados alcanzados en las tareas realizadas. Esta lógica emplea objetivos medibles para valorar su aporte y se enfoca en el seguimiento y control como elementos centrales de la gestión gerencial. Para llevar a cabo esta valoración, las organizaciones definen los objetivos, incluyen prácticas de planificación, medición, presupuestación, indicadores de rendimiento, evaluación del desempeño y reuniones periódicas para revisar los resultados de la gestión (Hammerschmid & Löffler, 2015; Pagliarussi & Leme, 2020).

Nakrošis y Bortkevičiūtė han realizado una actualización de esta lógica, denominándola *lógica de la consecuencialidad*. En esta perspectiva, se busca incorporar la maximización de resultados y ganancias, con la eficiencia como medida primordial de éxito. No obstante, es importante destacar que reconocen las limitaciones en su aplicación cuando se presentan situaciones e industrias donde prevalece una alta incertidumbre y complejidad (Nakrošis & Bortkevičiūtė, 2022).

2.1.2. Lógica Moderna

La segunda lógica propuesta por Dijksterhuis et.al. (1999) se denomina *moderna*. En contraste con las escuelas de pensamiento administrativo de la lógica clásica, en esta se destaca la capacidad de las organizaciones para adaptarse al entorno a través de respuestas generadas a partir de predicciones sobre los cambios que pueden ocurrir en él. Los autores que se ubican en la lógica moderna proponen que es necesario contar con una estructura organizacional que

facilite la amplia participación de todos los involucrados y esté abierta a transformarse. Reconocen que las organizaciones son sistemas naturales y racionales, diseñados para lograr la supervivencia. Se identifica una *racionalidad organizacional* que recoge enfoques del pensamiento administrativo basadas en la flexibilidad de la organización de acuerdo con las interacciones entre la gerencia y los trabajadores, y busca incorporar la participación de estos últimos en la toma de decisiones. Adicionalmente, se plantea y profundiza en las implicaciones la interacción dinámica con el entorno cambiante para la organización su estructura y gestión.

De entre estas escuelas de pensamiento administrativo, en primer lugar se identifican aquellas enfocadas en la relación interna entre la gerencia y los trabajadores. Se propone que el trabajo se ve afectado por situaciones físicas y psicológicas, y que puede ser una fuente de desarrollo de los trabajadores al poner en juego sus habilidades, sentirse valorados, tener el deseo de ganar la aprobación de las autoridades o de la sociedad y por el interés en las actividades sociales con sus compañeros de trabajo (Drucker, 1954, pp. 317-318, 384-388; Homans, 1951, pp. 12, 80, 94, 315, 401; Mayo 1933, pp. 22, 37, 170; Roethlisberger, 1939, pp. 166, 228, 311). Otros autores indican que el trabajo puede proporcionar un sentido de propósito y significado en la vida, así como una sensación de logro y autoestima que genera la percepción de la realización personal (Likert, 1961, p. 199; Maslow, 1954, pp. 35, 62-66, 72, 79; McGregor, 1960, pp. 47-48, 53-56, 85, 114), lo que facilita la participación y colaboración de los trabajadores en el logro de objetivos de la organización.

De igual manera, se encuentran otros autores que plantean que para lograr la participación del trabajador, es necesario entrenarlos en la toma de decisiones (Drucker, 1954, pp. 62, 156-164, 384-385; Likert, 1961, pp. 70, 120-121; March & Simon, 1958, pp. 124, 126; Simon, 1947, pp. 76, 160, 172) y desarrollar un liderazgo democrático y participativo que reemplace el

autoritario de la lógica clásica (Argyris, 1965, pp. 188, 191, 200-205). El ambiente de colaboración entre la gerencia y los trabajadores se requiere para que se logre el mayor esfuerzo de ambas partes (Cyert & March, 1963, pp. 103, 240; Katz & Kahn, 1966, pp. 22, 282; Likert, 1961, pp. 178, 199; Mintzberg, 1973, pp. 24-27). Adicionalmente, la interacción con el entorno requiere generar ventajas competitivas sostenibles integrando los diferentes eslabones de la cadena de valor para desarrollar fortalezas y capacidades únicas que permitan alcanzar sus objetivos (Porter, 1980, pp. 3-5, 86-87).

Adicionalmente, una de las escuelas que se encuentra en la lógica moderna corresponde a la teoría de la contingencia (Burns & Stalker, 1961, pp. 85, 89, 114), la cual sostiene que no existe una única forma *correcta* de estructurar una organización, dado que depende de sus propias circunstancias internas y de su entorno, especialmente las determinadas por el desarrollo de la tecnología. En este enfoque se plantean dos tipos de organización: la propia de la lógica clásica ya mencionada (mecanicista) y la *organicista* que surge a partir de las transformaciones sociales y tecnológicas posteriores a la segunda guerra mundial.

En estas circunstancias, el entorno se vuelve cambiante y turbulento, lo que afecta la naturaleza de las tareas realizadas para la producción de bienes y servicios. Estas tareas se vuelven menos rutinarias debido a la presión generada por la incorporación de tecnologías más complejas. La teoría contingente plantea que esta situación requiere de un nuevo tipo de organización denominada organicista. Entre sus principales características se identifican estructuras organizacionales más horizontales, mayor flexibilidad en la división del trabajo y una menor formalización de los procedimientos, lo que permite que la información fluya de manera lateral. Las tareas se descomponen en equipos multifuncionales e interdisciplinarios, eliminando las barreras jerárquicas y fomentando la creatividad y la innovación. Además, se presenta una mayor

participación de los empleados en la toma de decisiones, a través de la descentralización y la delegación de autoridad, lo que estimula la valoración de la iniciativa y la autonomía del trabajador (Burns & Stalker, 1961, pp. 97, 152-153, 162; Cyert & March, 1963, pp. 258, 261-262, 267-268; Katz & Kahn, 1966, pp. 72, 94; Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 8-14, 168-174; Woodward, 1965, pp. 24, 83, 143-145).

Por esta razón, se entiende que las organizaciones son mecanismos multipropósito diseñados para lograr objetivos predeterminados por la gerencia en los diferentes entornos donde opera. Las organizaciones están compuestas por seres humanos *intencionalmente racionales*, cuyas capacidades son limitadas para comprender la realidad completa de la organización y su entorno (March & Simon, 1958, pp. 168-169). Esta lógica propone que la racionalidad se encuentra en la organización en sí misma y no en sus trabajadores de diferentes niveles, por lo que es necesario desarrollar prácticas gerenciales que definan reglas claras para asegurar que sus integrantes se comporten de acuerdo con los límites definidos por la gerencia y así lograr los objetivos esperados.

A lo largo del presente siglo se ha relacionado con esta lógica la propuesta de la *lógica institucional*, también conocida como *lógica de la adecuación* (Nakrošis y Bortkevičiūtė, 2022). Esta perspectiva busca complementar la optimización y eficiencia con una ideología normativa que fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al tiempo que los controla mediante normas sociales y culturales. Se plantea que mediante ellas se logra la cohesión social, la gestión de los conflictos internos y la construcción de una identidad corporativa en la que todos se sienten a gusto de participar.

Las organizaciones buscan legitimidad social a través del reconocimiento y la aprobación de su papel y de las actividades empresariales que realizan, y de esa manera pueden obtener los

recursos necesarios para operar (Barley & Kunda, 1999; Christopher, 2020; Greenwood et al., 2010; Thornton & Ocasio, 1999; Thornton et al., 2012). Sin embargo, esta perspectiva ha recibido críticas por intentar inducir a los trabajadores a asumir valores y normas que entran en conflicto con sus propios principios, lo que puede tener consecuencias negativas para la eficiencia organizacional (Christopher, 2020). Además, podría reducir la capacidad de las organizaciones públicas y privadas para responder a situaciones extraordinarias que requieran tomar decisiones que vayan en contra de las normas y valores establecidos (Nowell & Stutler, 2020).

De igual manera, también se incluye un enfoque que propone tener en cuenta la vocación profesional de los trabajadores, quienes exigen el respeto a los valores propios de la profesión y su aporte a la sociedad para justificar su existencia. En esta *lógica profesional*, se enfatiza que los trabajadores ponen énfasis en la calidad de los servicios prestados, la satisfacción del cliente y el bienestar del usuario por encima de la eficiencia, productividad y optimización en el uso de los recursos. De esta manera, responde a los objetivos organizacionales de calidad y prestación de un servicio que solucione las necesidades de sus clientes (LaCroix, 2022; Tureta & Castelo, 2020; Vito, 2020).

Adicionalmente, buscando reenfocar el diseño organizacional para reconocer el aporte del cliente que no solo adquiere bienes y servicios, sino que también busca experiencias y relaciones de valor, se propone la *lógica del servicio*. En esta lógica, los clientes participan en la creación de valor, co-creando soluciones que se ajusten a sus necesidades y deseos, a través de prácticas gerenciales que permiten resolver problemas complejos y crear soluciones innovadoras (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Yan et al., 2010). Esta también abarca la relación empresa-empresa, en particular empresa-proveedor y empresa-competidor (Bakhsh & Riivits-Arkonsuo, 2022; Barile et al., 2021; Gerke et al., 2020; Kohtamäki, et al., 2022; Ordanini & Pasini,

2008), que algunos autores plantean como *lógica del servicio dominante* (Bakhsh & Riivits-Arkonsuo, 2022). Estas prácticas requieren reemplazar la rivalidad y la competencia por otras sustentadas en la confianza y colaboración para buscar la supervivencia de las organizaciones (Huikkola et al., 2022).

De la misma manera, se identifican en esta lógica prácticas gerenciales que se enfocan en definir planes de acción generados a través del análisis pormenorizado del entorno, controlar tanto los procesos como los recursos utilizados y los resultados potenciales, y evaluar el rendimiento para anticiparse a desviaciones y corregirlas. De igual manera, los sistemas de recompensa a los trabajadores tienen como finalidad motivarlos a llevar a cabo las tareas dentro del marco definido, mediante criterios para seleccionarlos, promoverlos y reemplazarlos. Finalmente, se aplica un liderazgo participativo centrado en la colaboración y participación de los trabajadores y otros grupos de interés en la toma de decisiones, para lo que se generan mecanismos permanentes de comunicación y relaciones de confianza. Es de anotar que estas prácticas se identifican en la actualidad en organizaciones de todo tipo alrededor del mundo (Dijksterhuis et al., 1999, p. 575).

2.1.3. Lógica Postindustrial

La tercera lógica propuesta por Dijksterhuis y sus coautores (1999) se conoce como *postindustrial*. A diferencia de su uso tradicional en la economía, no se refiere a la transición de aquella basada en la producción a una en servicios. En cambio, esta lógica se enfoca en la autoorganización y la adaptabilidad de las organizaciones en lugar de la eficiencia y la jerarquía de las dos anteriores. Dijksterhuis et al. (1999) indican que se basa en la denominada *racionalidad substancial* que consiste en la confianza en el equipo de trabajo y su capacidad para responder apropiadamente a las necesidades de la organización. La gerencia considera que los trabajadores

tienen el conocimiento y la competencia necesaria para percibir y experimentar los retos y la realidad organizacional como un todo coherente. De igual manera, la lógica postindustrial propone una organización que se integra con el entorno y evoluciona en medio de las situaciones cambiantes que generan las nuevas realidades generadas por las transformaciones sociales y tecnológicas.

Dentro de las propuestas de autores del pensamiento administrativo de esta lógica, que recogen la racionalidad substancial, se identifica que la gestión empresarial requiere de un enfoque sistémico, aprendizaje conjunto y colaboración de equipos para abordar problemas complejos y la dinámica del sector económico, adaptándose así a entornos cambiantes (Senge, 1990, pp. 57, 147, 237). Esta orientación lleva a la organización a concentrar sus esfuerzos en descubrir nuevas oportunidades y anticipar las necesidades de los clientes para aumentar la ganancia neta en lugar de reducir la inversión (Prahalad & Hamel, 1994, pp. 124, 147, 292). Para lograrlo, se requiere asignar recursos a proyectos innovadores que respondan al cambio tecnológico imperante y que alcancen los objetivos organizacionales (Christensen, 1997, pp. 73, 86-87, 90-91, 172-173).

Estos procesos son comunes en organizaciones distribuidas a nivel mundial (con unidades en diversos lugares del mundo, las cuales tienen alta autonomía), lo que demanda la gestión de la interculturalidad aplicando modelos que den respuesta a cada cultura en particular (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, pp. 3, 170, 199 y 237). En este contexto, se reemplaza el concepto tradicional de *empleado*, y se adoptan términos como *associate*, *colleague* o *team member* que describen a trabajadores que no son recursos, sino pares que aportan al desarrollo de la organización y que cuentan con la plena confianza de la gerencia (Hamel, 2007, pp. 57, 64, 74, 143, 196). Este tipo de trabajador se considera en la actualidad propio de la cuarta revolución

industrial, y se caracteriza por ser un *thinker* que resuelve problemas complejos y no realiza tareas repetitivas (Martin, R. , 2009, pp. 40, 46, 89 a 90, 128 y 164). Finalmente, en esta lógica se identifica una evolución hacia un mayor nivel de conciencia del ser humano, reflejada en las organizaciones a través de la autogestión, integralidad y el propósito evolutivo como ejes principales, así como una nueva relación con los diferentes grupos de interés, incluyendo a los trabajadores (Laloux, 2014, pp. 31-32, 61, 136, 178 y 227).

Continuando con la lógica postindustrial, la propuesta de otros autores complementa o reafirman sus características. En esta línea de investigación, se encuentra la denominada *lógica humanista*, la cual se fundamenta en la participación de los trabajadores de todos los niveles en el desarrollo de la organización. Dentro de las propuestas que se enmarcan en esta lógica, la primera indica la importancia de identificar patrones emergentes que surgen del comportamiento organizacional al interactuar con el entorno. Esta perspectiva reconoce a la organización como un sistema complejo y dinámico, por lo que las prácticas gerenciales deben orientarse hacia la autoorganización y adaptación a los entornos cambiantes (McKelvey, 1997). La segunda propuesta destaca la necesidad de responder a la complejidad e incertidumbre generada por el entorno cambiante, a través del recurso a la creatividad e intuición de los trabajadores (Calori, 1998). Esto requiere implementar prácticas gerenciales centradas en el desarrollo y el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de la organización, para que puedan aportar todas sus capacidades en beneficio del crecimiento a largo plazo de la empresa o institución (Kimakowitz et al., 2010; Pirson & Lawrence, 2009; Pirson, 2019).

En una línea similar, otro enfoque se orienta hacia el aprendizaje organizacional. James G. March (1991) identifica una paradoja entre las soluciones altamente efectivas a corto plazo (explotación) y aquellas que buscan impactos a largo plazo (exploración), lo que requiere de

prácticas gerenciales que gestionen las capacidades de los individuos para desarrollar ambos momentos. Por su parte, Nonaka (1994) planteó la denominada teoría de la gestión del conocimiento que posteriormente desarrolló con otros autores (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1996). En esta teoría se propone que la creación de conocimiento es un proceso social que se produce en forma de espiral para llevarlo de tácito a explícito: socialización, externalización, combinación e internalización. Reinhardt (2000) propuso prácticas gerenciales para lograrlo, como la creación y transferencia de conocimiento, la creación de una cultura de aprendizaje, la incorporación de tecnología de información y la realización de mediciones del conocimiento generado. Posteriormente, esto fue complementado con prácticas para desarrollar la capacidad de generar activos intangibles, que son fuente de competitividad a largo plazo (Ohkubo et al., 2015; Sporleder & Peterson, 2003).

Como una línea de investigación paralela en sus comienzos y luego incorporada como complementaria, se aborda el concepto de capacidades dinámicas entendidas como las competencias organizacionales para dar respuestas al entorno cambiante y renovarse de manera permanente (Teece et al., 1997). Estas capacidades dinámicas se identifican tanto en individuos como en organizaciones e incluyen la absorción, el aprendizaje, la integración o adaptación y la transformación de la organización. Además, se propone posteriormente añadir la capacidad de innovación para captar la creatividad e iniciativa, logrando así desarrollos enfocados hacia el largo plazo (Ortega et al., 2012).

Tomando elementos de la lógica del aprendizaje y complementándola con las capacidades dinámicas, se dio forma a la *lógica ambidextra* (Birkinshaw, 2010; Jansen, 2006; Lazzarotti et al., 2018; Lubatkin et al., 2006; O'Really III & Tushman, 2008; Tushman & O'Reilly III, 1996; Tushman & O'Reilly, 1999). Estos autores exploran la dualidad entre la innovación

incremental y radical, y proponen prácticas específicas para desarrollar ambos procesos de manera simultánea. La propuesta incluye la paradoja de explotación y exploración, ya planteada por March (1991), que incorpora prácticas gerenciales para responder simultáneamente a los objetivos a corto y largo plazo de la organización, lo que requiere trabajadores que puedan adaptarse a las actividades que se realizan en ambos modelos temporales.

Así, las prácticas gerenciales se enfocan en facilitar la toma de decisiones y la ejecución de acciones por parte de equipos de trabajo que se autogestionan y autoorganizan para responder simultáneamente al corto y largo plazo. Se otorga autonomía a los trabajadores, confiando en su capacidad para comprender la interacción de la organización con el entorno y generar propuestas creativas e innovadoras que impulsen la competitividad de la empresa (Dijksterhuis et al., 1999, pp. 575-576).

2.1.4. Lógica de coevolución

Dijksterhuis y sus coautores (1999) proponen que se está presentando una lógica *coevolutiva*. En ella, la gerencia considera la variación contextual para definir la o las lógicas de gestión a aplicar, ya que el entorno altamente cambiante influye de manera considerable en la estructura de la organización y el modelo de gestión a utilizar. Esto sugiere que la respuesta dada desde la teoría contingente de una alternativa organicista cuando los entornos aumentaban su inestabilidad, como respuesta a la organización mecanicista de los entornos estables, ya no es suficiente en esta nueva etapa de mayor hiperturbulencia.

Las situaciones particulares y los modelos mentales identificados en la interacción social entre la gerencia y los trabajadores, junto con las presiones del entorno que afectan la competitividad o supervivencia de las organizaciones, llevan a la adopción de diferentes lógicas y racionalidades para generar sentido en las respuestas ofrecidas. Los autores proponen varias

opciones para este proceso, considerando las diferencias culturales, los modelos mentales, la idiosincrasia de quienes interactúan en la organización y el grado de caos generado por el entorno (Dijksterhuis et al., 1999).

Además, en medio de una sociedad caracterizada por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por su sigla en inglés), Dijksterhuis y sus coautores (1999) proponen la racionalidad simbólica que permite a los trabajadores construir horizontes de sentido en este entorno. En un contexto laboral donde los cambios tecnológicos acelerados son una constante, es fundamental que los trabajadores identifiquen en qué organización participan de acuerdo con sus propios modelos mentales, los cuales están regulados por sus valores e intereses personales (Mejía et al., 2014). Esta racionalidad se basa en la capacidad humana para atribuir significado a través de símbolos, metáforas y narrativas culturales.

Los trabajadores en esta lógica dan gran importancia a aspectos simbólicos como los valores, la cultura, el lenguaje y los significados que se construyen en las organizaciones (Hatch, 1997). Así, le dan sentido a su actuación y se disponen a entregar todas sus capacidades a la organización, propiciando la construcción de significados comunes, esenciales para la gestión de las organizaciones, autogestionando y autoorganizándose de acuerdo con los objetivos a construir colaborativamente.

Las prácticas gerenciales se estructuran para que los trabajadores encuentren propósito y dirección en su trabajo, y comprendan su papel dentro de la organización gracias a la interpretación simbólica y a sus creencias personales. De esta manera, se construye una realidad que va más allá de las intenciones y objetivos que inicialmente había planteado la gerencia. Para lograr la máxima expresión del trabajador, las prácticas gerenciales buscan desarrollar una imagen positiva y atractiva de la empresa como empleador, para diferenciarse de sus competidores en el

mercado laboral y, de esta manera, atraer y retener los mejores talentos (Barrow & Mosley, 1996; Dabirian et al., 2017; Martin et al., 2011; Moroko & Uncles, 2008; Moses & Sharma, 2020).

Dado que esta apuesta no puede ser totalmente objetiva, los líderes la construyen con sus equipos de trabajo a través de interacciones y comunicación, desarrollando una narrativa clara y coherente que permita comprender los objetivos y valores de la organización como una identidad colectiva (Diefenbach et al., 2009; Gabriel, 2000). Esta colaboración en la construcción de la narrativa organizacional por parte de los líderes y sus equipos de trabajo influye directamente en el compromiso y rol de *design thinker* asumido por los trabajadores, quienes se comprometen plenamente con la organización al aportar constantemente nuevas propuestas de productos y servicios. Estas no solo responden a su compromiso organizacional, sino que también permiten a la empresa ir más allá de los objetivos inicialmente planteados al rediseñar el modelo de negocio de acuerdo con las lógicas de la explotación y exploración, acompañando a la gerencia a construir futuros posibles como lógica de actuación (Martin, 2009). Para lograrlo, las organizaciones necesitan ser conscientes de las diferentes lógicas de gestión que operan en diferentes partes de la organización y trabajar para coordinar y equilibrarlas para lograr una ventaja competitiva sostenible (Tyskbo, 2021).

En conclusión, las lógicas gerenciales y racionalidades desempeñan un papel fundamental en la gestión empresarial. Desde la lógica clásica hasta la coevolutiva se encuentran en la gestión de las organizaciones contemporáneas, tomando cada vez más fuerza la necesidad de adaptarse al contexto y la diversidad de los cambios que se presentan. Cada enfoque ofrece perspectivas únicas para la toma de decisiones y la interacción entre gerentes y trabajadores. Estas lógicas y racionalidades influyen en el comportamiento de los actores clave dentro de la organización, como los trabajadores y la gerencia, y afectan las relaciones con los grupos de interés externos,

incluyendo accionistas, clientes y proveedores. La comprensión de estos conceptos es esencial para aplicar prácticas gerenciales efectivas y construir futuros posibles que sean coherentes con los objetivos organizacionales.

En la tabla 1, se presenta un resumen detallado de las distintas lógicas y racionalidades descritas en esta sección.

Tabla 1 – Lógicas gerenciales propuestas en las dos últimas décadas

Lógica	Racionalidad	Autores	Eje de la propuesta	Prácticas gerenciales interacción Gerencia-Trabajador	Otras lógicas que la desarrollan
Clásica	Técnica	Taylor (1911) Fayol (1917) Weber (1943) Burns & Stalker (1961) Woodward (1965) Lawrence & Lorsch (1967) Dijksterhuis, Van den Bosch, Van den Bosch (1999)	Administración científica Teoría clásica de la administración Teoría económica clásica Teoría burocrática Organización mecanicista	Estudio del flujo del trabajo, planificación de las tareas y asignación y coordinación de tareas Motivación económica y productividad como objetivo Eficiencia como mecanismo Estructura jerárquica rígida y centralizada División del trabajo altamente especializada y una estandarización de los procesos que tiene por objetivo lograr eficiencia La información fluye hacia los niveles gerenciales, mientras que las decisiones fluyen hacia los niveles operacionales El proceso administrativo se basa en la dirección, común enfoque en supervisión y el control que demuestran poder	Lógica de desempeño basada en mediciones cuantitativas (Hammerschmid & Löffler, 2015; Pagliarussi & Leme, 2020) Lógica de consecuencialidad basada en maximización de resultados en entornos complejos e inciertos (Nakrošis & Bortkevičiūtė, 2022)

Moderna	Organizacional: recoge enfoques administrativos: - basados en las interacciones entre la gerencia y los trabajadores - basados en la participación del trabajador en la toma de decisiones - basados en la interacción dinámica con el entorno	Mayo (1933) Homans (1951) Roethlisberger (1939) Simon (1947) Drucker (1954) Maslow (1954) Argyris (1957) March & Simon (1958) McGregor (1960) Likert (1961) Burns & Stalker (1961) Cyert & March (1963) Woodward (1965) Katz & Kahn (1966) Lawrence & Lorsch (1967) Mintzberg (1973) Porter (1980) Dijksterhuis, Van den Bosch, Van den Bosch (1999)	Teoría organizacional Modelo de la organización deseable Racionalidad limitada Teoría económica de la firma Comportamiento organizacional Sistema sociotécnico Teoría Contingente Posicionamiento en el entorno competitivo	La gerencia coordina personas Habilidades comunicativas Diseño de normas y procedimientos Fijación de políticas para la acción Toma de decisiones para solución de problemas operacionales Rentabilidad como objetivo Adaptación eficiente al entorno como mecanismo Estructuras organizacionales más horizontales, con descentralización y delegación de autoridad Mayor flexibilidad en la división del trabajo Menor formalización de los procedimientos La información fluye de manera lateral Tareas realizadas por equipos multifuncionales e interdisciplinarios Fomento de la creatividad y la innovación Mayor participación de los empleados en la toma de decisiones que estimula la valoración de la iniciativa y la autonomía del trabajador	Lógica institucional basado en el control y la cohesión social por medio de los valores propuestos por la gerencia (Barley & Kunda, 1999; Christopher, 2020; Greenwood, et al., 2010; Thornton & Ocasio, 1999; Thornton, et al., 2012) Lógica de la adecuación (Nakrošis & Bortkevičiūtė, 2022) Lógica profesional basada en la vocación de la persona (LaCroix, 2022; Tureta, et al., 2020; Vito, 2018) Lógica del servicio basada en la co-creación con el cliente (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Yan, et al., 2010) Lógica del servicio basada en la co-creación con otras empresas (Bakhsh & Riivits-Arkonsuo, 2022; Barile, et al., 2021; Gerke, et al., 2020; Huikkola, et al., 2022; Kohtamäki, et al., 2022; Ordanini & Pasini, 2008) Lógica del servicio dominante (Bakhsh & Riivits-Arkonsuo, 2022)
Postindustrial	Substancial	Senge (1990) Prahalad & Hamel (1994) Christensen (1997) Trompenaars & Hampden-Turner (1997) Dijksterhuis, Van den Bosch, Van den Bosch (1999) Hamel (2007) Martin R. (2009) Laloux (2014)	Teoría de sistémica Estrategia corporativa Gestión intercultural Autogestión Diseño de modelos de negocio Organizaciones autoorganizadas Influencia de la cultura externa e interna Gestión del conocimiento	La gerencia que realiza la coordinación de equipos Liderazgo de equipos Anticipación y adaptación a los cambios Generación de valor Trabajador polivalente Trabajador con iniciativa y creatividad Gestión estratégica con competitividad y sostenibilidad como objetivos Gestión de la innovación Gestión de capacidades dinámicas	Lógica humanista basada en la participación del trabajador (Calori, 1998; Kimakowitz et al. 2010; McKelvey, 1997; Pirson & Lawrence, 2009; Pirson, 2019) Lógica del aprendizaje organizacional (March J., 1991; Nonaka I., 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1996; Ohkubo et al., 2015; Reinhardt, 2000; Sporleder & Peterson, 2003) Capacidades dinámicas (Ortega et al., 2012; Teece et al., 1997) Lógica ambidextra (Birkinshaw, 2010; Jansen, 2006; Lazzarottiet al., 2018; Lubatkin et al.,

			Estructuras organizacionales en red Empoderamiento de cada persona en la empresa	Satisfacción de los stakeholders de la organización	2006; O'Really III & Tushman, 2008; Tushman & O'Reilly III, 1996; Tushman & O'Reilly, 1999)
Coevolución	Simbólica	Dijksterhuis, Van den Bosch, Van den Bosch (1999) (Mejía, Alfaro, & Torres, 2014)	Múltiples lógicas se aplican de manera simultánea La lógica a aplicar depende del contexto específico Se requieren nuevos modelos de estructura organizacional Se requieren modelos de gestión que incluyan diversas opciones en la misma organización	Se consideran las diferencias culturales, modelos mentales, idiosincrasia de quienes dirigen la organización y el grado de caos generado por el entorno. Gerencia en ambientes VUCA	Valores, cultura, lenguaje, comunicación y construcción conjunta de significados (Hatch, 1997) Empresa empleadora que atrae a los mejores talentos con una oferta atractiva (Barrow & Mosley, 1996; Dabirian et al., 2017; Martin, et al., 2011; Moroko & Uncles, 2008; Moses & Sharma, 2020) Construcción de narrativas entorno a los valores simbólicos (Diefenbachet al., 2009; Gabriel, 2000) Rediseño permanente del modelo de negocio y el trabajador como <i>design thinker</i> (Martin, 2009)

Fuente: elaboración propia

Como se propone en las lógicas gerenciales, no existe una única forma dominante de gestionar las organizaciones. La pretensión de convertir la teoría organizacional y el pensamiento administrativo en una ciencia con criterios universalistas para implementar procesos de gestión al interior de las organizaciones es cuestionada por diversos autores. Los modelos mentales presentes en las personas que participan en las acciones de las organizaciones se entrecruzan , generando respuestas simultáneas que, en palabras de Dijksterhuis y sus coautores (1999), producen un proceso de coevolución entre teorías y prácticas adoptadas en el interior de las organizaciones.

2.2. Las unidades de análisis para abordar el concepto trabajo desde las lógicas gerenciales

Tras realizar el análisis de los autores seleccionados en cada una de las lógicas gerenciales, se proponen cinco unidades de análisis con el objetivo de comprender las diferentes representaciones del concepto trabajo desde la perspectiva del trabajador. En el contexto del pensamiento administrativo, tal como se ha expuesto a lo largo de esta sección, se han desarrollado diversas prácticas gerenciales basadas en supuestos sobre la relación entre la gerencia y los trabajadores, fundamentadas en los modelos mentales inherentes a cada período histórico.

Aunque el pensamiento administrativo ha evolucionado a lo largo del último siglo, tal como se ha señalado en la definición de las lógicas gerenciales, no se han eliminado por completo los paradigmas que lo sustentan. Por el contrario, en la realidad de las organizaciones contemporáneas, coexisten tanto en la interpretación que realizan la gerencia como en las acciones que desarrollan los trabajadores. Por esta razón, resulta necesario emplear unidades de análisis que aborden la perspectiva del trabajador con criterios uniformes, permitiendo describir las representaciones que se presentan en la siguiente sección y que servirán de base para llevar a cabo la investigación empírica.

Las unidades de análisis definidas son:

- *Motivación para trabajar:* Se refiere a los factores, internos y externos, que impulsan al trabajador a comprometerse con su labor y a dedicar tiempo y esfuerzo en la realización de sus tareas como suplir necesidades económicas, pertenecer a grupos o autorrealizarse como ser humano.

- *Objetivo de trabajar:* Comprende las metas individuales que el trabajador busca alcanzar a través de su empleo, como ser aceptado y recibir el reconocimiento de la sociedad, realizarse como persona por medio de la interacción con los grupos de trabajo o desarrollar plenamente sus capacidades.

- *Finalidad de trabajar:* Son los propósitos que el trabajador aspira a obtener a largo plazo a través de su actividad laboral, tales como responder a la expectativa del empleador que se revierta en reconocimiento monetario o del grupo, sentirse parte de la sociedad o lograr la máxima expresión de su condición de ser humano.

- *La función de trabajar:* Corresponde a la interpretación del significado de las responsabilidades y actividades específicas que el trabajador lleva a cabo dentro de su rol laboral, que pueden cumplir con la productividad requerida por la sociedad, la toma de conciencia de su condición social como ser humano o una forma de expresar su autonomía.

- *El resultado de trabajar:* Se refiere a los impactos y consecuencias que se derivan del conocimiento del trabajador puestos al servicio tanto de la organización como de la sociedad. Incluyen resultado en el logro de los objetivos del empleador, la contribución a la construcción de la comunidad de referencia y el aporte para alcanzar una sociedad mejor.

Con estas unidades de análisis se aborda el análisis de las representaciones del concepto trabajo que se presenta en la siguiente sección.

2.3. Las representaciones del concepto trabajo

El concepto trabajo ha experimentado cambios importantes debido a las crisis del capitalismo, dado su papel fundamental en el sistema formalizado por Adam Smith en conjunto con el capital y la tierra, al momento de proponer el modelo capitalista. Como algunos autores han identificado, durante la crisis de la década de 1970, el capitalismo se apartó de su justificación

principal de desarrollar una sociedad que regulara el *bien común*, para adoptar la justificación de *libertad*, que nuevamente se puso en crisis en 2008 (Arogyaswamy, 2020; Thakur, 2020). Desde entonces, el capitalismo ha necesitado encontrar una nueva justificación que legitime sus tres pilares, en particular del concepto trabajo.

La búsqueda de una representación que exprese la significación del trabajo ha sido una preocupación para los investigadores desde la primera crisis mencionada, ya que se requiere replantear la representación del trabajo de tal manera que pueda contrarrestar las debilidades que generan estas crisis y que ponen en riesgo el sistema. Los primeros estudios sobre el tema datan de los años 70 y 80 (Al-Shakhis & Ali, 1989; Bowman, 1977; Sievers, 1986), los cuales se centraban en otorgarle sentido a partir de la importancia y el valor que los trabajadores le otorgan al trabajo. Muchos de estos estudios se llevaron a cabo porque este significado requiere de una comprensión para que pueda responder a las expectativas que las personas tienen sobre él (Méda, 2011, p. 21), de tal manera que se mantenga el orden social propuesto desde el inicio del capitalismo.

Dominique Méda, una filósofa y socióloga francesa que ha realizado numerosos estudios sobre el trabajo propone que desde la revolución industrial, el trabajo se considera una actividad central de la sociedad. En su análisis, indica que el concepto trabajo ha evolucionado especialmente desde el siglo XVIII, cuando se consideraba una fuente de riqueza, hasta el siglo XIX, cuando se entendía como libertad creativa individual y colectiva, y a finales del siglo XIX y a lo largo del XX se entiende como una fuente de autorrealización (Méda, 1995; Méda, 1996, p. 638). Sin embargo, la autora también señala que, antes de la revolución industrial, el concepto era diferente, y las transformaciones que se viven desde la década de los 90 del siglo pasado lo

están cambiando de tal manera que no necesariamente seguirá siendo central en el futuro (Méda, 1996).

Desde finales del siglo XX, se encuentran posiciones críticas que indican que el trabajo ha evolucionado de ser visto como una actividad instrumental, es decir, como un medio para lograr un fin como ganar dinero, a ser visto como una actividad sagrada, es decir, como una fuente de beneficios intrínsecos como el sentido de propósito y la realización personal (Senge, 1990, pp. 122, 271). Esta evolución refleja un cambio en la forma en que las personas ven su relación con el trabajo y sugiere que las organizaciones deben adaptarse a esta nueva realidad comprendiendo el significado del concepto trabajo más allá del concepto empleado.

En lo que va corrido del siglo XXI, se retoma esta propuesta al indicar que las transformaciones propias de las nuevas Sociedades surgidas a partir de las actuales revolución industrial, es necesario diferenciar las actividades de trabajo que se puede realizar bajo contrato laboral del que se produce a través de una relación empresa-proveedor que llevan a que el término *empleo* no recoja la totalidad del significado del trabajo. Esto indica la necesidad de realizar búsquedas para reformularlo y comprenderlo de una manera cada vez más completa (Hamel, 2007; Kuhn et al., 2021). Aunque organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), abogan por defender el empleo y el contrato laboral como mecanismo de mediación para la ejecución de las tareas propias de las organizaciones empresariales. La condición que proponen es superar la precariedad del empleo que responda a las dimensiones objetivas como el salario, seguridad social, estabilidad y productividad, pero también a las subjetivas como la satisfacción, autonomía, sentido de propósito e identidad, y las condiciones laborales (Myhill et al., 2021, pp. 1, 6)

De la misma manera, se ha buscado encontrar el significado del trabajo mediante mediciones. Desde la Universidad de Barcelona, se han realizado tesis doctorales sobre el significado del concepto en diferentes profesiones y países (Jiménez, 2007; Martins Goudart, 2006; Ochoa, 2012; Romero, 2015; Veleda, 2003). Otro grupo de investigaciones se ha enfocado en establecer y medir por medio de la escala del trabajo decente (Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Duffy, Allan et al., 2017; Ferreira et al., 2019; Işık, et al, 2019; Lee et al., 2023; Liu et al., 2023; Ribeiro et al., 2019; Svicher et al., 2022). Un tercer grupo de investigaciones lo han realizado a través de la búsqueda de la orientación hacia el trabajo, realizando diferentes validaciones de la aplicabilidad del cuestionario establecido para tal fin (Akyurek & Can, 2022; Lipshits-Braziler et al., 2021; Su et al., 2022; Willner et al., 2020), entre otras. Todos ellos buscan evaluar el significado del trabajo, de tal manera que se reconstituya como pilar del capitalismo, cerrando las brechas que se identifiquen a partir de esas medidas objetivas.

Esta investigación adopta la propuesta de Méda, presentada en su libro *El trabajo: un valor en vía de extinción* (Méda, 1995). En él, se desarrollan tres enfoques diferentes sobre las representaciones del trabajo basados en disciplinas: el trabajo como mercancía desde la perspectiva económica, como fuente de interacción social desde la perspectiva sociológica, y como fuente de autorrealización desde la perspectiva antropológica.

Esta propuesta conceptual se relaciona con la de Noguera (1998), quien interpreta las tres representaciones desde la óptica de la Escuela de Frankfurt. Noguera propone la representación Cognitivo-Instrumental para aquella que se concentra en el trabajo como medio de solución de necesidades financieras, la representación Práctico-Moral para aquellas que permiten la construcción de la identidad del trabajador a partir de la interacción social, y la representación

Estético-Expresiva para aquellas que consideran la plena realización del ser humano al poner en juego sus capacidades de manera plena en los espacios de trabajo.

La sección se estructura bajo esta aproximación conceptual. En cada apartado se presentarán los autores que sustentan cada una de las representaciones a partir de la década de los 90 del siglo pasado, y se relacionará desde las unidades de análisis identificadas en este marco teórico¹, donde se aborda el concepto trabajo en las lógicas gerenciales.

2.3.1. La representación Cognitivo-Instrumental del concepto trabajo

En las aproximaciones teóricas del trabajo se presenta una distinción entre el concepto reducido y el amplio de trabajo (Méda, 1995). El concepto reducido implica que el trabajo se realiza por la búsqueda de recompensas externas como el dinero, el estatus social, la organización o el resultado esperado por la sociedad, y que son instrumentales en el sentido de convertir en el trabajo para satisfacer necesidades básicas. Por otro lado, el concepto amplio busca encontrar recompensas intrínsecas, como la autorrealización, el desarrollo personal y la búsqueda de realizar un propósito superior.

En la visión Cognitivo-Instrumental, el trabajo se concibe como el medio para satisfacer las necesidades de los trabajadores, abarcando desde las básicas como la alimentación hasta aspectos relacionados con el estatus social (Noguera, 1998, p. 10). Este enfoque del trabajo tiene sus raíces en la revolución francesa (Méda, 1995, p. 74), en la cual se equiparó el derecho a la vida con el derecho al trabajo, un principio que todavía perdura en la legislación internacional.

¹ Se encuentran en la Sección 2.2., en las páginas 31 y 32

A partir de este concepto emerge el trabajo asalariado, relacionado con la comprensión del empleo, el pleno empleo y la interpretación del trabajador como empleado (Méda, 1995, pp. 97-122). Noguera vincula esta perspectiva con la dimensión Cognitivo-Instrumental propuesta por Habermas, la cual se enfoca en la producción y creación de valores de uso (1987, p. 10). Basado en esta perspectiva, Noguera argumenta que la visión instrumental comparte similitudes con la teleológica y técnica de Marx, que presenta el trabajo como un medio para alcanzar un fin y como la actividad que conduce a la creación de productos mediante el uso de los medios de producción (1998, p. 49).

En la misma línea, Garrido (1996 en: Romero, 2015, p. 67) considera que el empleo garantiza los ingresos económicos necesarios para que el trabajador asuma el rol de consumidor. Según la visión Cognitivo-Instrumental propuesta por Marx, este aporta su esfuerzo y recibe una compensación económica, pero en el intercambio con el empleador, el producto resultante se convierte en su propiedad, borrando toda huella del esfuerzo realizado por el trabajador (Marx, 1859 (1999), p. 7).

En esta sección se presentan los planteamientos de autores que defienden esta representación, organizados en las cinco unidades de análisis propuestas.

2.3.1.1. Motivación para trabajar

El motivador para realizar el trabajo desde la representación Cognitiva-Instrumental es la remuneración económica. Para los trabajadores este es un aspecto central en su vida, ya que les permite satisfacer sus necesidades y aspiraciones de consumo, desde las básicas, como la alimentación, hasta las más suntuarias. Antunes define al trabajador como “aquel que vende su fuerza de trabajo por un salario” (1999 en: Veleda, 2003, p. 52) lo que refleja la comprensión del

trabajo como una mercancía, independientemente del tipo de contrato o acceso a derechos laborales que tenga.

Una de las prácticas gerenciales implementadas para gestionar el trabajo desde esta representación, es realizar comparaciones con salarios de referencia y asignarlos en consecuencia, para mantener la motivación de los trabajadores (Montero & Vásquez, 2015). De esta manera, algunos trabajadores estarían dispuestos a efectuar cualquier actividad, siempre y cuando mantengan una remuneración similar a la que tiene o han tenido en otros trabajos (Jiménez, 2007, p. 24), ya que es considerado como medio para mantener el nivel de vida que disfrutan.

Esto se presenta incluso en aquellos trabajadores con menores ingresos, que pueden verse forzados a aceptar empleos que no les brindan los derechos laborales característicos del empleo formal. Lo aceptan con el fin de cubrir sus necesidades básicas y como parte del proceso de adaptación al entorno laboral que ofrece pocas oportunidades (Allan et al., 2014). Estos empleos pueden incluir trabajos de medio tiempo, por horas o por actividades específicas, en los que los trabajadores carecen de esos derechos que se les otorga un empleo formal.

De igual manera, para mantener las condiciones financieras y cumplir con el papel social que se espera de ellos, los trabajadores pueden negociar algunas otras que consideren necesarias para satisfacer sus necesidades básicas, como seguridad, atención médica, descanso y desarrollo de la carrera (Atitsogbe et al., 2021; Pitacho et al., 2019; Svicher et al., 2022; Yildirim et al., 2022). Estas y otras variables extrínsecas se incluyen en los instrumentos de medición del significado del trabajo, en particular, los de orientación hacia el trabajo (Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Duffy, Autin et al., 2015; Duffy, Allan et al., 2017; Ferreira et al., 2019; Işık et al., 2019; Lee et al., 2023; Liu et al., 2023; Ribeiro et al., 2019; Svicher et al., 2022).

2.3.1.2. El objetivo de trabajar

En la segunda unidad de análisis, la representación Cognitivo-Instrumental se enfoca en la relación entre el trabajador y la sociedad. Para este, el objetivo principal de desempeñar sus funciones es alcanzar el estatus social. Blanch (2003, pp. 23-24) afirma que este reconocimiento se deriva de la ética protestante, que transforma la percepción del trabajo de un castigo divino por el pecado original a un logro social al cumplir con las expectativas divinas de eficacia profesional.

Desde esta perspectiva, la utilidad social del trabajo permite al individuo contribuir a la productividad necesaria para la generación de riqueza, considerada como un deber moral por la sociedad (Blanch J., 2003, p. 52). La "asignación de roles, estatus, poder, prestigio, reconocimiento e identidad sociales (por la vía directa, mediante el título profesional, y por la indirecta, gracias a la capacidad de consumo que posibilita el salario)" se convierte en la contraprestación socialmente reconocida para el alto desempeño del trabajador (Blanch J., 2003, p. 52).

Es importante destacar que la recompensa social no depende necesariamente del reconocimiento que otorgue el empleador (Peralta-Gómez, 2012, p. 172), ya que es menos relevante para el logro del objetivo de trabajar desde la perspectiva Cognitivo-Instrumental. Para los trabajadores, participar en proyectos o empleos que confieren alto estatus y prestigio se considera un cumplimiento del objetivo de trabajar, generando satisfacción al considerar que se logra (Maass et al., 2014; Seltani et al., 2016).

El reconocimiento social se convierte en un factor que aumenta el compromiso laboral (Su et al., 2022), mientras que las tareas percibidas como de menor impacto social se consideran innecesarias para el trabajador, ya que no contribuyen a su objetivo laboral y carecen de prestigio social, lo que disminuye su motivación (Akyurek & Can, 2022). En los instrumentos de medición

para identificar la representación del trabajo se incluye esta variable, como es el caso del cuestionario de orientación hacia el trabajo, que incorpora la inserción social, entendida como el sentimiento de pertenencia logrado a través del estatus social (Willner et al., 2020; Lipshits-Braziler et al., 2021), así como la ocupación del tiempo que le genere espacios para integrarse con las comunidades de referencia dentro de la sociedad que el mismo trabajo genera.

2.3.1.3. La finalidad de trabajar

La finalidad del trabajo es la tercera unidad de análisis. Desde la perspectiva Cognitivo-Instrumental, se define como el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización contratante. Esta visión extrínseca, postulada desde la lógica moderna (Drucker, 1954), define la gerencia como la capacidad de lograr objetivos a través de otras personas. Su recompensa es externa y se mediatiza a través de los objetivos que se alcanzan con su esfuerzo, lo que define tanto el comportamiento de la gerencia como de los trabajadores.

Veleda (2003, p. 51-52) citando a Marx, argumenta que los trabajadores no solo contribuyen con su esfuerzo y fatiga a la empresa, sino que además el resultado de su trabajo queda en manos del empleador, quien es el dueño de los recursos necesarios para la actividad económica. De esta manera, se cumple la finalidad del trabajo, mediada por el aporte que se da a la organización para la que se labora.

Durante este siglo, la finalidad del trabajo en la representación Cognitivo-Instrumental ha generado mecanismos como la flexibilización laboral (Ateeq, 2022). Esta implica una relación desestructurada en la que el intercambio se genera a partir del aporte del trabajador a la organización: a mayor contribución a los objetivos, mayor remuneración; en sentido contrario, si no recibe aquello que considera como mínimo necesario a sus resultados, la remuneración flexible disminuye (Ramírez, 2016, p. 43; Méda & Vendramin, 2017; Hashmi et al., 2023). Este mecanismo

de poder de las organizaciones, especialmente las que utilizan plataformas digitales, para presionar al *gig worker* a dar su aporte al logro de los objetivos (Shanahan & Smith, 2021).

Además, La finalidad también explica la gestión de trabajos inclusivos. Desde esta representación, las personas con alguna discapacidad consideran que son útiles y necesarias para la sociedad si cumplen con la finalidad del logro de los objetivos de la organización (Fang et al., 2019; Hamouche & Parent-Lamarche, 2023). Las oportunidades laborales recibidas se valoran más que por el dinero recibido, por el reconocimiento que reciben en el ambiente de trabajo y que no siempre lo tienen en otras interacciones sociales.

2.3.1.4. La función de trabajo

La cuarta unidad de análisis en la representación Cognitivo-Instrumental del concepto trabajo es la función que cumple al generar productividad para lograr la acumulación de riqueza esperada por la sociedad para ofrecer a cambio el bienestar de todos. Como se indicó en el objetivo de trabajar, los trabajadores tienen un deber moral, planteado por Blanch (2003), quien destaca los estudios de Weber sobre el *espíritu del capitalismo*, que sostienen que el éxito económico es una demostración de la presencia divina que premia el esfuerzo de sus creyentes (Weber, citado por Blanch, 2003).

Desde esta representación se generan modelos que buscan una alta productividad, bienestar y una distribución justa de la renta y la riqueza, desarrollados con la colaboración entre la empresa y la sociedad (Midttun & Witoszek, 2020). Las empresas tienen un papel clave en la satisfacción de las necesidades sociales en aumento, y es necesario el aporte del trabajador para mejorar el desempeño y la productividad, generando riqueza en beneficio de toda la sociedad (Bonomi et al., 2020; Parent-Lamarche et al., 2021).

Las acciones que buscan incrementar la productividad del trabajo, como la capacitación y el desarrollo, la seguridad laboral, la igualdad de oportunidades, la remuneración vinculada al rendimiento (Aggarwal et al., 2023) y el uso de herramientas digitales para mejorar el desempeño (Cummings et al., 2022; Cranefield et al., 2023), forman parte de la representación Cognitivo-Instrumental de la función del trabajo. Esta representación también le da alta importancia a los factores humanos que pueden influir en los resultados de la organización desde la planificación hasta la ejecución, debido al peso de su contribución sobre la productividad organizacional (Sgarbossa et al., 2020). Además, incluye la manera como se adapta la organización a las tensiones con el entorno para permitir que los trabajadores consideren que también están logrando sus propios objetivos y expectativas (Tyskbo, 2021).

2.3.1.5. El resultado del trabajo

La quinta unidad de análisis se enfoca en el resultado del trabajo, que incluye el aporte de los conocimientos y capacidades del trabajador para lograr los objetivos del empleador. Este pone al servicio de la empresa el capital humano, que comprende sus conocimientos, habilidades y competencias (Bago et al., 2022); el capital social, que incluye los recursos de relacionamiento para lograr un desempeño óptimo (Stoltz, 2021; Hong et al., 2022); y su capital psicológico, que abarca su autoeficacia, resiliencia, optimismo y esperanza que utiliza para enfrentar y superar los problemas que debe afrontar en el desempeño de sus funciones (Huang et al., 2021).

En esta relación, los trabajadores son conscientes de que sus capacidades están al servicio del cumplimiento de los objetivos del empleador, y a cambio esperan recibir ingresos monetarios, seguridad, estabilidad y espacio para poner en juego sus capacidades (Di Fabio et al., 2021; Çolakoğlu & Toygar, 2021). Esto requiere de una colaboración con la gerencia, donde el trabajador entiende que su esfuerzo contribuye tanto al logro de sus propios objetivos como a los de la

empresa, lo que le da sentido a su compromiso (Frazzon et al., 2013; Schuh et al., 2014; Bauer et al., 2015).

Para lograr estos resultados de manera óptima, se estructuran organizaciones distribuidas que incluyen micro tareas realizadas por medio de plataformas digitales por trabajadores con capacidades específicas, los cuales pueden estar ubicados en cualquier lugar geográfico, con horarios y movimientos físicos flexibles que se estructuran desde la lógica de la productividad de la organización (Gupta & Gupta, 2022). Esta flexibilidad también se expresa en la libertad para definir el número de trabajadores que se contratan o se dejan de contratar para obtener el máximo retorno que recibirá el inversionista (Arancibia, 2011; Chakraborty & Mandal, 2019, Choudhury et al., 2021; Wang et al., 2021).

Como el resultado se concentra en el objetivo del empleador, en algunos casos, la gerencia diseña el trabajo de tal forma que los trabajadores contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, pero también pueden optar por la incorporación de tecnologías más eficientes que desplacen los cargos más operativos y requieran menos calificación, utilizando inteligencias artificiales para lograr más eficiencia (Weber & Schütte, 2019). De la misma manera, el resultado del trabajo permite implementar mecanismos de control, como la asignación de recursos, la degradación del trabajo bajo la descentralización y la legitimación de la autoridad organizacional para garantizar el aporte del trabajador (Dabaja, 2023), o el control mediante algoritmos que miden el desempeño en línea (Keegan & Meijerink, 2023).

Como conclusión de esta conceptualización, se identifica que el trabajo le permite al trabajador cumplir con la responsabilidad que tiene como miembro de la sociedad, consistente en entregar la productividad esperada y recibir a cambio compensaciones de diferente orden. Sin embargo, el trabajo no es visto como un proceso interno del ser humano, sino como una acción

que materializa un objetivo externo a él, lo que podría deshumanizarlo al no centrarse en su autorrealización y desarrollo (Meda, 1996, p. 634; Hamel, 2007, p. 130; Ham & Ceradoy, 2022).

Para Berki, citado por Noguera (Berki, 1979 en: Noguera, 1998, p. 40), esta acción reduccionista del ser humano se supera al darle un sentido multidimensional que incluye la satisfacción de la necesidad con una intencionalidad que reúne tanto el esfuerzo necesario para generar la transformación del objeto material (o inmaterial) propio del trabajo, como la productividad que alcanza en una dimensión de trabajo concreto Cognitivo-Instrumental centrado en el resultado.

En la Tabla 2 se presenta el resumen del análisis realizado sobre la representación Cognitivo-Instrumental.

Tabla 2 - Las unidades de análisis en la representación Cognitivo-Instrumental

Unidades de Análisis	Representación Cognitivo-Instrumental	Autores
Motivación para trabajar	Para ganar el dinero para cubrir sus necesidades básicas	Trabajador es quien vende su fuerza de trabajo por un salario (Antunes, 1999) Trabajo como medio para mantener el nivel de vida (Jiménez, 2007, pág. 24) La gerencia realiza comparaciones con salarios de referencia y asigna a sus trabajadores para mantener su motivación (Montero & Vásquez, 2015). Forzados a aceptar empleos que no les brindan los derechos laborales porque requieren cubrir sus necesidades básica (Allan et al. 2014) El trabajo permite cubrir necesidades como seguridad, atención médica o descanso, avance social y desarrollo de la carrera (Atitsogbe et al., 2021; Pitacho et al., 2019; Svicher et al., 2022; Yildirim et al., 2022). En la medición del significado del trabajo por variables extrínsecas (Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Duffy, Autin et al., 2015; Duffy, Allan et al., 2017; Ferreira et al., 2019; Işık et al., 2019; Lee et al., 2023; Liu et al., 2023; Ribeiro et al., 2019; Svicheret al., 2022)
El objetivo de trabajar	Ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	El estatus social tiene sus raíces en la ética protestante es un deber moral. El alto desempeño es reconocido por la sociedad (Blanch J., 2003) Es más importante el reconocimiento de la sociedad que del empleador (Peralta-Gómez, 2012) Satisfacción al participar en proyectos o empleos que confieren alto estatus y prestigio (Maass, et al., 2014; Seltani et al., 2016; Su et al., 2022) Tareas de poco reconocimiento disminuyen la motivación (Akyurek & Can, 2022) Se mide la inserción social en cuestionarios sobre el significado del trabajo (Lipshits-Braziler et al., 2021; Willner et al., 2020)

La finalidad de trabajar	Alcanzar los objetivos propuestos por la organización	<p>Gerenciar es la capacidad de lograr objetivos a través de otras personas (Druker, 1954)</p> <p>El trabajador dedica su esfuerzo y fatiga a su empleador quien se queda con el resultado (Veleda, 2003)</p> <p>La flexibilidad laboral implica una relación desestructurada que incluye la remuneración flexible atada al logro de los objetivos del empleador (Ateeq, 2022; Hashmi et al., 2023; Méda & Vendramin, 2017; Ramírez, 2016)</p> <p>La remuneración se convierte en un mecanismo de poder del empleador, especialmente en plataformas digitales (Shanahan & Smith, 2021)</p> <p>En los trabajos inclusivos la satisfacción se da porque el trabajador siente que da un aporte (Fang et al., 2019; Hamouche & Parent-Lamarche, 2023)</p>
La función de trabajar	Cumplir con la productividad que exige la sociedad	<p>El éxito económico es un premio divino al esfuerzo de sus creyentes (Blanch, 2003; Weber, 2001)</p> <p>La alta productividad genera riqueza que se distribuye como muestra de la colaboración entre la empresa y la sociedad (Bonomi et al., 2020; Midttun & Witoszek, 2020; Parent-Lamarche et al., 2021)</p> <p>Para generar riqueza se necesitan prácticas gerenciales que aumenten la productividad del trabajador (Aggarwal et al., 2023)</p> <p>Se deben incluir herramientas digitales basadas en inteligencia artificial para aumentar la productividad (Cranefield et al., 2023; Cummings et al., 2022)</p> <p>Tener en cuenta los factores humanos para aumentar la productividad (Sgarbossa et al., 2020)</p> <p>La organización se adapta a las tensiones con el entorno, incluyendo que los trabajadores consideren que también están logrando sus propios objetivos y expectativas (Tyskbo, 2021)</p>
El resultado del trabajo	El trabajador aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	<p>El trabajador aporta el capital humano: conocimientos, habilidades y competencias (Bago et al., 2022)</p> <p>El trabajador aporta el capital social: los recursos de relacionamiento para un desempeño óptimo (Hong et al., 2022; Stoltz, 2021)</p> <p>El trabajador aporta el capital psicológico: autoeficacia, resiliencia, optimismo y esperanza para enfrentar y superar los problemas del trabajo (Huang et al., 2021)</p> <p>Se da la transacción: los trabajadores entregan su capacidad y recibe compensaciones (Bauer et al., 2015; Çolakoğlu & Toygar, 2021; Di Fabio et al., 2021; Frazzon et al., 2013; Schuh et al., 2014)</p> <p>El trabajo se estructura en micro tareas que se realizan donde es más eficiente y productivo, basado en la lógica de la productividad de la organización (Gupta & Gupta, 2022) que incluye aumentar o disminuir el número de trabajadores para aumentar el retorno del inversionista (Arancibia, 2011; Chakraborty & Mandal, 2019; Choudhury et al., 2021; Wang et al., 2021)</p> <p>Para lograr el resultado del trabajo se puede reemplazar al trabajador por inteligencias artificiales (Weber & Schütte, 2019)</p> <p>Prácticas gerenciales para controlar como asignación de recursos, degradación del trabajo y legitimación de la autoridad (Dabaja, 2023)</p> <p>Control mediante algoritmos de gestión que miden desempeño en línea (Keegan & Meijerink, 2023)</p>

Fuente: elaboración propia

2.3.2. La representación Práctico-Moral del trabajo como vínculo social

Para algunos autores, la visión solo instrumental del trabajo no abarca completamente su significado, ya que omite la dimensión social del trabajador, quien se individualiza al formar parte

de una comunidad. Esta perspectiva corresponde a la representación Práctico-Moral (Noguera, 1998, p. 11), en la que se reconoce que el trabajo, debido a la naturaleza social y cooperativa del ser humano, trasciende su función económica y de reconocimiento al interior de la organización, convirtiéndose en fuente del vínculo social que permite al trabajador construir su identidad al insertarse en un grupo y comunidad. Además, esta perspectiva se aleja de la visión economicista basada en la productividad y resalta la importancia de la interacción sujeto-sujeto que moldea la sociedad, siendo una fuente de identidad y conciencia de la condición humana (Noguera, 1998, pp. 53-60). La representación del trabajo desde la Práctico-Moral se fundamenta en "la noción de reciprocidad, contrato social y utilidad social, reconociendo que al contribuir a la sociedad, se desarrolla un sentido de pertenencia y conexión, siendo útil y necesario para ella" (Meda, 1995, p. 21).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Identidad Social (Hogg, 2007; Hogg & Gaffney, 2018; Levine & Hogg, 2010; Tajfel & Turner, 1979; Tajfel, 2004), se ha argumentado que las personas tienen una necesidad inherente de pertenencia a grupos, con los que se identifican para obtener un sentido de autoestima, autoevaluación positiva, valoración y conexión social. En el contexto organizacional, esta teoría permite comprender el compromiso del trabajador al identificarse con su organización y grupo de trabajo, lo que lleva a actuar de manera cooperativa y respaldar el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la teoría de la autodeterminación (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000), las necesidades psicológicas básicas de las personas son la autonomía, competencia y relación. Cuando las personas sienten que tienen libertad para elegir una actividad (autonomía) y se sienten competentes para participar en ella (competencia), experimentan una motivación intrínseca que tiene un impacto positivo en la persistencia de la tarea, el desempeño, la

satisfacción laboral y el bienestar psicológico a través de las relaciones que establecen y que se confirman por medio de las dos primeras necesidades.

Además, en el ámbito de los recursos humanos, la representación Práctico-Moral resulta fundamental para fomentar la lealtad de los trabajadores hacia la organización, haciéndola parte integral de su identidad personal (Moses & Sharma, 2020). Asimismo, se han llevado a cabo estudios para explorar la relación entre la psicología de las normas y la identidad social, con el fin de comprender la complejidad del comportamiento humano en el entorno laboral (Kish Bar-On & Lamm, 2023) y cómo esta dinámica fortalece la identidad individual del trabajador.

En esta sección se presentan los planteamientos de autores que defienden la primera perspectiva, organizados en las cinco unidades de análisis propuestas.

2.3.2.1. Motivación para trabajar

En el contexto de la representación Práctico-Moral, la motivación para trabajar se deriva de sentirse parte de la sociedad. En primer lugar, se destaca el estatus social del cargo ocupado (Morse & Weiss, 1955, en Jiménez, 2007, p. 23) como una necesidad interna de los trabajadores, más que como una recompensa externa. El estatus surge porque los trabajadores se sienten útiles, contribuyen a la sociedad y encuentran fuerza para enfrentar la vida a partir del conocimiento que ponen a su servicio desde su cargo. Según Blanch (1996, p. 16), algunos trabajadores incluso argumentan que el deseo de trabajar supera las recompensas materiales que ofrece el empleo, valorando el sentido de ocupación y la pertenencia al cuerpo social, que se enmarca en la teoría de la autodeterminación y que se expresa aún en trabajos a través de plataformas digitales (Fisher & Cassady, 2019, p. 83).

En este sentido, el trabajo es considerado como “categoría antropológica fundamental, el estatus profesional como factor definitorio de la identidad psicosocial y la estructura productiva

como sistema nervioso de la vida sociocultural" (Jiménez, 2007, p. 26). Esto le permite al trabajador percibir que, al trabajar en una organización en particular, está formando parte de algo más grande y relevante: la sociedad. Para Romero (2015, p. 66), más allá de cumplir con funciones específicas, el trabajo se convierte en el medio para encontrar un lugar en la sociedad que define la identidad social del trabajador.

En segundo lugar, el trabajo ocupa gran parte del tiempo activo y se desarrolla en interacción con los compañeros, lo que facilita "crear un sentido de pertenencia a un grupo social, contribuir al sistema social, contribuir a la formación de la identidad y brindar estructura a la vida de las personas " (Dakduk & Torres, 2013, p. 26). Desde esta representación, surgen prácticas gerenciales destinadas a abordar la soledad en el lugar de trabajo y mejorar la efectividad personal y organizativa en entornos de trabajos remotos. Esto requiere un papel activo de los líderes y la implementación de intervenciones organizativas que permitan a los trabajadores superar el sentimiento de aislamiento y sentirse parte de una comunidad en la que aportan y crecen (Sekhon & Srivastava, 2019; Yang & Lu, 2023). Estas prácticas toman mayor valor en la gestión de los *gig workers*, con quienes se debe considerar especialmente, dado que existe una clara desventaja en las condiciones para satisfacer las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y de relación con otros a través del trabajo (Fisher & Cassidy, 2019) que no es suplida para aquellos que tienen vínculos en varias plataformas al tiempo (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2021; Wang et al., 2021).

En esta representación, se plantea una visión centrada en el vínculo social que se basa en la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, para fomentar la cooperación, el compromiso mutuo y la colaboración. Además, el trabajo se convierte en una oportunidad para desarrollar relaciones sociales significativas, contribuir al bienestar de los demás y sentirse parte

de una comunidad más amplia que la organización en la que se encuentran vinculados (Vito, 2018; Vogelius & Storgaard, 2016). De esta manera, se logra el involucramiento del trabajador, que se refiere a la conexión emocional y cognitiva que los empleados tienen con su trabajo, su equipo y su organización (Seltani et al., 2016).

2.3.2.2. El objetivo de trabajar

La segunda unidad de análisis en la representación Práctico-Moral se centra en el objetivo del trabajador, que consiste en interactuar con otros individuos y lograr así la realización personal. A través de estas interacciones, los trabajadores desarrollan un sentido de pertenencia a los grupos con los que se relacionan. Desde la perspectiva de la teoría del intercambio social (Homans, 1951), el trabajo implica esfuerzo recompensado con beneficios percibidos no solo por un salario justo, sino también por oportunidades de promoción, reconocimiento y apoyo emocional por parte del equipo de trabajo. Según esta teoría, al considerar la continuidad en un trabajo, las personas analizan el costo-beneficio del intercambio social que se produce a través de las interacciones.

Cuando un trabajo es considerado precario, Blanch retoma este concepto propuesto por Castel (1995) y señala que el "empleo precario no brinda estatus ni identidad, sino que solo proporciona identidades falsas fragmentadas" (2003, p. 122). Por tanto, no se cumple con el objetivo de trabajar y prefiere abandonarlo. Romero, en su investigación, destaca que en la etapa adulta, el trabajo cumple una función socializadora al establecer interacciones fuera del ámbito familiar (Romero, 2015, p. 66). Morse y Weiss, también citados por Romero, se plantea que, de no existir la necesidad económica, el trabajo solo actuaría como un *motor* de las relaciones (Morse y Weiss, en Romero, 2015, p. 69) que permiten la realización personal a través de la interacción con otros.

Dakduk y Torres proponen que "el trabajo es una forma de relación con el entorno que permite establecer nuevos significados en la interacción" (2013, p. 26), tanto con colegas como con superiores y subordinados. Esta interacción le permite al trabajador diferenciarse y reconocer su papel en el grupo, lo que a su vez influye en su propia identidad dentro del contexto social en el que se desenvuelve (da Cruz et al., 2016).

En la actualidad, la adopción del trabajo remoto presenta un desafío adicional para alcanzar el objetivo laboral bajo esta representación, ya que afecta la socialización, el intercambio y la gestión del conocimiento (Bolisani et al., 2020). Así mismo, es el caso del trabajo precario, se señala que al perderse dicho objetivo, al trabajador le resulta difícil construir su propia identidad y satisfacer sus necesidades (Blustein et al., 2020).

Por último, en los equipos virtuales, la cohesión y las interacciones laborales pueden mejorarse a través del comportamiento recíproco de revelación de información, lo cual genera confianza y contribuye a construir una identidad basada en el desarrollo con su equipo de trabajo (Yang & Lin, 2022).

2.3.2.3. La finalidad de trabajar

La tercera unidad de análisis en la representación Práctico-Moral identifica al trabajo como un medio para integrarse en la sociedad. Desde la perspectiva del ser humano como un ser social, la finalidad de sentirse parte de la sociedad es un motivo para enfrentar los desafíos de la vida. El trabajo se considera un mecanismo privilegiado que permite alcanzar el sentido de pertenencia a una comunidad de referencia, el cual se manifiesta a través de los comportamientos que demuestran la capacidad de vivir de acuerdo con los códigos sociales establecidos. Los valores y principios que se adoptan en el trabajo son aquellos que se valoran socialmente, por lo tanto,

se convierte en el medio para que el trabajador demuestre en la edad adulta que puede incorporarlos en su vida.

En este sentido, "las formas en las que los seres humanos organizamos nuestro trabajo influyen en el éxito individual, las interacciones con otros individuos, las conexiones entre grupos y la estructura de la sociedad en general" (Gamst, 1995, p. xi). En contraste, la falta de reconocimiento, respeto y autonomía en los procesos organizacionales puede causar disonancia con la identidad profesional de los trabajadores, los cuáles pueden considerar que no cumplen con su aporte a la sociedad (van de Klundert et al., 2018, pp. 1, 6, 12).

A medida que el trabajador desempeña su rol de interacción social constructiva, experimenta una sensación de pertenencia a la sociedad y sus estructuras. Desde la perspectiva Práctico-Moral, el trabajo no solo se limita a la generación de riqueza a través de la productividad de la representación Cognitivo-Instrumental, sino que también se considera "...la columna vertebral que estructura la vida de las personas, su contacto con la realidad social y material, así como su logro de estatus y autoestima" (Ochoa, 2012, p. 37). Los trabajadores comprenden que al trabajar conforme a los valores organizacionales, asumen las lógicas sociales que les brindan la satisfacción de formar parte, contribuir, integrarse y ser reconocido por la sociedad en la que se desenvuelve, dado que el trabajo genera emociones morales (Abraham et al., 2017). Con ello, trabajador considera el trabajo como un espacio para encontrar felicidad a través de una conexión emocional y cognitiva, lo que motiva a aumentar su compromiso laboral (Field & Buitendach, 2011, pp. 70, 73; Kumalasari et al., 2022, pp. 6500, 6503, 6506).

En este sentido, el trabajo permite adquirir "identidad social, que genera relaciones de solidaridad e intercambio con otras personas, estableciendo nuevos derechos y deberes" (Neffa, 2003, p. 4). Así, *organizar* el trabajo se convierte en una actividad central en la vida social, ya que

implica la creación y gestión de estructuras y procesos que permiten a las personas y los grupos alcanzar sus objetivos en un entorno social complejo (Czarniawska-Joerges, 2008).

El propósito del trabajo es construir una sociedad, y existe una disposición a cumplir con las normas sociales dentro del ámbito laboral, incluyendo la disposición de servir a los demás o contribuir al bienestar general como fuente principal de significado en el trabajo (Allan et al., 2014). Esto implica que está influenciado por la forma en que los trabajadores, de manera colectiva, moldean su interacción con el entorno laboral y la importancia que le otorgan a su labor dentro de la organización (De Melo & Dourado, 2018; Roussel et al., 2020).

En la misma línea, cuando un trabajador percibe que su empleador lo descuida, interpreta esto como una violación de los principios éticos de cuidado debido a la negligencia, lo que reduce su percepción de la finalidad del trabajo y disminuye su participación en comportamientos ciudadanos dentro de la organización (Kong & Belkin, 2022).

2.3.2.4. La función de trabajar

En esta cuarta unidad de análisis de la representación Práctico-Moral, se aborda la función del trabajo que permite al trabajador tomar consciencia de la condición como ser humano social. La educación proporciona a las personas los fundamentos para integrarse a la sociedad y el trabajo se encarga de su desarrollo al insertar al trabajador en un mundo estructurado con roles, funciones y contribuciones esperadas que se manifiestan en su vida cotidiana a través de sus relaciones con superiores, colegas, clientes y grupos de interés externos. Según Gamst (1995, pp. 1-6), el trabajo define la psique del ser humano y construye su imagen personal, lo que influye en su comportamiento en comunidad, generando así una conciencia de su condición como ser social y de la necesidad de cumplir con las reglas de la sociedad.

De esta manera, en el ámbito laboral, se presenta el descubrimiento del yo, la invitación a formar parte de un grupo, el deseo de inclusión, la conexión, el significado del trabajo, la aceptación y el reconocimiento (McClure & Brown, 2008). Se busca un objetivo común que genere una *solidaridad orgánica* basada en la interdependencia de individuos y grupos que cooperan, tal como ocurre en la sociedad (Merton, 1934 p. 321). La solidaridad y la cooperación son fundamentales en ambos contextos, y cuando el trabajador aporta en su entorno laboral, evidencia la capacidad para construir la sociedad como una organización mayor. La función del trabajo consiste en construir la consciencia de la necesidad de la interacción que realiza su condición de ser social, permitiendo que estas interacciones reflejen el entramado comunitario y se considere un agente de socialización que facilita la transmisión de creencias, expectativas y valores para la integración del individuo en su entorno (Dakduk y Torres, 2013, p. 26).

En el ámbito empresarial, se ha identificado la *orientación al cliente* como un factor que implica la disposición para satisfacer sus necesidades a través de interacciones de valor centradas en sus requerimientos, lo cual reduce el estrés y mejora la participación del trabajador (Johlke & Iyer, 2017), ya que el trabajo se interpreta bajo la influencia del contexto, que los trabajadores consideran una obligación social a cumplir (Satuf & Neves, 2021). De esta manera, el trabajador encuentra que la colaboración trasciende los límites de la organización y desarrolla la capacidad de hacerlo con los clientes adquiriendo una nueva función del trabajo: co-crear valor experimentando y probando nuevas ideas y enfoques para la prestación de servicios o la generación de productos, lo que permite desarrollar su capacidad de integrarse con la sociedad y enfocar su servicio hacia la satisfacción de las necesidades del cliente (Gerke et al., 2020, pp. 15, 17, 23).

2.3.2.5. El resultado del trabajo

La quinta unidad de análisis de la representación Práctico-Moral identifica el resultado del trabajo como la construcción de comunidad a partir de los conocimientos, capacidades y habilidades del trabajador. La función social de la empresa y del trabajador no solo se constituye desde el cumplimiento de normas sociales establecidas, sino que su aporte constituye la sociedad en una relación recíproca.

El trabajo es una actividad inherentemente significativa que actúa como mediador entre la cultura personal y colectiva, transformando los valores e interacciones sociales con el aporte del trabajador (Bendassolli & Tateo, 2018). Además, impulsa transformaciones culturales en su entorno, bajo el impulso de la empresa. Este proceso seguirá presentándose incluso en la era de la inteligencia artificial como generador de conocimiento, lo que requerirá que el trabajador fortalezca competencias para la comunicación humano-máquina y las habilidades interpersonales para enfrentar diversos cambios y contextos laborales en los que interactúe con otros seres humanos y máquinas (Valo & Sivunen, 2019), promoviendo nuevas comprensiones para el desarrollo continuo de la sociedad.

De igual manera, algunos trabajos se redimensionan para alcanzar un significado moral que vincule la práctica laboral con el bien social, ambiental y espiritual (Iverson, 2020) que sustentan la sociedad. Esto se genera porque frente a un mundo que evoluciona a una velocidad sin precedentes, el enfoque de aportar a construir una nueva sociedad contrarresta el estrés que produce esta época de cambios (Matulesy et al., 2021).

Finalmente, la prioridad de la representación Práctico-Moral es crear una comunidad basada en las capacidades y conocimientos del trabajador, lo que lleva a rechazar prácticas no éticas, trabajo sucio o negligencia en la gestión de las organizaciones. Estas acciones destructivas minan la confianza y desvían del propósito del trabajo, que es construir una sociedad para el

beneficio de todos (Burbano & Chiles, 2022; Kong & Belkin, 2022; Lin et al., 2020; Rachmawati et al., 2021).

En la Tabla 3 se presenta el resumen del análisis realizado sobre la representación Práctico-Moral.

Tabla 3 - Unidades de análisis de la representación Práctico-Moral

Unidades de Análisis	Representación Práctico-Moral	Autores
Motivación: El trabajo como medio para	Para hacer parte de un grupo social	<p>Las <i>ganas de trabajar</i> superan las recompensas extrínsecas que ofrece el empleo, ya que valora sentirse ocupado y parte del cuerpo social (Blanch, 2003).</p> <p>El ser humano no solo trabaja por dinero, sino del estatus laboral (Jiménez, 2007).</p> <p>Con el trabajo se crea sentido de pertenencia a un grupo social, aportar al sistema social, contribuir a la formación de identidad y conferir estructura a la vida de las personas (Dakduk & Torres, 2013)</p> <p>Para evitar el aislamiento laboral y la rotación se requiere incrementar la identidad social (Lu, L. 2023; Yang, Y.)</p> <p>Los líderes y las intervenciones organizacionales requieren abordar la soledad en el lugar de trabajo para mejorar la efectividad personal y organizacional en entornos de trabajo remotos (Sekhon & Srivastava, 2019)</p> <p>La economía de gig tiene como desventaja que no satisface necesidades sociales y de relación (Fisher & Cassady, 2019)</p>
El objetivo de trabajar	Interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	<p>Los beneficios del trabajo pueden incluir salarios justos, oportunidades de promoción, reconocimiento, apoyo emocional, entre otros. (Homans, 1951).</p> <p>El trabajo se vuelve precario si no constituye una buena fuente de estatus ni de identidad (Blanch, 2003).</p> <p>El trabajo es una forma de relación con el entorno que permite establecer nuevos significados en la interacción (Dakduk & Torres, 2013).</p> <p>La función socializadora del trabajo se expresa en relaciones ajenas al grupo familiar (Romero, 2015).</p> <p>El trabajador logra su realización a través de interacciones que tiene en el contexto de la sociedad en la que se desenvuelve (da Cruz et al., 2016).</p> <p>El trabajo remoto afecta en la socialización, compartir y gestionar conocimiento. (Bolisani et al., 2020).</p> <p>El trabajo precario no la permite constituir la identidad (Blustein et al., 2020).</p> <p>Los equipos virtuales requieren de la cohesión social a través del comportamiento recíproco de revelación de información para generar confianza y contribuir a construir una identidad basada en la interacción (Yang & Lin 2022)</p>

La finalidad de trabajar	Alcanzar el objetivo del trabajador de hacer parte de la sociedad	<p>El trabajo guía la fortuna individual, las interacciones con otras personas, las interconexiones entre grupos y la estructuración de la sociedad en general (Gamst, 1995).</p> <p>El trabajo permite adquirir identidad social que genera relaciones de solidaridad e intercambio con otras personas (Neffa, 2003).</p> <p>El trabajo es la columna que estructura la vida, como hacer contacto con la realidad social y material y lograr estatus y autoestima (Ochoa, 2012).</p> <p><i>Organizar</i> es una actividad central en la vida social que implica la creación y la gestión de estructuras y procesos para alcanzar objetivos en un entorno social complejo (Czarniawska-Joerges, 2008).</p> <p>Servir a los demás o contribuir al bienestar general es la principal fuente de significado del trabajo (Allan et al., 2014).</p> <p>El trabajo tiene un impacto significativo en la propensión a experimentar emociones morales (Abraham et al., 2017).</p> <p>La forma en que los trabajadores colectivamente moldean la interacción con su entorno laboral (De Melo & Dourado, 2018).</p> <p>Se da alta valoración del trabajo en la percepción de éste como una obligación social (Roussel et al., 2020).</p> <p>La negligencia del empleador, disminuye su percepción de la finalidad del trabajo y se reduce su participación en comportamientos ciudadanos en la organización (Kong & Belkin, 2022).</p>
La función de trabajar	El trabajador toma conciencia de su condición como ser humano social	<p>Descubrimiento del yo en el trabajo, formar parte de un grupo, ser incluido, conexión, aceptación y reconocimiento como ser social (McClure & Brown, 2008).</p> <p>El trabajo es agente socializador que posibilita la transmisión de creencias, expectativas y valores para integrar al individuo a su medio social (Dakduk & Torres, 2013).</p> <p>La orientación al cliente permite cumplir el rol social de satisfacer necesidades, reduce el estrés y mejora la participación (Johlke & Iyer, 2017).</p> <p>El individuo interpreta el trabajo influenciado por el contexto social y lo considera una obligación social (Satuf & Neves, 2021).</p>
El resultado del trabajo	El trabajador aporta sus conocimientos y construye comunidad	<p>El trabajo es una actividad que media entre la cultura personal y colectiva (Bendassolli & Tateo, 2018).</p> <p>Con la Inteligencia Artificial, el trabajador requiere de competencias para la comunicación y trabajo en equipo para enfrentar cambios en contextos laborales diversos (Valo & Sivunen, 2019).</p> <p>Redimensionar trabajos para alcanzar un significado moral que vincule la práctica laboral con el bien social, ambiental y espiritual (Iverson, 2020).</p> <p>Trabajo que aporta a construir una nueva sociedad que contrarreste el estrés de esta época de cambios (Matulesy et al., 2021)</p> <p>Las prácticas no éticas, de trabajo sucio o de negligencia deben ser objeto del control en la gestión de las organizaciones, ya que no aportan a la construcción de la comunidad interna y externa (Burbano & Chiles, 2022; Kong & Belkin, 2022; Lin et al., 2020; Rachmawati et al., 2021).</p>

Elaboración propia

2.3.3. La representación Estético-Expresiva: el trabajo como esencia del ser humano

El término 'estético' se plantea dentro del concepto marxista del trabajo, el cual se comprende como autenticidad, humanidad y realización personal (Noguera, 1998, pp. 62-65).

Esto implica que el trabajo debe permitir al trabajador expresar completamente su identidad y singularidad a través de su labor. Para lograrlo, es necesario que el trabajo brinde al trabajador la posibilidad de emplear su creatividad, desarrollarse a sí mismo de manera plena al potenciar sus capacidades y experimentar satisfacción al observar cómo su labor transforma el mundo.

Esta representación Estético-Expresiva posibilita que el trabajador plasme la imagen mental del resultado de su trabajo, dándole forma a esa visión y validando el cumplimiento de sus expectativas con el producto final (Noguera, 1998, pp. 49-53). Por tanto, el trabajo se considera un acto creativo que brinda al trabajador la oportunidad de ser consciente de cómo su intervención humaniza la naturaleza, otorgando sentido a su esfuerzo (Noguera, 1998, pp. 60-63). De esta manera, se supera la deshumanización que ocurre cuando la técnica prevalece sobre la expresión del individuo, como lo planteaba Heidegger (Meda, 1995, pp. 124-129).

Una de las teorías que se proponen es la denominada carrera sin límites o *inteligente*. Esta teoría sostiene que las carreras profesionales ya no están limitadas por las estructuras organizativas tradicionales y que los trabajadores pueden desarrollar trayectorias significativas y sostenibles mediante la movilidad y la flexibilidad. En un comienzo, la teoría se propuso para el caso de los límites geográficos (Arthur, 1994; Arthur et.al., 1995), con la premisa de que los trabajadores pueden desarrollar carreras que trascienden las fronteras organizativas y que se basan en la adquisición de habilidades y conocimientos transferibles (Baruch, 2006; Eby et al., 2003; Zeitz et al., 2009) . Estas habilidades permiten alcanzar su realización personal, especialmente en roles altamente calificados.

Con la Industria 4.0 , esta teoría ha sido empleada para explicar cómo los trabajadores desarrollan competencias meta que les facilitan asumir diferentes roles de manera sucesiva, dando forma a una carrera que los investigadores denominan *inteligente* (Beigi et al., 2020;

Duggan et.al. 2020; Li et al., 2021). A través de esta perspectiva, los trabajadores altamente calificados buscan condiciones de autorrealización y felicidad en su práctica laboral (Choi et al., 2022, p. 23; Cloutier & Pfeiffer, 2015, p. 317; Eckhaus & Sheaffer, 2019, p. 1094). Esto se logra mediante la satisfacción de alcanzar resultados inesperados tanto para ellos mismos como para sus empleadores, dotando de sentido sus esfuerzos en situaciones desafiantes, complejas y cambiantes (Nowell & Stutler, 2020, p. 135).

El desarrollo de las unidades de análisis bajo la representación Estético-Expresiva se presenta a continuación.

2.3.3.1. Motivación para trabajar

Desde la perspectiva de la representación Estético-Expresiva, la primera unidad de análisis incluye el trabajo como medio para lograr la autorrealización personal del trabajador. Esta se alcanza a través de la libertad que el trabajador adquiere en una triple dimensión: como control racional de la naturaleza, como libertad en la autodeterminación del ser humano y como autoexpresión mediante la actividad creativa (Kain, 1982 en: Noguera, 1998, p. 66). En consecuencia, el trabajo deja de ser un espacio de alienación para convertirse en uno de libertad y realización personal. En este mismo sentido, Amartya Sen señala un cambio fundamental ocurrido a lo largo del siglo XX, donde el enfoque ha evolucionado desde la simple transformación de materias primas, que se centraba en el capital humano y la productividad, hasta convertirse en esa capacidad humana que le permite encontrar el lugar desde el cual contribuir de mejor manera a la constitución de la sociedad como un acto de libertad (Sen, 2000, pp. 350-355).

En el ámbito de las prácticas gerenciales, en consonancia con esta representación, surge el concepto de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), que rescata la capacidad de los trabajadores para rediseñar proactiva y autónomamente su trabajo, adaptándolo a sus

necesidades, habilidades e intereses. En lugar de aceptar sus funciones tal como están diseñadas, los trabajadores pueden modificarlo para hacerlo más significativo y satisfactorio, buscar colaboraciones y establecer nuevas relaciones con compañeros de labores que compartan intereses similares. Los empleadores pueden fomentar esta capacidad de ajuste proactivo al proporcionar flexibilidad en el diseño del trabajo y permitir a los trabajadores tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo sus tareas, lo cual aumenta las posibilidades de autorrealización (Guo & Hou, 2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001, pp. 193, 195). Esta práctica contribuye a impulsar un mayor apego hacia el trabajo, conocido como "propiedad psicológica del trabajo", lo que, a su vez, incrementa el compromiso organizacional y el desarrollo del trabajador (Wang et al., 2018, p. 10).

En este sentido, cuando existe una correspondencia entre la identidad del trabajador y el significado que atribuye a su trabajo, los empleados están dispuestos a ir más allá de las responsabilidades y tareas específicas asignadas por la organización (Kang et al., 2023; Romeo et al., 2019; Zeijen et al., 2018; Zhao et al., 2022) especialmente en el trabajo que se realiza desde el hogar (Kumar et al., 2023; Suhariadi et al., 2023) o en situaciones altamente complejas y cambiantes (Nowell & Stutler, 2020).

2.3.3.2. El objetivo de trabajar

La segunda unidad de análisis corresponde al trabajo como un factor que facilita el desarrollo de las capacidades del trabajador y la expresión de su creatividad. A través del trabajo, el individuo tiene la oportunidad de conocerse a sí mismo, reconocer las habilidades que ha adquirido y descubrir aquello que le produce satisfacción. De esta manera, el trabajador le da sentido a su labor y se esfuerza por mejorar continuamente sus habilidades, contribuyendo a la construcción de su identidad profesional (Peiró, 1989).

En el contexto de la representación Estético-Expresiva, el objetivo de trabajar se relaciona estrechamente con la elección de carrera por parte del individuo. El trabajo le proporciona la oportunidad de desarrollar su vocación (Duffy et al., 2015; Kost et al., 2020; Wong et al., 2017). Asimismo, se relaciona con la manera en que el trabajador ejerce su voluntad para elegir o asumir un empleo que esté alineado con el desarrollo de sus capacidades (Allan et al., 2014; Duffy et al., 2015).

Por otro lado, en el contexto de las transformaciones tecnológicas de la Industria 4.0 y 5.0, es necesario implementar prácticas gerenciales que fomenten la creatividad, la responsabilidad, la resiliencia y el pensamiento crítico en los trabajadores. Esto los prepara para enfrentar los desafíos que los sistemas digitales les presentan, especialmente en situaciones de fallos o eventos disruptivos (Alves, 2022). Esta orientación es fundamental para que las organizaciones puedan definir el trabajo del futuro en términos de habilidades, creatividad y oportunidades para los empleados, manteniendo así el objetivo del trabajo y promoviendo la interacción armoniosa entre el ser humano y las máquinas (Kolade & Owoseni, 2022).

2.3.3.3. La finalidad del trabajo

La tercera unidad de análisis, que surge a partir de las dos anteriores, se centra en la finalidad del trabajo: alcanzar la plena expresión de la condición humana. Siguiendo la propuesta de Sen, la noción de libertad puede ser comprendida desde diferentes enfoques, incluyendo tanto las concepciones clásicas del desarrollo como un medio para satisfacer necesidades básicas o alcanzar la felicidad, como también la libertad que promueve la calidad de vida y el desarrollo de las capacidades del trabajador (Sen, 2000, pp. 76, 148-151). Este se convierte en nuevo eje de la sostenibilidad en la Sociedad 5.0, que entra a complementar los tres planteados anteriormente

(Cloutier & Pfeiffer, 2015, pp. 1, 13; Carayannis & Canestrino., 2023, p. 7; Eckhaus & Sheaffer, 2019, pp. 1079—1022).

De acuerdo con Sen, la capacidad humana se manifiesta especialmente a través del trabajo (2016, p. 125), lo que conlleva a la creación de una sociedad que no se basa únicamente en la transformación de materias primas, sino que busca alcanzar su máximo potencial mediante el trabajo. Además, el mismo autor refuerza su postura al distanciarse de las representaciones Cognitivo-Instrumentales o Práctico-Morales, al argumentar que la evaluación de los logros del trabajo debe basarse en las capacidades reales de las personas, en lugar de centrarse solo en su utilidad o vínculo social (2012, p. 19).

En relación con esto, se reconoce que el trabajo humano puede ser percibido como un objeto de consumo, con una imagen idealizada que ofrece oportunidades de autodesarrollo (Chertkovskaya et al., 2020). Estas oportunidades están vinculadas a aspectos como la autoestima, la percepción de eficacia personal, el sentido del trabajo, el despliegue de todas sus capacidades y las dimensiones de la motivación (Degand et al., 2021). Al identificar la posibilidad de utilizar sus capacidades en el cumplimiento de sus funciones, el trabajador percibe un crecimiento personal y se exploran las interacciones entre el desarrollo sostenible basado en la co-creación de valor con la participación y contribución activa de la sociedad (Cosimato et al., 2021).

2.3.3.4. La función del trabajo

En la representación Estético-Expresiva, la autonomía del trabajador al emplear todas sus capacidades constituye la cuarta unidad de análisis. En lugar de enfocarse en tareas repetitivas y monótonas controladas por la dirección, se centra en aquellas labores en las que el trabajador personaliza su desempeño, identifica problemas y que cuenta con las habilidades necesarias para

encontrar soluciones. Este tipo de trabajo le permite al individuo construir su identidad a partir de las competencias desarrolladas, brindándole una sensación de autonomía y autorrealización (Diaz et al., 2006, pp. 26-29). Este tipo de trabajo es posible en la sociedad del conocimiento, que demanda competencias especializadas para la generación de productos o servicios basados en tecnología. Para lograrlo se requieren contar con equipos de trabajo interdisciplinarios y autónomos, que tengan la libertad de experimentar y probar nuevas ideas y tecnologías (Zuraik & Kelly, 2019. p. 88).

La Teoría de las Características del Trabajo (Hackman & Oldham, 1975) es uno de los pilares conceptuales que fundamenten la función del trabajo en la representación Estético-Expresiva. Según esta teoría, un trabajo significativo incorpora una variedad de habilidades, fomenta la identificación con la tarea, ofrece autonomía en el diseño y la ejecución, y proporciona una retroalimentación constante (Liu et al., 2022; Ma et al., 2022). Además, se mencionan conceptos como la autoeficacia, la confianza en las propias habilidades para llevar a cabo tareas con éxito (Yang, 2020; Zhang et al., 2021), y la autodeterminación, que es la capacidad del individuo de tomar decisiones laborales para obtener los mejores resultados posibles (Autin et al., 2022; Pasparakis et al., 2023).

Estudios han demostrado que al empoderar a los trabajadores, otorgándoles mayor autonomía y responsabilidad, y generando un ambiente en el que perciban la confianza de la gerencia en sus habilidades y competencias, se logra un aumento en su nivel de satisfacción y compromiso con la organización. Esto se debe a que encuentran significado y propósito en su labor (Arica et al., 2021; Autin et al., 2022), aspectos que corresponden a la función del trabajo en esta representación. Ante la incorporación de la inteligencia artificial, se sugiere la integración de esta función del trabajo en las prácticas gerenciales para fomentar la colaboración entre

humanos y máquinas, para que se alcance un impacto positivo en la satisfacción laboral, en las evaluaciones centrales del propio desempeño y en la autoeficacia al trabajar conjuntamente (Pasparakis et al., 2023).

2.3.3.5. El resultado del trabajo

La quinta unidad de análisis se expresa por medio de la acción transformadora de la sociedad, gracias a la contribución del trabajador. La comunidad, entendida como los grupos que comparten valores y objetivos, y la sociedad, que involucra colectivos más extensos y complejos unidos por un sentido de pertenencia generado a través de instituciones centrales como el trabajo, se moldean a partir de las relaciones entre individuos que la constituyen y enriquecen. Como seres sociales, tenemos la doble aspiración de lograr el desarrollo de la libertad individual y la densidad de las conexiones sociales (Meda, 1995, pp. 209, 221). A medida que las capacidades humanas fortalecen, también se expande la productividad y el poder adquisitivo, en una relación que enriquece las vidas humanas y disminuye las privaciones, tornándolas menos frecuentes y menos intensas (Sen, 2000, pp. 119-120). Por esta razón, Bajoit plantea que es necesario pasar de una sociedad centrada en los productos de consumo a una construida en torno de un modelo cultural que le otorgue significado, cimentado en principios de independencia y autorrealización individual (Bajoit, 2008, p. 122).

En este sentido, los trabajadores son seres integrales, el trabajo es una actividad que les permite desarrollar sus capacidad y, a través de ellas, contribuir al bien común, produciendo un efecto de mejora en la sociedad en su conjunto (Melé, 2016). Este paso se ha materializado con la denominada Sociedad 5.0 (que abordará en la siguiente sección), la cual supera la resistencia del trabajador al uso de plataformas e inteligencia artificial, humanizando la interacción humano-máquina que reduce el esfuerzo requerido para realizar el trabajo o, en el caso que no se utilice

bajo la representación Estético-Expresiva, ratifica el poder de las plataformas (Shanahan & Smith, 2021).

Las prácticas gerenciales características de esta Sociedad deben estar enfocadas en superar las limitaciones del trabajo precario y reconciliar la conjunción de los espacios ciberbiofísicos para alcanzar el pleno desarrollo del ser humano en un mundo en el cual las tecnologías de inteligencia artificial cognitiva son cada vez más dominantes (Choi et al., 2022). Para lograrlo, las máquinas pueden ser consideradas como socios o colegas de los trabajadores humanos, quienes las supervisan mientras realizan tareas complejas y con altos requerimientos de creatividad. De este modo, las máquinas contribuyen a mejorar la calidad del trabajo en lugar de reemplazar por completo a los trabajadores humanos (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11).

En la Tabla 4 se presenta el resumen del análisis realizado sobre la representación Estético-Expresiva.

Tabla 4 - Unidades de análisis de la representación Estético-Expresiva

Unidades de Análisis	Representación Estético-Expresiva	Autores
Motivación para trabajar	Para lograr su autorrealización personal	<p>La autorrealización se alcanza por la libertad del trabajador en la autodeterminación del ser humano y como autoexpresión mediante la actividad creativa (Noguera, 1998)</p> <p>La capacidad humana permite encontrar el lugar desde el cual aporta de mejor manera a la constitución de la sociedad como un acto de libertad (Sen, 2000)</p> <p>En lugar de aceptar su trabajo tal como está diseñado, los empleados pueden modificarlo para hacerlo más significativo y satisfactorio que facilita la autorrealización del trabajador (Guo & Hou, 2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001)</p> <p>Un mayor apego al trabajo, incluyendo la propiedad psicológica del trabajo, incrementa el compromiso organizacional afectivo y el desarrollo del trabajador (Wang et al., 2018)</p> <p>El trabajador está dispuesto a ir más allá de las responsabilidades y tareas específicas asignadas por la organización cuando correspondencia con su identidad y el significado que le otorgan al trabajo (Kang et al., 2023; Romeo et al., 2019; Zeijen et al., 2018; Zhao et al., 2022)</p> <p>Si existe correspondencia con su identidad, el teletrabajador va más allá de las responsabilidades asignadas (Kumar et al., 2023; Suhariadi et al., 2023)</p> <p>El reto en situaciones altamente complejas y cambiantes lleva al trabajador a ir más allá de las responsabilidades iniciales (Nowell & Stutler, 2020)</p>
El objetivo de trabajar	Desarrollar las capacidades del trabajador y expresar su creatividad	<p>El trabajador le da sentido a su labor y se esfuerza por mejorar continuamente sus habilidades, contribuyendo a la construcción de su identidad profesional (Peiró, 1989)</p> <p>En la elección de carrera profesional del trabajador se prioriza desarrollar su vocación (Duffy et al., 2015; Kost et al., 2020; Wong et al., 2017)</p> <p>El trabajador mueve su voluntad para seleccionar los trabajos que corresponden con sus capacidades (Allan et al., 2014; Duffy et al., 2015)</p> <p>Fomentar la creatividad, responsabilidad, resiliencia y pensamiento crítico en los trabajadores los prepara para enfrentar desafíos en situaciones de fallos o eventos disruptivos (Alves, 2022)</p> <p>Reflexiones críticas sobre los factores que definirán el trabajo del futuro en términos de habilidades, creatividad y oportunidades para los trabajadores autónomos. (Kolade & Owoseni, 2022)</p>
La finalidad de trabajar	El trabajador alcanza la plena expresión de su condición de ser humano	<p>La libertad promueve la calidad de vida y el desarrollo de las capacidades del trabajador (Sen, 2000)</p> <p>La capacidad humana se manifiesta especialmente a través del trabajo (Sen, 2016)</p> <p>El desarrollo del ser humano a través del trabajo es un nuevo eje de la sostenibilidad (Cloutier & Pfeiffer, 2015; Eckhaus & Sheaffer, 2019)</p> <p>Modelo de la Quintuple Hélice para diseñar e implementar una sociedad superinteligente centrada en el ser humano, la sostenibilidad y la resiliencia (Carayannis & Canestrino, 2023)</p> <p>La evaluación de los logros del trabajo debe basarse en las capacidades reales de las personas, en lugar de centrarse únicamente en su utilidad o vínculo social (Sen, 2012)</p> <p>La capacidad humana se manifiesta especialmente a través del trabajo (Sen, 2016).</p> <p>El trabajo humano puede ser percibido como un objeto de consumo, con una imagen idealizada que ofrece oportunidades de autodesarrollo (Chertkovskaya et al., 2020)</p> <p>El autodesarrollo está vinculado a la autoestima, la percepción de eficacia personal, el sentido del trabajo, el despliegue de todas sus capacidades y las dimensiones de la motivación (Degand et al., 2021)</p> <p>El trabajador percibe crecimiento personal y explora la interacciones entre el desarrollo sostenible basado en la co-creación de valor con la participación y contribución activa de la sociedad (Cosimato et al., 2021)</p>

La función de trabajar	El trabajador expresa su autonomía y pone en juego el máximo posible de sus capacidades	<p>Construye su identidad a partir de las competencias desarrolladas, brindándole una sensación de autonomía y autorrealización (Diaz et al., 2006)</p> <p>Las competencias especializadas se desarrollan con equipos de trabajo interdisciplinarios y autónomos, que tengan la libertad de experimentar y probar nuevas ideas y tecnologías (Zuraik & Kelly, 2019)</p> <p>Incorpora una variedad de habilidades, fomenta la identificación con la tarea, ofrece autonomía en el diseño y ejecución, y proporciona retroalimentación constante (Liu et al., 2022; Ma et al., 2022)</p> <p>La autoeficacia y autoconfianza en las propias habilidades para llevar a cabo tareas exitosamente (Yang, 2020; Zhang et al., 2021)</p> <p>La autodeterminación es la capacidad del individuo de tomar decisiones laborales para obtener los mejores resultados posibles (Autin et al., 2022; Pasparakis et al., 2023)</p> <p>Empoderamiento, autonomía y responsabilidad, en ambiente de confianza en sus habilidades y competencias por la gerencia, aumenta satisfacción y compromiso con la organización (Arica et al., 2021; Autin et al., 2022)</p> <p>La autodeterminación para la colaboración entre humanos y máquinas impacta positivamente la satisfacción laboral, las evaluaciones centrales de su propio desempeño y la autoeficacia al trabajar conjuntamente (Pasparakis et al., 2023)</p>
El resultado del trabajo	El trabajador transforma la sociedad con su aporte	<p>Tenemos la doble aspiración de lograr el desarrollo de la libertad individual y la densidad de las conexiones sociales (Meda, 1995)</p> <p>La mejora de las capacidades humanas tiende a acompañarse de una expansión de la productividad y el poder adquisitivo que enriquece las vidas humanas (Sen, 2000)</p> <p>Las recompensas del desarrollo humano permiten el crecimiento económico (Sen, 2000).</p> <p>Se requiere pasar de una sociedad centrada en los productos de consumo a una construida en torno de un modelo cultural cimentado en principios de independencia y autorrealización individual (Bajoit, 2008)</p> <p>El trabajador como ser integral y el trabajo como actividad que le permite desarrollarse y contribuir al bien común (Melé, 2016)</p> <p>Se requiere superar la resistencia del trabajador al uso de plataformas e inteligencia artificial, humanizando la interacción humano-máquina (Shanahan & Smith, 2021)</p> <p>Prácticas para reconciliar la relación entre humanos y máquinas en la futura era de la Industria 5.0. (Choi et al., 2022)</p> <p>Las máquinas contribuyen a mejorar la calidad del trabajo en lugar de reemplazar por completo a los trabajadores humanos (Kolade & Owoseni, 2022)</p>

Fuente: elaboración propia

2.3.4. Las unidades de análisis de la administración de empresas y las representaciones del concepto trabajo

En síntesis, las representaciones del concepto trabajo comienzan con una comprensión basada en la utilidad, pasando por el vínculo social, y llegando a la consideración que su rol es construir el mundo con el aporte creador que realiza desde el trabajo. En esta última ya no es la repetición y la respuesta a necesidades del mercado estandarizadas por las lógicas de producción

en masa: es la creación colectiva como respuesta a nuevas necesidades personalizadas, las cuales permiten la expresión de la identidad del individuo en el producto de su trabajo.

En la tabla 5 se presenta el resumen de estas comprensiones con sus respectivas unidades de análisis.

Tabla 5 - Representaciones del concepto trabajo por unidades de análisis

Unidades de Análisis	Representación Cognitivo-Instrumental	Representación Práctico-Moral	Representación Estético-Expresiva
La motivación para trabajar	Para ganar el dinero para cubrir sus necesidades básicas	Para hacer parte de un grupo social	Para lograr su autorrealización personal
El objetivo de trabajar	Ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	Interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	Desarrollar las capacidades del trabajador y expresar su creatividad
La finalidad de trabajar	Alcanzar los objetivos propuestos por la organización	Alcanzar el propósito del trabajador de hacer parte de la sociedad	El trabajador alcanza la plena expresión de su condición de ser humano
La función de trabajar	Cumplir con la productividad que exige la sociedad	El trabajador toma conciencia de su condición social como ser humano	El trabajador expresa su autonomía y pone en juego el máximo posible de sus capacidades
El resultado de trabajar	El trabajador aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	El trabajador aporta sus conocimientos y construye comunidad	El trabajador transforma la sociedad con su aporte

2.4. La estructuras organizacionales en la Sociedad 5.0

Se denomina *Revolución Industrial* a las transformaciones en los sistemas de producción impulsadas por la incorporación de nuevas tecnologías en términos de fuentes de energía y formas de organización de los procesos productivos (Skilton & Hovsepian, 2018, p. 4). El impacto de estas revoluciones es tan alto que trasciende el ámbito industrial y produce nuevos órdenes económicos y sociales que generan paradigmas alternos de pensamiento en la sociedad. Desde que se reconoce la llegada a la *era industrial*, se identifican cinco revoluciones, dos de las cuales han materializado en el Siglo XXI.

La *industria* se refiere al paso de una sociedad agraria a la producción de bienes o servicios mediante la incorporación de tecnologías, nuevos modelos de organización y ampliación de la cobertura de los mercados (Noble et al., 2022, p. 200; Skilton & Hovsepian, 2018, pp. 3-4). Por otro lado, la *industrialización* se relaciona con el desarrollo de industrias a gran escala. Las cinco revoluciones se identifican como: la Primera Revolución Industrial (1750 a 1850) o 1RI, que tuvo origen con las máquinas de vapor y la producción en fábricas. La Segunda Revolución Industrial (1850 a 1930) o 2RI, se centró en la incorporación de derivados del petróleo y la electricidad como fuentes de energía, así como la producción en masa. La Tercera Revolución Industrial (1930-2000) o 3RI, introdujo la electrónica, la automatización de la producción y fuentes de energía nucleares y alternativas.

En tanto, la Cuarta Revolución Industrial (2000 a 2016) o RI4, fue impulsada por la tecnología digital y la inteligencia artificial (IA), además de la búsqueda de fuentes de energía sostenibles. La Quinta Revolución Industrial o RI5, que comenzó en 2016 y está en plena evolución en la segunda década del siglo XXI (Schwab, 2016), se caracteriza por una colaboración más estrecha entre humanos y máquinas para optimizar la prestación de servicios y la producción de bienes (Noble et al., 2022, pp. 199-200) y la búsqueda de la sostenibilidad que incorpore otras variables e instituciones como el medio ambiente o la felicidad del ser humano (Carayannis & Canestrino, 2023).

Dado que cada una de estas revoluciones provoca cambios sociales y económicos profundos, a las dos últimas se les ha atribuido el término *Sociedad*. En esta línea, as dos surgidas en este siglo son reconocidas como Sociedad 4.0 y Sociedad 5.0.

La Sociedad 4.0 surge a raíz de la RI4 e integra tecnologías del internet, los sistemas bio-cibernéticos y físico-cibernéticos, así como la inteligencia artificial (Skilton & Hovsepian, 2018).

Estas tecnologías afectan múltiples aspectos de la sociedad, desde la estructura económica hasta las interacciones humanas en la economía colaborativa (Schwab, 2016). Las transformaciones generan nuevas estructuras sociales (Skilton & Hovsepian, 2018) que se caracterizan por relaciones más horizontales (Stanišić et al., 2021), la adopción de análisis basados en la inmediatez de las redes sociales y la implementación de la inteligencia artificial en aspectos cotidianos. Se observa también una toma de decisiones fundamentada en la huella digital en tiempo real y una subdivisión del trabajo en tareas de enfoque macro y micro que van desde las cadenas globales de valor hasta los *on-demand* y *share works* (Lykourantzou et al., 2021).

En el contexto empresarial, las tecnologías de la RI4 han posibilitado la automatización de tareas que antes requerían manipulación física a través de humanos, lo que a su vez libera a los trabajadores para enfocarse en actividades de carácter creativo e intelectual. No obstante, es importante considerar que esta automatización también podría conllevar desafíos como el desempleo y una reducción en la demanda de trabajo (Dosi & Virgillito, 2019, pp. 610-611). Como resultado, se está gestando una transformación social de rápida evolución y una alteración de los paradigmas que históricamente han sustentado a las organizaciones empresariales.

Es importante destacar que estos cambios se produjeron en la denominada Cuarta Revolución Industrial, que representa la convergencia de tecnologías emergentes en los dominios físico y biológico (Schwab, 2016). De esta manera, se incorporan conceptos previamente planteados por otros autores, como los Sistemas Ciberfísicos y la Industria 4.0 (Bauer et al., 2015; Schuh et al., 2014; Wan et al., 2010). Además de la integración del internet y la inteligencia artificial en los procesos productivos, la convergencia también abarca el estudio de las transformaciones sociales, económicas y de la propia constitución de la sociedad, dado que se reconocen como resultados tangibles de las mutaciones aceleradas propiciadas por la

digitalización (Skilton & Hovsepian, 2018) como la horizontalidad, desestructuración de las relaciones, precarización de las condiciones laborales, ampliación de los niveles de participación en la gobernanza, el distanciamiento de los canales oficiales de comunicación que se complementan o reemplazan con los influenciadores y la orientación hacia la satisfacción de necesidades de micro nichos. En esta perspectiva, estos elementos diferenciadores contribuyen a la configuración de lo que se conoce como la Sociedad 4.0.

Para algunos autores, a partir de 2016 se identifica el surgimiento de la Industria 5.0 (Schwab, 2016), que enfatiza la importancia del ser humano y su creatividad en los procesos que no pueden ser asumidos por las inteligencias artificiales generativas. La diferencia clave con su predecesora radica en la promoción de una mayor colaboración entre humanos y robots para capitalizar el potencial de las personas, al tiempo que se aprovecha el poder de las tecnologías digitales, especialmente la inteligencia artificial, para potenciar las capacidades de los trabajadores (Demir & Cicibaş, 2017; Demir & Cicibaş, 2019; Martynov et al., 2019).

Este enfoque da origen al concepto de Sociedad 5.0, que presenta una transformación integral con la humanidad como eje central. Esta nueva perspectiva se orienta hacia la creación de empresas sostenibles a través de la aplicación tecnológica, la gestión de recursos humanos y trabajadores no empleados que participan activamente en la toma de decisiones. Además, busca estimular la generación de soluciones innovadoras y la administración empresarial en la cual se fomente la colaboración fluida entre los seres humanos y las máquinas (Borchardt et al., 2022, p. 306; Noble, 2022, p. 199).

En este contexto, la Sociedad 5.0 enfrenta el desafío de abordar cuestiones de sostenibilidad ambiental y social (Cosimato et.al., 2021; Eckhaus & Sheaffer, 2019), incluso la erradicación de la pobreza (Alves, 2022). Su objetivo principal radica en fomentar un ecosistema

empresarial basado en valores humanos y tecnológicos, donde se integren los aspectos éticos en las prácticas empresariales y se promueva un desarrollo equitativo y sostenible, superando los enfoques tecnocéntricos que no tienen en cuenta el planeta, el medio ambiente, la cultura y al ser humano y sus condiciones de vida (Carayannis & Canestrino, 2023).

Además, la economía tradicional ha experimentado una transformación significativa, impulsada por la economía colaborativa (*sharing economy*), la economía bajo demanda (*on-demand economy*) y la economía por pequeños contratos puntuales (*gig economy*) (Xia et al., 2017). Estos nuevos modelos económicos están apoyados en las tecnologías de la RI4 y han sido objeto de debate en el contexto de la Sociedad 5.0. Dentro del marco de la Sociedad 4.0, el concepto de costos marginales decrecientes ha adquirido una gran importancia y se ha convertido en una característica distintiva del sistema económico del siglo XXI. Esta dinámica ha elevado el papel del capital en comparación con el trabajo, lo que ha resultado en un aumento de las ganancias para los proveedores de capital y una reducción de los ingresos para los trabajadores tradicionales que a menudo enfrentan condiciones de precarización (Xia et al., 2017).

La profundización de estas condiciones ha generado la necesidad de reconsiderar la configuración de las relaciones laborales. La proliferación de nuevos modelos de negocio que desestructuran el empleo tradicional ha llevado a la sustitución de los contratos laborales por acuerdos de prestación de servicios o de tareas específicas a pequeña escala. Ante esto, el movimiento sindical ha sido uno de los actores de la sociedad que ha dado respuesta, incorporando en su agenda cuestiones relacionadas con la *gig economy* y han comenzado a considerar aspectos externos a la relación laboral y al contexto institucional en general (Però & Downey, 2022). Esto implica la necesidad de reevaluar la estructura laboral, considerando que no siempre será factible integrar a los trabajadores de esta nueva economía en el marco de las

relaciones sindicales tradicionales (Cini et al., 2022). A nivel mundial, se estima que el negocio de las plataformas *facture* alrededor de US \$455 millones en 2023, alcance un número de trabajadores superior a 1100 millones en todo el mundo, con alta participación de Europa y USA tanto en los oferentes como en las empresas demandantes de este tipo de trabajadores (Statista, 2023).

En este contexto, el creciente número de trabajadores precarios y migrantes de la economía tradicional a la *gig* heredados de la Sociedad 4.0, se ha visto obligado a recurrir a la autogestión de su propio tiempo de trabajo y búsqueda de plataformas en las que puede realizar su trabajo, como una forma de compensar la falta de recursos materiales y de apoyo institucional para satisfacer sus necesidades de empleo (Però & Downey, 2022). La gestión de estos cambios exige prácticas gerenciales que aborden los desafíos de gestionar trabajadores sin vínculos laborales tradicionales. En este sentido, la incorporación de prácticas de autogestión y autoorganización ha cobrado fuerza como una respuesta adecuada a estos casos atípicos de organización (Martela, 2019).

La Sociedad 5.0 inicia su primera transformación con la incorporación de la automatización inteligente o cognitiva, utilizada para crear procesos inteligentes con la capacidad de *pensar*, operar y adaptarse mediante su propio modelo de aprendizaje, con el propósito de proporcionar servicios automatizados (Prokopsis et al., 2023, pp. 1, 5, 8). Esta evolución requiere un tipo de trabajador diferente al que se plantea en la Sociedad 4.0, ya que esta automatización cognitiva necesita de la colaboración de los trabajadores humanos. Sin embargo, la experiencia previa a la RI4, acentuada por los modelos precarizantes adoptados durante este período, generó resistencia a su implementación y uso, lo que se conoce como Actitudes de no Interacción Humana (NHI, por sus siglas en inglés).

Esta Sociedad 5.0 introduce un cambio en el modelo mental al fomentar las Actitudes de Automatización Inteligente (IAA, por sus siglas en inglés). Estas actitudes se manifiestan cuando las personas muestran disposición para emplear la inteligencia artificial en la automatización de tareas y procesos (Lichtenthaler, 2019, pp. 40, 42). La IAA plantea distintos niveles de colaboración: asistida, cuando las tecnologías apoyan la realización de las actividades diarias; aumentada, cuando mejoran la toma de decisiones y la resolución de problemas; o autónoma, cuando realizan tareas sin la intervención humana porque superan sus capacidades (Yorks et al., 2020, pp. 314-316). Este cambio en la mentalidad hacia la colaboración con la inteligencia artificial tiene implicaciones para las economías colaborativas, especialmente en la economía gig.

En particular, las economías colaborativas como la *gig*, se están vislumbrando oportunidades de trabajo en línea para los jóvenes en países en desarrollo, debido a su alta IAA (Mehta & Awasthi, 2019; Van Rensburg & Telukdarie, 2019). Esto permite su incorporación temprana al mundo del trabajo y contribuye a cerrar brechas sociales y de ingresos con las oportunidades ofrecidas. Los trabajadores tienen la oportunidad de mejorar sus ingresos, fortalecer sus capacidades profesionales y sentir que forman parte de la sociedad al vincularse a varias plataformas de manera simultánea (Duggan et al., 2022). Esto es factible gracias a la evolución de las organizaciones y su demanda de trabajadores con habilidades tecnológicas para mantener su competitividad (Rahman et al., 2019).

En resumen, las diferencias entre estas dos Sociedades se presentan en la tabla 6.

Tabla 6 - Diferencias entre la Sociedad 4.0 y 5.0

Foco	Elemento	Sociedad 4.0	Sociedad 5.0
Humano-Tecnología	Estrategia de maximización	Maximizar la cantidad y el alcance de las tecnologías y su interconexión con los humanos	Maximizar las fortalezas tanto de la tecnología como de los humanos al comprender dónde sobresale cada uno

	Competencia vs. Colaboración	Compiten con las máquinas por los trabajos	Los humanos y las máquinas bailan junto, metafóricamente
			Los humanos colaboran armoniosamente con las máquinas
Bienestar	Énfasis ambiental	Sin énfasis ambiental	Bienestar de toda la humanidad y el planeta
		Priorización del progreso tecnológico (por ejemplo, fábricas inteligentes)	Foco en recursos sostenibles y renovables
	Empujando los límites de la tecnología	Búsqueda de ganancias	Búsqueda de beneficios con un fin
		Necesidad de confiar en la tecnología	Usos humanos de la tecnología

Tomado de Dosi & Virgillito, 2019, p. 201

En el contexto de estas transformaciones aceleradas, las organizaciones han experimentado cambios significativos tanto en su estructura como en sus prácticas gerenciales (Van Doorn et al., 2023, p. 5; Vrontis et al., 2022, 1253, 1255). Los gerentes deben estar preparados para liderar estos cambios y asegurarse de que la automatización inteligente se integre de manera efectiva en la estrategia empresarial (Butner & Ho, 2019, p. 26). Para comprender y adaptarse a las presiones sociales y económicas que se están dando, y aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en la literatura se ha recurrido a teorías sobre la estructura organizacional propuestas desde el siglo XX.

Una de las primeras propuestas en este ámbito, que se construyó a partir de los aportes conceptuales de la teoría de la contingencia mencionada anteriormente², fue la organización descentralizada o adhocrática. Esta se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de adaptación, la formación de equipos de trabajo altamente competentes y la distribución de la toma de decisiones en toda la organización (Bennis & Slater, 1964; Thompson J., 1967). Mintzberg amplió

² Se presentó en la Sección 2.1.2., en las páginas 16 y 17

esta propuesta al incorporar características como la reducción de normas y procedimientos formales, el diseño del trabajo por parte de los trabajadores y los enlaces internos generados por las relaciones entre equipos humanos que requieren coordinación y comunicación (Mintzberg, 1979; 1989; 1996). La adhocracia ha sido identificada como la estructura más favorable para el desempeño superior y los emprendimientos, así como para gestionar organizaciones en red que resuelven problemas en situaciones de incertidumbre (Peters & Waterman, 1982; Waterman, 1990). Además, se ha aplicado en el estudio de las organizaciones autogestionadas de las Sociedades 4.0 y 5.0, donde los trabajadores tienen autonomía para tomar decisiones y controlar el desarrollo organizacional (Martela, 2019; Toker et al., 2016).

Otra perspectiva conceptual que se ha adoptado son las organizaciones distribuidas. Estas organizaciones se caracterizan por tener equipos de trabajo ubicados en diferentes lugares geográficos que colaboran en tiempo real utilizando la tecnología para alcanzar un objetivo común. A diferencia de las estructuras tradicionales basadas en jerarquías y autoridad, las organizaciones distribuidas se destacan por su descentralización, flexibilidad, autonomía y colaboración, donde la autoridad y las decisiones se distribuyen en distintos niveles de la organización (Benkler, 2003; Levine et al., 2000; Rheingold, 1993; Shirky, 2008), que hacen parte de los requerimientos de las economías emergentes de la Sociedad 4.0 y 5.0.

Desde los primeros estudios sobre organizaciones distribuidas hasta la actualidad, con la incorporación de las tecnologías propias de la RI4 y RI5, es aún menos relevante la ubicación geográfica del trabajador, dado que este tipo organizaciones busca las competencias requeridas en cualquier parte del mundo y les facilita que no se desplacen para realizar sus actividades (You, 2019). Esto ha llevado al desarrollo de mecanismos eficientes para la gestión del teletrabajo a través de esas tecnologías (Bolisani et al., 2020; Sekhon & Srivastava, 2019). La preocupación

actual no radica en la existencia de tecnologías de apoyo a las prácticas gerenciales, sino en cómo se co-construyen las reglas para realizar el trabajo a distancia (Ruiller et al., 2019). Las organizaciones distribuidas operan fuera del control jerárquico, especialmente con la incorporación de la inteligencia artificial (Eber, 2020; Vergne, 2020) y el apoyo de plataformas que generan información en tiempo real para la toma de decisiones y la gestión del talento humano (Bayrak, 2021; McDonnell et al., 2021).

A partir de este concepto de organizaciones distribuidas, se ha desarrollado el de estructuras organizativas en red. En este modelo, las acciones se coordinan a través de acuerdos entre nodos que contribuyen al desarrollo de las actividades de la organización, en lugar de depender de una jerarquía centralizada. Estas redes pueden ser intraorganizacionales, compuestas por nodos internos a la organización y estructurados en diferentes sedes geográficas (Jonkman & Savage, 1989; Parkhe & Dhanaraj, 2003; Wittek, 1999; Von Wissmann, 2010). Comparten principios teóricos con las organizaciones distribuidas y pueden incluir equipos virtuales gestionados a través de plataformas (Allcorn, 1997; Della Piana et al., 2021; Dulebohn & Hoch, 2017; Raghuram et al., 2019; Yang & Lin, 2022). Para un funcionamiento óptimo, se plantea la necesidad de generar ambientes de confianza entre los nodos e individuos que conforman estas redes intraorganizacionales (Ahmed et al., 2019; Luo & Cheng, 2015; Van de Bunt et al., 2005; Zuckerman, 2014).

Igualmente, con la creciente presencia de la economía colaborativa, ha surgido el concepto de redes interorganizacionales, donde diferentes empresas o instituciones coordinan sus actividades para alcanzar resultados deseados. Estas redes se definen como *quasi-firmas* y se estructuran con el propósito de compartir recursos, conocimientos o habilidades que mejoren el desempeño de todas las organizaciones involucradas (Lacey et al., 1992; Schmidt, 1992). Este

enfoque ha sido ampliado por Castells (2005) al introducir el concepto de *Sociedad en Red*, que describe cómo esta nueva estructura social ejerce presión sobre las organizaciones empresariales para generar cambios y adaptarse a ella.

Se ha identificado que las redes sin jerarquías son más ágiles y adaptables para incorporar y desconectar actores de acuerdo con los requisitos para alcanzar los objetivos de los nodos participantes y responder adecuadamente al entorno (Ahmadi & Ershadi, 2021; Contractor et al., 2006; Lachtar & Garbolino, 2012). Además, se ha encontrado que la innovación se potencia en este tipo de organizaciones gracias a las contribuciones de los diferentes nodos de la red (Isaeva et al., 2022; Munoz & Lu, 2011; Papa et al., 2021; Reck & Kolloch, 2020; Zuraik & Kelly, 2019). Estas redes se caracterizan por su autoorganización, autogestión y autocontrol, ya que no dependen de una estructura jerárquica (Azelmad, 2021; Calleros et al., 2014; Olde Scholtenhuis & Hartmann, 2021; Owusu & Welch, 2007; Tosun, 2017).

Para implementar la autoorganización y autogestión, es fundamental superar barreras en el diseño de procesos interorganizacionales y enfrentar resistencias tanto de la gerencia tradicional centrada en el control como de la alineación estratégica entre sus nodos (Fayezi & Ghaderi, 2022; Rittgen, 2009). Se han propuesto prácticas gerenciales sociales de la red como una alternativa que implica un cambio de paradigma, alejándose del manejo jerárquico hacia la autoorganización y auto optimización (Feng & Lu, 2011; Glück & Wolf, 2014). Estos cambios se aplican en organizaciones privadas, en el sector público y en organizaciones sociales y comunitarias (Igalla et al., 2019; Vieta & Heras, 2022).

Las transformaciones en el mercado laboral impulsadas por la Sociedad 5.0 han generado la necesidad de que los trabajadores se adapten a nuevas habilidades y conocimientos (Myhill et al., 2021; Rachmawati et al., 2021). Estas competencias se han caracterizado en cuatro

inteligencias: la inteligencia mecánica, que comprende tareas simples, repetitivas y transaccionales que pueden ser estandarizadas; la inteligencia analítica, que abarca tareas basadas en reglas o que requieren pensamiento lógico para la toma de decisiones a partir del análisis de grandes cantidades de datos, que se automatizan y no necesitan de la colaboración humana; la inteligencia empática, que demanda habilidades sociales y emocionales, como la empatía y la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás, en las cuales los seres humanos gestionan la relación con grupos de interés internos o externo en colaboración con las máquinas; y finalmente, la inteligencia intuitiva, que se aplica a tareas que requieren una comprensión más profunda del contexto y la experiencia, que es más difícil de automatizar ya que las decisiones se basan en esa comprensión (Tuomi & Ascensão, 2023, pp. 154-166).

La gerencia necesita desarrollar competencias para la gestión ágil, comunicación efectiva e implementación de un flujo de trabajo flexible para lograr la autogestión y la autoorganización (Kaikkonen & Haapasalo, 2018). La adaptabilidad y la flexibilidad son características clave que se requieren en los equipos gerenciales para abrazar estos cambios (Hünemeyer, 2019). La integración de las tecnologías con el ser humano, como se propone en la Sociedad 5.0, y la motivación de los trabajadores en este tipo de organizaciones en red son aspectos que deben considerarse, especialmente ante la creciente presencia de los denominados *gig workers*.

Sin embargo, la gestión adecuada de este nuevo tipo de trabajador presenta dificultades, y las plataformas existentes que gestionan a los trabajadores bajo el esquema tradicional de vínculo laboral no han encontrado una solución óptima (McDonnell et al., 2021). Por lo tanto, es necesario desarrollar nuevas formas de administración de recursos humanos y seguimiento de procesos organizacionales basados en redes y autoorganización, en lugar de simplemente adaptar las prácticas desarrolladas para otras modalidades (Kuhn et al., 2021; Meijerink et al., 2021;

Turulja & Delalic, 2021). Para lograrlo, es factible generar una fuerza laboral híbrida en que las tareas más complejas basadas en creatividad, sensibilidad y empatía realizadas por trabajadores humanos en colaboración con robots de inteligencia artificial cognitiva (Huang et al., 2019, 47-48); o promoviendo una interacción colaborativa en la cual los trabajadores humanos se encargan de tareas más complejas, mientras que los robots se dedican a tareas simples y repetitivas (Kedziora et al., 2021, pp. 22-23).

También se han propuesto otras prácticas gerenciales entre las cuales se destaca la idea de crear *fábricas compartidas (SharedF)*, que son utilizadas por diferentes empresas de acuerdo con sus necesidades y la disponibilidad de la fábrica. Este enfoque busca promover la autoorganización y la sostenibilidad en la utilización de la infraestructura y demás recursos de manufactura compartidos entre diferentes organizaciones y trabajadores (Li & Jiang, 2021). Además, se ha evaluado la viabilidad de adoptar modelos mixtos que integran los trabajadores tradicionales y otros que cumplen como *Internal Gig* para tareas específicas, siempre y cuando se ofrezcan los incentivos adecuados para involucrar a los empleados (Dutta et al., 2021). También se ha explorado establecer comunidades de práctica colaborativas como una estrategia para fomentar la autogestión a través de procesos de autoorganización social de los *gig workers* (Kost et al., 2020).

Estos y otros procesos que surgen con las Sociedad 5.0, tienen como objetivo establecer modelos que ayuden a interpretar las transformaciones en curso y sus potenciales impactos en el trabajo del futuro. Ante este planteamiento, se vislumbra un escenario donde los trabajadores serán cada vez más autónomos, en el que aprovecharán el conocimiento tácito que aún no es accesible para la automatización, y haciendo uso de sistemas automatizados para crear y capturar

valor. Estos estudios también abarcan una clasificación de las interacciones, basada en el rol que juegan tanto los seres humanos como las máquinas en el ámbito laboral.

En primer lugar, se destaca la categoría de interacción llamada *Job Stealer*, que se refiere a las situaciones donde las máquinas y la automatización pueden reemplazar a los trabajadores humanos en ciertos trabajos y ocupaciones, especialmente aquellos que involucran tareas repetitivas y predecibles que la automatización puede llevar a cabo de manera más rápida y eficiente. En segundo lugar, se identifican la categoría de los *Human Tools*, en que las máquinas y la automatización pueden ser utilizadas como herramientas para mejorar la productividad y la eficiencia de los trabajadores humanos. Esto permite a los seres humanos liberar tiempo para aprovechar sus capacidades y habilidades únicas en lugar de simplemente ser reemplazados. Finalmente, se identifican la categoría de los *Human Collaborators*, que implican la interacción donde las máquinas y la automatización colaboran con los trabajadores humanos al asumir ciertas tareas que complementan la función principal, la cual sigue siendo responsabilidad de los seres humanos (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11).

Los retos que se plantean para gestionar en los próximos años el trabajo en el ámbito de las organización distribuidas y en redes interorganizacionales se pueden recoger en las siguientes características propias de la Sociedad 5.0:

Tabla 7 - Características de las organizaciones en la Sociedad 5.0

Factor	Característica	Descripción
Interacción humano-máquina	Enfoque en la colaboración y maximización de fortalezas humanas y tecnológicas	Cambio de enfoque de la competencia con las máquinas hacia la colaboración armoniosa entre humanos y tecnología, maximizando las capacidades únicas de cada uno. La máquinas son una herramienta para mejorar la productividad y permitir que los humanos aprovechen sus habilidades únicas.
	Reconocimiento de la importancia de la creatividad humana en la producción de bienes y servicios	Se valora la creatividad humana en la generación de soluciones innovadoras y en las prácticas gerenciales.

	Enfoque en la autonomía y autogestión de los trabajadores en redes interorganizacionales	Se promueve la autogestión y el autocontrol en redes interorganizacionales. Cada trabajador gestiona sus tareas de manera autónoma, con capacidad para tomar decisiones en las situaciones de trabajo.
	Reconocimiento de la necesidad de trabajadores autónomos en la economía colaborativa	Las organizaciones comprenden la importancia de los trabajadores autónomos y desarrollan modelos mixtos que integran trabajadores tradicionales con <i>gig, sharing y on-demand workers</i> .
	Promoción de comunidades de práctica colaborativas	Se impulsan comunidades de práctica colaborativas para fomentar la autogestión y la colaboración en el trabajo en red.
	Promoción de ambientes de confianza en redes intraorganizacionales	Se enfatiza la necesidad de generar ambientes de confianza por las capacidades de cada uno de los nodos e individuos que conforman las redes.
	Fomento de la innovación a través de la colaboración en redes	La colaboración en redes permite generar proceso de co-creación que potencian la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones.
Sostenibilidad que incluye al ser humano	Énfasis en el bienestar global y sostenibilidad	Se incorporan como ejes de la sostenibilidad el bienestar de toda la humanidad y el planeta. Se buscan soluciones sostenibles y renovables que incluyan desafíos económicos, ambientales, sociales, culturales y de felicidad del ser humano.
	Más comprometidas con la comunidad	Las empresas están más comprometidas con la comunidad local o global y su desarrollo sostenible. Realizan apuestas para superar las necesidades sociales como parte de sus actividades.
	Más centradas en el cliente	Las empresas buscan la experiencia del cliente, co-crean con ellos sus productos y servicios. Al eliminar las estructuras jerárquicas y desarrollar la autonomía de los trabajadores, pueden comunicarse más fácilmente con los clientes.
Prácticas de la gerencia	Estructuras organizativas descentralizadas, distribuidas y en red	Las organizaciones adoptan estructuras adhocráticas, distribuidas e interorganizacionales en red que promueven la flexibilidad, la autonomía y la colaboración en lugar de depender de jerarquías tradicionales.
	Preparación de los gerentes para liderar cambios y adaptarse a la automatización inteligente	La gerencia debe desarrollar competencias para liderar los cambios impulsados por la automatización inteligente y garantizar su integración efectiva en la estrategia empresarial.
	Incorporación de la tecnología para la gestión y coordinación de equipos distribuidos	La tecnología se utiliza para la gestión y coordinación eficiente de equipos de trabajo distribuidos en diferentes ubicaciones geográficas, tanto equipos virtuales, trabajadores colaborativos como nodos de la red.
	promoción de la automatización inteligente en la toma de decisiones	Se fomenta la Actitud de Automatización Inteligente (IAA), en la cual los trabajadores están dispuestos a colaborar con la inteligencia artificial en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
	Enfoque en el desarrollo de competencias de gestión ágil y flexibilidad	Los gerentes necesitan adaptabilidad, flexibilidad y habilidades para gestionar equipos autónomos y colaborativos.

Gestión del trabajador	Gestión de recursos humanos basada en redes y autoorganización	Las prácticas gerenciales fomentan la autogestión y la autoorganización, adaptándose a los trabajadores autónomos, en red y a la colaboración con tecnologías.
	Desarrollo de diferentes inteligencias en los trabajadores	Las competencias laborales se centran en cuatro inteligencias: mecánica, analítica, empática e intuitiva, permitiendo a los trabajadores adaptarse a diversas tareas y colaborar con la tecnología.
	Enfoque en la flexibilidad laboral y la fuerza laboral híbrida	Se adopta una fuerza laboral híbrida donde las tareas complejas se realizan en colaboración con robots de inteligencia artificial cognitiva, mientras que los trabajadores humanos se centran en tareas más complejas y creativas.

Elaboración propia

En conclusión, el acelerado desarrollo de las tecnologías de la RI4 y RI5 ha impulsado la necesidad de desarrollar estructuras organizacionales y prácticas gerenciales acordes a las transformaciones sociales generadas. Estas estructuras deben ser consistentes con las nuevas economías y valorar las interacciones productivas entre los trabajadores y las organizaciones. El estudio de estos temas emergentes en el campo del pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales supone el desarrollo de una nueva lógica para responder a los cambios sociales producidos por las Sociedades 4.0 y 5.0.

2.5. El contexto de la investigación y la caracterización y especificidad del sector cultural y creativo en Colombia

La búsqueda de un sector económico que incorpore características de la Sociedad 5.0, pero que no esté excesivamente influenciado por la RI4, llevó a elegir el sector cultural y creativo como la población para realizar el trabajo empírico que permita identificar cómo se representa el concepto trabajo. Esto permitirá proponer respuestas desde las prácticas gerenciales en las organizaciones.

2.5.1. Características de la Sociedad 5.0 en el sector cultural y creativo

En primer lugar, dentro del sector cultural y creativo se observa una diversidad significativa en los vínculos laborales de los trabajadores. Mientras algunos tienen contratos de trabajo convencionales, muchos optan por trabajar de forma autónoma o independiente, incluso si ya tienen un empleo formal en otro sector. Además, existen emprendimientos de autoempleo, colectivos artísticos que realizan contratación de colaboradores de manera informal, y trabajadores que participan en proyectos o realizan trabajos por horas en actividades creativas, artísticas y culturales.

Estas características del trabajo son indicativas de los rasgos distintivos de la Sociedad 5.0. En esta dinámica que incluyen que los trabajadores son ampliamente reconocidos por sus habilidades artísticas y culturales, y la conexión con su labor que no necesariamente está siempre mediada por contratos laborales. Más bien, estas actividades conforman una parte integral de su estilo de vida, más que un simple esfuerzo u obligación operativa.

Así mismo, otro de los rasgos distintivos es la existencia de la colaboración, que en este sector se da en todos los eslabones de su cadena de valor, ajustándose a las capacidades únicas de los trabajadores del arte y la cultura, tanto en la creación, preproducción, producción, promoción y exhibición. Además, en el sector es común encontrar organizaciones de colectivos artísticos que operan en forma autogestionada, autoorganizada y autocontrolada para brindar servicios, prescindiendo de estructuras jerárquicas y sustentándose en la confianza acumulada a lo largo de años de colaboración.

Al igual que en el caso previo, la inclusión de inteligencias cognitivas no puede sustituir la aportación de los trabajadores humanos. Estas inteligencias se centran en respaldar las funciones de la administración dentro de la organización, supervisando las actividades llevadas a cabo en

redes, tanto en modalidades formales como informales, por artistas o como parte de una estructura organizativa distribuida. La gestión de individuos se lleva a cabo mediante enfoques que van más allá de la mera supervisión y control de labores repetitivas o estandarizadas, ya que se busca que los trabajadores contribuyan con su creatividad y co-creación. Estos aspectos surgen de la interacción colaborativa entre artistas y creativos, destacando que la creatividad y co-creación no son atribuibles únicamente a un individuo, sino que florecen en colaboración.

Finalmente, otra característica del sector es la comprensión de la preservación de la cultura, la construcción de interacciones que no solo tienen como objetivo el logro de objetivos económicos, sino que buscan satisfacer el interés cultural y artístico de las comunidades. Estas prácticas incorporan elementos de sostenibilidad en línea con la visión de la Sociedad 5.0, que abarca aspectos más amplios que solo el medio ambiente, lo social y lo económico. En esta nueva perspectiva, la sostenibilidad implica también la promoción de la cultura, el desarrollo integral de las personas y su felicidad, así como la resolución de problemas sociales como la pobreza y la consolidación de la identidad comunitaria.

En consecuencia, la presente tesis examina el caso de los trabajadores en las industrias creativas y culturales en el contexto específico de Colombia. Esta elección permite llevar a cabo comparaciones entre quienes se dedican exclusivamente al sector, aquellos tienen vínculos laborales simultáneas en estas industrias y en otros sectores, y los que trabajan de manera autónoma o forman parte de colectivos de artistas. A través de este análisis comparativo, se busca indagar en las diversas representaciones del concepto trabajo y extraer conclusiones sobre el impacto de las transformaciones en las prácticas gerenciales para gestionarlos.

Es importante resaltar que las industrias creativas y culturales han sido consideradas como un sector a partir de la propuesta de Howkins (2001), quien introdujo el concepto de

economía creativa como un activo económico en la sociedad del conocimiento, con un gran potencial innovador. Posteriormente, Higgins y Cunningham subdividieron este concepto, estableciendo una distinción entre las actividades de las industrias creativas y las culturales (2007). Las primeras se enfocan en la generación de contenido original, mientras que las segundas se centran en la preservación y transmisión del patrimonio cultural existente (Potts & Cunningham, 2008).

En el contexto actual, el reconocimiento del trabajo en el sector cultural y creativo ha adquirido una importancia cada vez mayor desde la perspectiva del desarrollo humano y social, tanto a nivel nacional como internacional. Organizaciones multilaterales han reconocido este aspecto como un derecho humano, junto con otros derechos fundamentales (ONU, 1948; 1966; UNESCO, 1982; 2001; 2005), y han formulado los Derechos Culturales y Económicos (UNESCO, 2010). Estas iniciativas también se reflejan en el cuarto capítulo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde se promueven la inclusión, la diversidad, las expresiones artísticas y los sistemas de conocimiento como manifestaciones culturales vinculadas a las metas para el año 2030 (ONU, 2022).

2.5.2. El sector cultural y creativo en Colombia

En Colombia, la diversidad étnica y cultural es reconocida y protegida desde la Constitución de 1991. La Ley General de la Cultura (Congreso de la República de Colombia, 1997) regula este reconocimiento y establece el papel del Estado en la articulación entre la cultura y la economía. Esta ley se reglamenta posteriormente con el Decreto 1080 de 2015 (Congreso de la República de Colombia, 2015) y el Documento CONPES 3659 de 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2010), que formalizan la política nacional para promover las industrias culturales y definen estrategias de desarrollo. La Ley 1834 de 2017 (Congreso de la República de Colombia,

2017) establece el marco regulatorio para el desarrollo de las industrias creativas y culturales, y crea el Consejo Nacional de Economía Naranja, reglamentado por el Decreto 1935 de 2018 y el Decreto 1204 de 2020. En el Plan de Desarrollo 2018-2022 – Pacto por Colombia, pacto por la equidad (Congreso de la República de Colombia, 2019), se incluyen políticas y proyectos para el desarrollo de la economía naranja.

Para realizar el seguimiento de estos sectores, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de Colombia adoptó la metodología de Cuentas Satélite de Cultura propuesta por el Convenio Andrés Bello (2021), que tiene como objetivo evaluar la contribución al PIB y al empleo de áreas de interés socioeconómico a las que no aplica la metodología de las cuentas nacionales. Esta metodología en Colombia se denomina Cuenta Satélite de Cultura. A través de la evaluación del sector realizada en colaboración con diversos actores públicos y privados, se llegó a un consenso para incluir 34 actividades económicas de inclusión total, que cuentan con protección por la ley de Derechos de Autor, y 69 actividades de inclusión parcial, que tienen una relación indirecta con la cultura y la creatividad (DANE, 2022). Con esta definición, el DANE ha recopilado y organizado datos estadísticos y presentado siete informes en los tres años de implementación (2022). El sector, de acuerdo con el ABC de Economía Naranja (Ministerio de Cultura, 2022), se divide en tres subsectores:

- Artes y patrimonio: Artes visuales, Artes escénicas, Turismo y Patrimonio Cultural, Educación, Gastronomía y Artesanías.
- Industrias creativas: Editorial, Fonografía y Audiovisual.
- Creaciones funcionales: Industrias creativas, nuevos medios y software de contenidos: Medio digitales, Diseño y Publicidad

En cuanto a la medición del empleo, la Cuenta Satélite de Cultura utiliza la legislación laboral colombiana, que contempla dos tipos de relaciones laborales: el contrato laboral y el de trabajador independiente por prestación de servicios, conocido en otros países como trabajadores autónomos. El primer tipo de contrato se define en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo como "aquél en el cual una persona natural se compromete a brindar un servicio personal a otra persona, ya sea natural o jurídica, bajo una dependencia o subordinación continua y a cambio de una remuneración" (Congreso de la República de Colombia, 1961). El segundo tipo de contrato se describe en el artículo 34 como "la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos y llevándola a cabo con medios propios, libertad y autonomía técnica y directiva" (Congreso de la República de Colombia, 1961).

Según los resultados del Séptimo Informe de la Cuenta de Satélite de Cultura (DANE, 2022, pág. 18), en el que se presentan los datos antes de la pandemia de la COVID que se toman como tamaño de la población vinculada al sector, se puede observar que el contrato laboral representa el 54% del total de la población ocupada durante los tres años analizados en relación con las actividades de inclusión total, mientras que para la inclusión parcial esta cifra oscila entre el 42% y el 43%. Asimismo, en los tres años estudiados, la participación de los dos tipos de actividad es igual: el 51% corresponde a trabajadores asalariados y el 49% a independientes o autónomos. Los detalles sobre el empleo formal para el año 2019 se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8 - Población ocupada según actividades de inclusión total y parcial de la Cultura y Economía Naranja por categoría ocupacional 2019

ACTIVIDAD	2019			
	Asalariado	Independiente	Total	% Vinculación
Actividades inclusión total	229.788	193.457	423.245	54%
Actividades inclusión parcial	96.742	124.143	220.885	44%
Total Población con vínculo laboral	326.530	317.600	644.130	98%

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares - Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja – CSCEN

Así, el contexto del sector cultural y creativo en Colombia proporciona un escenario propicio para el estudio y la investigación para proponer los elementos conceptuales clave que permitan elaborar respuestas a las diversas realidades de las empresas en la administración de empresas de la Sociedad 5.0, dadas las características propias del sector y de quienes trabajan en él. Esto permitirá realizar las comparaciones planteadas en esta tesis sobre las diferentes representaciones del concepto trabajo.

Capítulo 3: Objetivos, hipótesis y metodología

Este capítulo está dividido en tres secciones. La primera sección presenta el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis de trabajo. La segunda describe el alcance y el objetivo de la investigación, la población y la muestra, y los métodos de recolección de datos. La tercera se centra en el cuestionario, su aplicación y la metodología utilizada para el procesamiento de los datos.

3.1. Problema, objetivos e hipótesis de trabajo

Esta sección aborda el problema de investigación, los objetivos general y específicos, así como las hipótesis de trabajo y las variables de análisis. Estos elementos proporcionan la estructura del desarrollo de la investigación. A continuación, se detallará cada uno de estos aspectos, destacando su relevancia y contribución al campo de estudio en cuestión.

3.1.1. El problema de la investigación

La administración de empresas se ha definido como el logro de objetivos a través de la acción de otras personas (Fayol, 1917). A lo largo del último siglo, diversas escuelas de pensamiento administrativo (de relaciones humanas, neoclásica, sistemas, comportamiento o política, entre otras) han propuesto un marco teórico y unas prácticas gerenciales para alcanzar este propósito. Estas escuelas tuvieron como pilares la teoría organizacional, las tecnologías utilizadas en el proceso productivo, la gestión de los trabajadores y las prácticas gerenciales para administrar los recursos. Por tanto, se basa en supuestos relacionados con la estructura organizacional, el proceso administrativo y las interacciones entre gerentes y trabajadores (Dijksterhuis et al., 1999).

La evolución del pensamiento administrativo ha sido categorizada por investigadores de diversas formas, y una de las propuestas más destacadas son las lógicas gerenciales (Johnson et

al., 2008). Como se planteó anteriormente³, estas lógicas se originan a partir de los cambios de paradigma que han tenido lugar en la sociedad, impulsados por diversos factores (Dijksterhuis et al., 1999). Dentro de estas lógicas, se enfatizan las acciones y competencias necesarias por parte de la gerencia, conocidas como prácticas gerenciales.

Las prácticas gerenciales incluyen acciones tanto internas a la organización como en su relación con el entorno. Al interior se llevan a cabo acciones orientadas a la gestión de recursos en áreas funcionales como tecnología, finanzas, mercadeo, logística y recursos humanos, con el propósito de lograr los objetivos establecidos. En cuanto a la relación con el entorno, se busca que la empresa se adapte y anticipe a los cambios para mantener su supervivencia y competir eficientemente.

En lo referente a la interacción entre la gerencia y los trabajadores, se han integrado diversas bases disciplinares como la psicología, sociología, antropología y comunicación. Sin embargo, es importante destacar que en la mayoría de las propuestas teóricas de la administración de empresas se asume implícitamente la concepción del trabajo que tienen los trabajadores, sin abordarlo de manera explícita. Aunque algunas corrientes abordan aspectos como la participación, la superación de la dirección y el control, o la transformación de la relación gerencia-trabajador hacia una dinámica más horizontal, en general se postula una única interpretación del trabajo. Esto lleva a proponer prácticas gerenciales como soluciones uniformes para los desafíos que surgen en esa interacción.

³ Se puede revisar el concepto entre las páginas 9 a 12 de la sección 2.1.

En los últimos años, la investigación en administración de empresas ha experimentado una evolución que se aparta de estos enfoques, bajo el supuesto de que se requieren prácticas gerenciales simultáneas construidas desde perspectivas diversas. Una de las principales líneas de investigación se enfoca en el ambidextrismo organizacional, el cual propone prácticas para el corto plazo orientadas hacia el negocio actual, y para el mediano y largo plazo en el desarrollo de nuevos ámbitos de actuación que se ven afectados por los rápidos cambios del entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), y la respuesta a través de la innovación. La segunda línea de investigación se centra en las organizaciones distribuidas y en red potenciadas por la Sociedad 4.0 y 5.0, donde surge la denominada *gig y sharing economy*. Estas organizaciones prescinden del vínculo laboral contractual con los trabajadores y la gerencia debe lograr objetivos sin los mecanismos establecidos en la teoría administrativa tradicional, aunque siguen proponiendo prácticas únicas tanto para los niveles staff como para sus redes de trabajo.

Estas dos líneas de investigación, la organización ambidextra y las organizaciones distribuidas y en red, cuestionan las prácticas gerenciales desde uno de los pilares sobre los cuales se ha constituido el pensamiento administrativo, poniendo en tela de juicio los paradigmas previos al estudiar la nueva realidad de las organizaciones. La presente investigación doctoral incorpora a la discusión el concepto trabajo del trabajador, otro de sus pilares. Se parte de la hipótesis de que las personas tienen diferentes representaciones sobre él, lo cual implica la necesidad de desarrollar prácticas gerenciales distintas para que el *trabajador*, desde cualquiera de ellas, contribuya al logro de los objetivos organizacionales. De este modo, el problema se define como la necesidad de incluir en las propuestas gerenciales prácticas que correspondan a los conceptos clave emergentes de la Sociedad 5.0, considerando las distintas representaciones del concepto trabajo por parte de quienes desempeñan este rol en el contexto de la Sociedad 5.0.

En la presente tesis se encuesta a un grupo de trabajadores relacionados con el sector cultural y creativo en Colombia, con el propósito de comparar la representación que tienen del concepto trabajo cuando su vínculo laboral principal se encuentra en este sector y, de manera simultánea, tienen vínculos con otros sectores. La elección del sector, como se planteó anteriormente⁴, se fundamenta en el hecho de que estos trabajadores y organizaciones tradicionalmente han asumido algunas de las características propias de la Sociedad 5.0. A través del contraste de las medias de las representaciones del concepto trabajo dentro y fuera del sector, se pretende inferir si las respuestas generales proporcionadas por la gerencia son adecuadas en todas las unidades de análisis definidas⁵, o si existen respuestas pendientes en algunas de ellas para justificar enfoques diversos basados en las diversas representaciones del concepto trabajo. De esta manera, se busca identificar las preguntas que aún están sin resolver, generar propuestas para las prácticas gerenciales y definir las potenciales líneas de investigación que podrían desarrollarse en los próximos años para que la administración de empresas de respuesta a las transformaciones generadas por la Sociedad 5.0.

3.1.2. Objetivos de la investigación

Para la tesis doctoral se define un objetivo general y tres específicos.

3.1.2.1. *Objetivo general*

Proponer los elementos conceptuales clave que permitan elaborar respuestas a las diversas realidades de las empresas, abordando las transformaciones en las representaciones del concepto trabajo en el contexto de la Sociedad 5.0, a través del análisis de los trabajadores con

⁴ Se encuentra en la Sección 2.5, entre las páginas 84 a 87

⁵ Se encuentra en la Sección 2.2, en las páginas 31 y 32

vínculo laboral simultáneo dentro y fuera del sector creativo y cultural en Colombia, desde la perspectiva del pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales.

3.1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Analizar las representaciones del concepto trabajo de los trabajadores del sector cultural y creativo de Colombia en el contexto de la Sociedad 5.0, en relación con su vínculo laboral.

Objetivo específico 2: Identificar, en el contexto de la Sociedad 5.0, los interrogantes pendientes que generan las diversas representaciones del concepto trabajo en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales.

Objetivo específico 3: Proponer la incorporación de los conceptos emergentes de la Sociedad 5.0 en las prácticas gerenciales y el pensamiento administrativo, tomando en cuenta el impacto de las diversas representaciones del concepto trabajo, a través del análisis del sector cultural y creativo de Colombia como referencia empírica.

3.1.3. Hipótesis de trabajo y variables

Para el trabajo se definen dos hipótesis. La primera, la hipótesis del investigador que se denomina H1, y la hipótesis nula que se contrapone a la del investigador, denominada H0. Estas hipótesis son:

H1: Existe una diferencia significativa en la representación del concepto trabajo entre quienes cuentan con un vínculo laboral principal en el sector cultural y creativo y aquellos que tienen un vínculo laboral simultáneo fuera del mismo.

H0: No existe una diferencia significativa en la representación del concepto trabajo entre quienes cuentan con un vínculo laboral principal en el sector cultural y creativo y aquellos que tienen un vínculo laboral simultáneo fuera de él.

Por su parte, las variables independientes son las unidades de análisis con las cuales se define cuál es la representación del concepto trabajo:

VI1: la motivación para realizar el trabajo.

VI2: el objetivo de trabajar.

VI3: la finalidad de trabajar.

VI4: la función del trabajo.

VI5: el resultado del trabajo.

Las variables dependientes se relacionan con la representación del concepto trabajo:

VD1: el trabajo se realiza bajo la representación Cognitivo-Instrumental.

VD2: el trabajo se realiza bajo la representación Práctico-Moral.

VD3: el trabajo se realiza bajo la representación Cognitivo-Instrumental.

Las variables intervinientes corresponden al sector con el cual existe vinculación laboral y el tipo de este vínculo:

VIN1: vínculo laboral principal en el sector cultural y creativo.

VIN2: vínculo laboral principal fuera del sector cultural y creativo.

3.2. Metodología

La metodología empleada adopta un enfoque cuantitativo paramétrico, basado en la prueba de hipótesis, con el propósito de determinar diferencias estadísticamente significativas entre la media de la muestra y la media de la distribución muestral (Hernández-Sampieri et al., 1991, p. 399). La población de estudio se ha conformado por los individuos laboralmente vinculados con las actividades de inclusión total al sector creativo y cultural en Colombia, que en el análisis se han denominado como vinculados al sector, y de inclusión parcial, que en el estudio se han identificado como vinculados fuera del sector.

La muestra ha sido seleccionada de forma aleatoria a partir de una base de datos disponible en la página Web del Ministerio de Cultura de Colombia. La recolección de datos ha sido llevada a cabo mediante un cuestionario diseñado específicamente para indagar sobre la representación del concepto trabajo. Para el análisis estadístico, se ha establecido un valor de significancia del 5%, lo que indica que para los valores de $p < 0,05$ se considera que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias, lo que permite realizar inferencias sobre las unidades de análisis en las que se cuestionan las prácticas gerenciales y comprobar la H1. Por otro lado, si el valor de p es mayor o igual a 0,05, se infiere que existe similitud o igualdad entre las medias y se comprobará la H0.

3.2.1. Tipo y diseño de la investigación

Para alcanzar el objetivo, se ha utilizado el sector creativo y cultural en Colombia por las razones expuestas previamente⁶, con el fin de llevar a cabo el estudio empírico que permite inferir cuales son las respuestas pendientes de las prácticas gerenciales. Este sector cuenta con parte de la población que tiene vínculos laborales de inclusión total y parcial y en otros sectores, incluyendo el público y el educativo. De esta manera, se pueden realizar comparaciones entre aquellos que tienen vínculos laborales simultáneos dentro y fuera del sector. El problema de investigación planteado busca inferir en qué unidades de análisis de la interacción entre los trabajadores y la gerencia de las organizaciones empresariales se requieren nuevos aportes a la teoría y a las prácticas gerenciales para responder a los cambios generados por la Sociedad 4.0 y 5.0. Estos aportes se infieren a partir del caso de estudio analizado.

⁶ Se encuentra en la Sección 2.5, entre las páginas 84 a 87

La investigación se basa en un enfoque cuantitativo paramétrico, que involucra tanto estadísticos paramétricos como no paramétricos. En el caso de los primeros, se requiere que la distribución poblacional de la variable dependiente sea normal, que el nivel de medición sea por intervalos de razón y que exista homogeneidad de varianzas en el caso de estudiar dos o más poblaciones (Hernández Sampieri et al., 1991, p. 403). Para este estudio, se ha utilizado la Prueba *t* de *Student* de muestras emparejadas, la cual permite determinar si hay una diferencia significativa entre dos medidas relacionadas o dependientes dentro de una misma población (Montgomery, 2004, pág. 63). Se ha empleado esta prueba para analizar la diferencia en medidas relacionadas entre aquellos que realizan labores simultáneas dentro y fuera del sector cultural y creativo.

Por otro lado, en el caso de los estadísticos no paramétricos, se aceptan distribuciones no normales y las variables pueden ser nominales u ordinales (Hernández Sampieri et al., 1991, p. 422). En este estudio, se ha aplicado el estadístico de la prueba de Wilcoxon como método no paramétrico. Esta prueba se ha utilizado en casos donde los datos no cumplan con los requisitos de normalidad o cuando el tamaño de la muestra sea pequeño. La prueba de Wilcoxon ha permitido evaluar si existe una diferencia significativa en las medianas de dos grupos. Algunas ventajas de la prueba de Wilcoxon incluyen que no requiere supuestos sobre la distribución de los datos y que es robusta frente a valores atípicos (Hollander & Wolfe, 1999).

El procedimiento seguido para aplicar la Prueba *t* de *Student* de muestras emparejadas implica calcular la diferencia entre cada par de medidas de los dos sectores a comparar. Se identifican cuáles individuos de la población participan en actividades laborales en dos o más sectores, y luego se aplica a ellos la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si corresponde a una distribución normal. Cuando se establece la normalidad, se calcula el valor *t*

de muestras emparejadas de dos colas para determinar si la diferencia media es estadísticamente significativa.

Existen diversas razones para utilizar esta prueba de hipótesis en la investigación. En primer lugar, considera la relación entre las dos medidas en cada par, lo cual permite una comparación más precisa y con mayor potencia estadística de las medias entre los trabajadores que tienen vínculos simultáneos dentro y fuera del sector. En segundo lugar, requiere un grupo de sujetos más reducido en comparación con otros métodos, lo cual es apropiado para el estudio en cuestión. En tercer lugar, permite controlar las variables confundentes, es decir, aquellas que afectan tanto a la variable independiente como a la dependiente y que pueden distorsionar los resultados del análisis de la prueba de hipótesis (Montgomery, 2004, pp. 62-63). Al concentrar el análisis en individuos que comparten características comunes relevantes para el estudio, se reduce la variabilidad y se minimizan los impactos generados por las diferencias entre los sujetos, los cuales podrían influir en otros tipos de estudios. Por último, esta prueba es sensible a las diferencias pequeñas en los resultados, lo que la hace útil para detectar cambios sutiles en las variables medidas (Cohen, 1988).

En este estudio, se establece un nivel de significancia de 0.05, que representa el valor preestablecido que determina la probabilidad de cometer un error tipo I, es decir, la probabilidad de rechazar una hipótesis nula verdadera. Al trabajar con un nivel de significancia del 95%, se utiliza un p-valor inferior a 0.05 para rechazar la hipótesis nula y concluir que existe una diferencia significativa entre las dos muestras comparadas. Sin embargo, si el p-valor es mayor o igual a 0.05, no es posible rechazar la hipótesis nula y se concluye que no hay una diferencia significativa entre las dos muestras comparadas (Siegel & Castellan, 1988).

En segundo lugar, se considera el valor t o z: si este valor es mayor que el crítico de la distribución t o z para el nivel de significancia seleccionado y el número de grados de libertad correspondiente, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una diferencia significativa entre las medidas de los dos grupos. Si el valor t o z calculado es menor que el crítico, no se dispone de suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y se concluye que no hay una diferencia significativa entre las medidas de los dos grupos (Hernández Sampieri et al., 1991, p. 410).

Los grados de libertad (gl) juegan un papel relevante en la prueba de hipótesis seleccionada, dado que “constituyen el número de maneras como los datos pueden variar libremente. Son determinantes, ya que nos indican qué valor debemos esperar de “t” o “z” dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan” (Hernández Sampieri et al., 1991: 410).

El cálculo de los grados de libertad se hace por medio de:

$$gl = n - 1$$

Donde n corresponden al tamaño de los grupos que se comparan.

La fórmula para calcular el valor t es (Montgomery, 2004: 49):

$$t = (d - \mu) / s$$

donde:

- d es la diferencia entre los valores de cada par de datos
- μ es la diferencia esperada entre los valores de cada par de datos
- s es la desviación estándar de las diferencias entre los valores de cada par de

datos

Los valores t que se utilizan en la investigación se presentan en el Apéndice A.

El valor Z se calcula por medio de la fórmula:

$$Z = (W - \mu) / \sigma$$

donde:

- W es la suma de los rangos para el grupo de interés
- μ es la media de la distribución de Wilcoxon
- σ es la desviación estándar de la distribución de Wilcoxon.

3.2.2. Población y muestra

Para el estudio, como se menciona previamente, se elige el sector cultural y creativo en Colombia como caso de análisis debido a las características que reflejan las adoptadas por la Sociedad 5.0, que permiten evaluar si existe una diferencia significativa entre las medias del concepto trabajo, con el fin de contrastar la aplicabilidad de las propuestas únicas de las prácticas gerenciales en la administración de empresas. Durante el período de gobierno 2018-2022, este sector en Colombia fue objeto de estudios y caracterizaciones que facilitan la identificación de individuos con vínculos en diversos sectores, posibilitando así la comparación de las representaciones del concepto trabajo y la identificación de diferencias significativas entre las actividades de vinculación total y parcial.

En particular, se han identificado dos sectores que pueden ser caracterizados y proporcionar información para el análisis: aquellos con vínculos laborales directos en el sector cultural y creativo, y aquellos con vínculos fuera del sector. Estos pueden hacer parte del sector público responsables de diseñar e implementar políticas culturales y creativas para promover el sector cultural y creativo, y aquellos vinculados al sector académico encargados de formar profesionales en artes, oficios y disciplinas del sector cultural y creativo.

Además, el sector cultural y creativo brinda la oportunidad de llevar a cabo actividades laborales simultáneas en otros sectores a través de diversas modalidades, como contratos

convencionales, trabajos autónomos o independientes, así como la provisión de servicios específicos relacionados con las actividades propias del sector. Con estos individuos se realiza la prueba de hipótesis mediante el emparejamiento para reconocer la media de la representación del concepto trabajo mientras realizan las actividades simultáneas, con el objetivo de comparar si es la misma o cambia en cada actividad laboral. De esta manera, se alcanzan los objetivos de la investigación.

3.2.2.1. *La muestra*

El universo de estudio comprende personas con vínculos laborales en actividades de inclusión total y parcial, como se expuso en el marco contextual y se describió en la anterior. La muestra para el estudio se seleccionó mediante la técnica de muestreo aleatorio sin reemplazo. La selección de los sujetos de prueba se llevó a cabo considerando la representatividad del sector de vínculo laboral principal, utilizando una base de datos obtenida del Ministerio de Cultura que se dispone libremente en su página web (Ministerio de Cultura de Colombia, 2022). Los criterios para definir la muestra fueron que representaran el porcentaje de inclusión total e inclusión parcial según el sector específico de vínculo laboral principal, ya sea público, académico agrupados como fuera del sector, o directamente en el sector cultural y creativo.

Para los sujetos de fuera del sector, en el caso del sector público se seleccionaron empleados públicos a nivel local, regional o nacional que al momento de realizar la encuesta ocupan cargos en secretarías de cultura, casas de cultura, lideran programas de apoyo al sector cultural o en entidades nacionales que apoyan sectores culturales específicos. Los cargos pueden ser de nivel profesional, encargados de la ejecución de políticas culturales y creativas; de nivel asesor, encargados de coordinar acciones para formular, ejecutar y evaluar políticas; y de nivel

directivo, responsables de formular y liderar equipos encargados de implementar y evaluar políticas.

En el sector académico, se seleccionaron directores, coordinadores y profesores de instituciones universitarias, técnicas y tecnológicas que se dedican total o parcialmente a programas de formación en artes, oficios y profesiones del sector cultural y creativo. En el sector cultural o creativo, se seleccionaron artistas, actores, agentes y gestores culturales de los tres subsectores, ocupando roles como líderes, propietarios, miembros de colectivos, empleados o trabajadores autónomos o independientes.

Al utilizar la técnica de muestreo aleatorio simple sin reemplazo, una vez que un elemento ha sido seleccionado para formar parte de la muestra, se retira y no se vuelve a incluir en la selección. Esto asegura que cada elemento tenga una sola oportunidad de ser seleccionado y que no haya duplicados en la muestra (Casas et al., 2018). Se realizó seguimiento de las respuestas recibidas para verificar la representatividad de cada uno de los sectores de estudio, y si fuese necesario, se seleccionaron otros individuos de la población que cumplieran con los mismos criterios, hasta alcanzar el tamaño de la muestra establecido con el margen de error deseado para el estudio.

Según los datos proporcionados por el DANE (2022), antes de la pandemia en Colombia, se estimaba que en diciembre de 2019 había una población con vínculos laborales de 644.130 personas, de las cuales 423.345 (65%) se encontraban en actividades de inclusión total, y 220.885 (35%) en actividades de inclusión parcial. Para este estudio, la población proveniente de las actividades de inclusión parcial, que se categoriza como fuera del sector, está compuesto por individuos del sector público y académico, como se mencionó anteriormente, estimando un 20% para el primer sector y un 16% para el segundo.

Para hallar la muestra se toma la fórmula de tamaño óptimo de la muestra desconociendo la desviación estándar:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

N: es la población total ocupada

Z: es el nivel de confianza, que en este caso es del 95%, valor definido como 1,96

e: es el error muestral deseado, que en este caso es el 5%

p y q: son la proporción de individuos que hacen parte del sector cultural y creativo

n: es el tamaño de la muestra requerida

Al aplicar la fórmula, el resultado es:

$$n = \frac{1,96^2 * 644.130 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (644,130 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Donde n=384

3.2.2.2. Población y muestra: Selección de participantes del sector cultural y creativo en Colombia

En la encuesta, se recolectaron un total de 407 respuestas. Sin embargo, se identificó 1 respuesta no válida. En consecuencia, el número de encuestas completadas que se utiliza en el análisis se establece en 406 encuestados. Esta muestra proporciona un nivel de confianza del 95% y un margen de error más o menos al 5%. Además, los encuestados provienen de individuos que residen en 88 municipios diferentes, incluyendo 27 capitales de departamento. En total, se logra representar a 29 de los 30 departamentos que conforman la distribución política del país.

3.2.3. Método de recolección de datos

Como método de recolección de datos, se empleó la encuesta electrónica, la cual se envió por correo electrónico a los participantes seleccionados de manera aleatoria en la muestra, siguiendo el tamaño óptimo previamente definido. La herramienta utilizada para esta encuesta fue Eval & Go, una plataforma de encuestas electrónicas⁷. Esta elección se basó en su cumplimiento de las normativas europeas en cuanto al tratamiento y protección de datos.

La muestra se obtuvo a partir de la base de datos generada por el mapeo de los actores y agentes culturales realizado por el Ministerio de Cultura de Colombia. Dicha información se encuentra disponible públicamente en⁸. Con el fin de garantizar la confidencialidad de la información y obtener la autorización de los encuestados, la primera pregunta de la encuesta buscaba obtener el consentimiento informado. Los participantes debían responder afirmativamente con un SI para otorgar dicho consentimiento. En caso de responder negativamente con un NO, se cerraba el formulario.

3.2.4. Cuestionario y procesamiento

La encuesta (ver Anexo 1) fue elaborada mediante consulta a expertos y validada a través de tres grupos focales con actores del sector cultural y creativo. Con base en la retroalimentación recibida, se definió la estructura del cuestionario.

El cuestionario consta de varias secciones que abarcan distintos aspectos relacionados con la representación del concepto trabajo y la caracterización de los participantes. La primera parte del cuestionario comienza con el consentimiento informado, seguido por una sección que

⁷ Disponible en la URL <https://app.evalandgo.com> Recuperado el 21 de julio de 2022

⁸ Disponible en <https://economianaranja.gov.co/reportes/>. Recuperado el 3 de agosto de 2022

recopila los datos demográficos, como la edad, género, nivel de estudios y ubicación geográfica. Esta sección concluye con una pregunta clave que identifica el sector de vínculo laboral principal: sector público, académico o cultural y creativo. A continuación, las secciones III, V y VI abordan la definición general del trabajo, la actividad del sector cultural y creativo en la que se desempeñan los participantes, y el tipo de vínculo laboral fuera del sector, respectivamente.

Las secciones IV, VII, VIII y IX indagan sobre la representación del concepto trabajo en relación con las cinco unidades de análisis. La sección IV se enfoca en el sector público, mientras que las secciones VII y VIII se centran en los casos en los que la actividad laboral se realiza fuera del sector cultural y creativo. Por otro lado, la IX se enfoca en los casos en los que la actividad laboral se realiza dentro del sector. Además, las secciones X, XI, XII y XIII incluyen preguntas relacionadas con el tipo de contratación, mientras que la XIV trata sobre la pertenencia a redes.

El procesamiento de la información se llevó a cabo utilizando Excel para organizar los datos y generar las tablas incluidas en este documento. Para realizar los análisis estadísticos, se utilizó el software estadístico SPSS. El procesamiento se aplicó a la muestra en general y se discriminó por los tres sectores laborales: público, fuera del ámbito cultural y creativo, y cultural y creativo.

Los estadísticos descriptivos, las medidas de dispersión y los coeficientes de distribución se realizaron agrupando cada una de las unidades de análisis (motivación, objetivo, finalidad, función, resultado) en los tres sectores y de acuerdo con las características demográficas y de la relación empresarial. Este proceso permite identificar el comportamiento de las variables y determinar la representación del concepto trabajo adoptada para cada unidad de análisis y sector de vinculación laboral principal.

Asimismo, se realizaron pruebas de hipótesis utilizando la diferencia de medias y aplicando pruebas estadísticas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y pruebas t o de Wilcoxon según la distribución para los emparejamientos y unidades de análisis. Se aplicaron la Prueba t de Student en los casos en los que la diferencia de medias sigue una distribución normal, y la prueba de Wilcoxon para aquellos emparejamientos y unidades de análisis que no siguen dicha distribución.

El análisis de las pruebas de hipótesis tiene como objetivo determinar si existe una diferencia significativa entre las medias, lo cual permite validar las hipótesis de trabajo. Con este resultados se respalda o cuestiona las propuestas de prácticas gerenciales generalistas aplicables a diversas situaciones en la relación entre la gerencia y su equipo, independientemente del sector o la característica estudiada.

Capítulo 4: Resultados del trabajo empírico

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en el estudio empírico. La primera y segunda sección describen las características demográficas y generales de los encuestados. La tercera presenta los resultados sobre la representación del concepto trabajo para todos los encuestados. En ella se incluyen el análisis de frecuencias, las estadísticas descriptivas y comparación de medias en los emparejamientos de aquellos que tienen vínculos laborales simultáneos en los sectores incluidos en la muestra. Estos análisis buscan validar las hipótesis de trabajo, es decir, determinar si existe una diferencia significativa entre las representaciones medias del concepto trabajo (H1) o si no existe una diferencia significativa (H0).

Las siguientes dos secciones se centran en análisis específicos de las representaciones. En la cuarta sección se examinan las representaciones según rangos de edad, género y nivel máximo de estudios. Se revisan frecuencias, estadísticas descriptivas y comparaciones de medias para validar las hipótesis de trabajo. La quinta analiza las características propias de las organizaciones empresariales y su administración, como los subsectores del sector cultural y creativo, la pertenencia a redes, los mecanismos de contratación y los tipos de vínculos laborales en el sector cultural y creativo. Nuevamente se analizan frecuencias, estadísticas descriptivas y comparaciones de medias para validar las hipótesis de trabajo.

4.1. Características demográficas

En esta sección, se presentarán las características demográficas y laborales de los participantes de la investigación. Se recopiló información sobre la edad y el género de los participantes para obtener una visión detallada de la distribución demográfica de la muestra. Además, se registró el nivel máximo de estudios alcanzado por cada encuestado, lo que nos brindará información relevante sobre el nivel educativo de los participantes. Asimismo, se

exploraron las características laborales de los encuestados, centrándonos en aspectos clave como el tipo de vínculo laboral y los sectores en los que laboran. Para aquellos participantes que tienen un vínculo con el sector cultural y creativo, se identificaron el subsector específico al que pertenecen, los mecanismos de contratación utilizados y su pertenencia a redes profesionales. Estos datos recopilados nos proporcionarán una visión general y completa del perfil de los participantes, permitiéndonos establecer un contexto adecuado para el análisis posterior de los resultados.

En relación con las respuestas recopiladas, la distribución por edad se presenta en la Figura 16 del Apéndice B. El rango de edades de los encuestados abarca al 13,5% de personas menores de 30 años, al 31,2% de personas entre 31 y 40 años, al 27% de personas entre 41 y 50 años, y al 28,3% de personas mayores de 50 años. En cuanto al género Figura 17 del Apéndice B, el 54,8% corresponde a hombres, el 41,8% a mujeres y el 3,4% restante a personas no binarias.

La segunda característica que considerar es el nivel máximo de educación alcanzado por los encuestados. Según se observa en la Figura 18 del Apéndice B, un 39,3% de los participantes ha completado estudios de posgrado, ya sea en forma de especialización, maestría o doctorado. Por otro lado, un 53,1% posee un título de grado profesional, técnico o tecnológico, mientras que un 7,6% ha alcanzado únicamente un nivel educativo básico o secundario. En lo que respecta a los idiomas Figura 19 del Apéndice B, los encuestados informan dominar un total de 13 lenguas distintas al castellano, que es el idioma materno y exclusivo del 63,1% de la población. Un 31% de los encuestados afirma tener conocimientos en al menos un idioma adicional, mientras que un 5,9% asegura manejar dos, tres o incluso cuatro idiomas distintos. El inglés destaca como el idioma más hablado, con 131 encuestados que lo dominan, seguido del francés (17 encuestados), portugués (10 encuestados), alemán e italiano (6 encuestados cada uno), catalán (3 encuestados)

y ruso (2 encuestados). Además, se mencionan otros idiomas por parte de los encuestados, tales como turco, sueco, euskera, gallego, quechua y creole, este último siendo un dialecto propio de las Islas de San Andrés en el Caribe colombiano.

4.2. Análisis de las características laborales de los encuestados

Los datos revelan que la mayor representación se encontró en los encuestados del sector de Artes, Turismo y Patrimonio Cultural, con un porcentaje del 77,6% (ver Figura 20 Apéndice C). Este sector abarca diversas actividades económicas como artes visuales, artes escénicas, gastronomía, turismo cultural, educación, artesanías y patrimonio cultural. Por su parte, el subsector de la industria cultural, que incluye la industria editorial, fonográfica y audiovisual, presenta un porcentaje del 12,5% en cuanto a los encuestados. Además, se identificó la presencia de la industria creativa, que engloba medios digitales, diseño y publicidad, con una representación menor del 9,9%.

Los sectores en los cuales los encuestados tienen su vinculación laboral principal (ver Figura 21 Apéndice C). Según los resultados, se observó que el sector cultural y creativo presenta el mayor número de encuestados con un vínculo laboral principal (63,6%), seguido por el sector público (19,7%), y el sector académico con una menor representación (16,7%). Estos hallazgos están en línea con la estructura de la muestra definida previamente para reflejar la distribución de la población ocupada del DANE (2022) y permiten realizar los análisis con el 63.6% dentro del sector y 36.4% fuera del sector.

En el caso de los encuestados pertenecientes al sector cultural y creativo (ver Figura 22 Apéndice C), se observó una mayor proporción de individuos que realizan su trabajo de forma autónoma o independiente (42,2%). Estos encuestados pueden trabajar directamente para el usuario o audiencia, o ser contratados para proyectos específicos por empresas, colectivos u otros

actores del sector. En segundo lugar, se encontraron los propietarios de empresas del sector cultural o creativo (27,0%), seguidos por los miembros de colectivos culturales o creativos (19,1%), y finalmente, aquellos que tienen un contrato laboral en una empresa del sector (11,7%).

Además, de acuerdo con la forma en que son contratados, los encuestados que trabajan en el sector cultural y creativo (ver Figura 23 Apéndice C) pueden serlo mediante llamadas directas (54,9%), participación en licitaciones o convocatorias (37,3%), o a través de plataformas electrónicas (7,8%). Y de acuerdo con la pertenencia a redes de las organizaciones en las que prestan sus servicios al sector cultural y creativo, que engloban diversos componentes de la cadena de valor que respaldan las actividades inherentes a su labor (ver Figura 24 Apéndice C), los resultados indicaron que el 48% de los encuestados afirma formar parte de alguna red, mientras que el 52% manifestó no pertenecer a ninguna red en particular.

Finalmente, se identificó que las actividades en el sector sólo se realizan en el 7% de los casos a través de empleados con contrato laboral, el 3,8% con contrato sin fecha de finalización y el 3,2% con una fecha previamente establecida. Mientras que el 72,4% sólo contrata otras personas para apoyarlo en proyectos específicos de corta duración y el 20,5% realiza las actividades solo (ver Figura 25 Apéndice C).

Las respuestas se analizarán para validar si existen diferencias significativas en las representaciones del concepto trabajo para toda los encuestados, y considerando factores demográficos como edad, género y nivel educativo. También se considerará la vinculación al subsector de la actividad, el tipo de contratación y pertenencia a redes. De esta manera se generará información para validar las relaciones entre la representación del concepto trabajo de acuerdo con el sector en el que tienen la vinculación laboral principal.

4.3. Representaciones del concepto trabajo para todos los encuestados

La investigación sobre el concepto trabajo se llevó a cabo para aquellos que trabajan principalmente en el sector cultural y creativo y para quienes tienen su vínculo laboral principal fuera de este sector. Los datos se analizaron teniendo en cuenta estas características de los encuestados, con el fin de evaluar la representación del concepto trabajo en cada una de las unidades de análisis definidas: *'motivación para trabajar'*, *'objetivo de trabajar'*, *'finalidad del trabajo'*, *'función del trabajo'* y *'resultado del trabajo'*.

4.3.1. Análisis estadístico descriptivo para todos los encuestados

En el contexto del análisis estadístico descriptivo, se examinan las frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y simetría, así como la curtosis de las representaciones del concepto trabajo para las cinco unidades de análisis en los dos sectores de referencia. Este análisis reveló que tanto los encuestados fuera del sector como en el sector cultural y creativo, tienden a adoptar con mayor frecuencia la representación Estético-Expresiva del trabajo en cuatro de las cinco unidades de análisis. A continuación, se presentarán los hallazgos detallados.

4.3.1.1. La motivación para trabajar

La primera unidad de análisis es la *'motivación para trabajar'*, la cual describe las representaciones del trabajo como un medio para obtener ingresos que permiten cubrir las necesidades básicas en el enfoque Cognitivo-Instrumental, ser parte de un grupo social en el enfoque Práctico-Moral o lograr la autorrealización personal en el enfoque Estético-Expresiva. Los resultados de esta unidad de análisis mostraron que el valor 1 representa la representación Cognitivo-Instrumental, el valor 2 corresponde a Práctico-Moral y el valor 3 se refiere a Estético-Expresiva.

Según la distribución de frecuencias (ver Figura 26 Apéndice D), se observó que los encuestados del sector (72,4%) y fuera del sector (49,5%) adoptan la representación Estético-Expresiva del concepto trabajo. La segunda representación más frecuente es la Cognitivo-Instrumental en el sector (12,2%) y fuera del sector (39,3%). Mientras que la representación menos frecuente es la Práctico-Moral (16,5% y 11,5% respectivamente).

La estadística descriptiva (ver Tabla 36 Apéndice D) mostró media de 2,55 para el sector cultural y creativo, con mediana y moda en 3, valor que corresponde al asignado a la representación Estético-Expresiva. Por su parte, fuera del sector la media es de 2,10, con mediana en 2 que corresponde a Práctico-Moral y moda en valor 3, que corresponde a Estético-Expresiva. Las desviaciones estándar (0,77 y 0,94), al igual que las varianzas (0,59 y 0,37) indicaron una dispersión de datos moderada en ambos sectores, aunque un poco mayor fuera del sector. Las asimetrías negativas (-1,32 y -0,20) sugirieron un sesgo a la izquierda dado que la media se encuentra a ese lado de la mediana, con una concentración de respuestas en Estético-Expresiva más fuerte en el sector. Por otro lado, las curtosis de -0,01 en el sector presenta una curva similar a la distribución normal. Mientras que fuera del sector de -1,85 indicaron que la curva es más apuntada (leptocúrticas) que la distribución normal, con datos concentrados alrededor de la media.

4.3.1.2. El objetivo de trabajar

La segunda unidad de análisis es el '*objetivo de trabajar*' y se divide en tres representaciones: Cognitivo-Instrumental, que busca el reconocimiento social a través del trabajo; Práctico-Moral, que busca la realización personal a través de la interacción con otras personas; y Estético-Expresiva, que busca el desarrollo de las capacidades y la expresión de la creatividad en el trabajo.

Al examinar la distribución de frecuencias (ver Figura 27 Apéndice D), se identificó que la mayor para los dos sectores es la representación Estético-Expresiva: 77,8% en el sector y 72,7% fuera de él. La segunda mayor frecuencia es la Práctico-Moral para los dos sectores (16,3% y 20,2% respectivamente). Mientras que la representación Cognitivo-Instrumental presenta las menores frecuencias (5,9% y 7,1%).

En el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 37 Apéndice D), las medias de 2,72 y 2,66, y las medianas y modas en valor 3, sugirieron mayor concentración de respuestas en la representación Estético-Expresiva. Al examinar la dispersión de los datos, se evidenció que es moderada para los dos sectores, de acuerdo con las desviaciones estándar (0,57 y 0,61) y varianzas (0,32 y 0,37). Con respecto al análisis de distribución, las asimetrías negativas (-1,91 y -1,58) revelan una distribución sesgada hacia la izquierda que confirma la concentración de datos en Estético-Expresiva. Las curtosis positivas (2,59 y 1,37) sugirieron una curva más apuntada que la distribución normal, con datos más concentrados alrededor de la media, especialmente para el sector cultural y creativo.

4.3.1.3. La finalidad de trabajar

La tercera unidad de análisis es la '*finalidad de trabajar*', que se describe: Cognitivo-Instrumental, que busca alcanzar los objetivos propuestos por la organización; Práctico-Moral, donde se busca formar parte de la sociedad como trabajador; y Estético-Expresiva, donde se busca lograr la plena expresión de la condición humana.

En la (ver Figura 28 Apéndice D), la mayor frecuencia se encontró en Estético-Expresiva para los dos sectores (60,3% y 61,2%), con la segunda mayor concentración de respuestas en Cognitivo-Instrumental para ambos sectores (28,5% y 29,5). La representación Práctico-Moral mostró las frecuencias más bajas en los dos sectores (11,3% y 9,3%).

La Tabla 38 del Apéndice D, presenta los resultados de la estadística descriptiva, y permite identificar medias en 2,32 para los dos sectores, con medianas y modas en el valor 3, lo que evidenció una tendencia hacia Estético-Expresiva. En cuanto a las medidas de dispersión, se evidenció una dispersión similar para ambos sectores, con desviaciones estándar (0,89 y 0,90) y varianzas (0,79 y 0,81). En términos de los coeficientes de distribución reflejan curvas muy similares, con asimetrías negativas de -0.67 para ambos, lo que indicó un sesgo hacia la izquierda y una concentración de datos en Estético-Expresiva. Por otro lado, las curtosis negativas también son similares (-1,40 y -1,44) y sugirieron curvas más aplanadas que una distribución normal, con respuestas distribuidas en las tres representaciones.

4.3.1.4. La función de trabajar

La cuarta unidad de análisis es la '*función de trabajar*', que se describe como: Cognitivo-Instrumental que implica cumplir con la productividad exigida por la sociedad; Práctico-Moral implica que los trabajadores toman conciencia de su condición como seres humanos sociales; y Estético-Expresiva implica que los trabajadores expresan su autonomía y ponen en juego al máximo sus capacidades.

El análisis de las frecuencias (ver Figura 29 Apéndice D) mostró la mayor concentración en la representación Estético-Expresiva para ambos sectores (56.1% y 67,8). La segunda mayor se encontró en Práctico-Moral (38,1% y 17,5%). Mientras que la menor se encontró en Cognitivo-Instrumental (5,9% y 14,8%).

Las estadísticas descriptivas (ver Tabla 39 Apéndice D) mostraron medias de 2,50 para el sector cultural y creativo, 2,53 para fuera de este sector. Además, las medianas y modas tienen un valor de 3, lo que evidenció una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. En cuanto a la dispersión, las desviaciones estándar son de 0,610 para el sector y 0,74 fuera, y las

varianzas son de 0,37 y 0,55 respectivamente, mostró datos con dispersiones moderadas, un poco mayores en el sector. Las asimetrías negativas (-0,80 y -1,22) sugirieron un sesgo hacia la izquierda de la media, con concentración de datos en Estético-Expresiva. Además, las curtosis negativas (-0,33 y -0,08) indicaron curvas más aplanadas que la distribución normal, con respuestas distribuidas en las tres representaciones.

4.3.1.5. El resultado de trabajar

La quinta unidad de análisis corresponde al '*resultado de trabajar*', que se representa como: Cognitivo-Instrumental, donde los trabajadores aportan sus conocimientos y el empleador alcanza sus objetivos; Práctico-Moral, donde los trabajadores aportan sus conocimientos y construyen comunidad; y Estético-Expresiva, donde los trabajadores transforman la sociedad con su contribución.

Los datos presentados en la Figura 30 del Apéndice D, mostraron que la mayor frecuencia se encontró en Práctico-Moral para ambos sectores (48,7% y 50,3%). La segunda mayor frecuencia corresponde a Estético-Expresiva (44,4% y 26,2%). Mientras que la tercera es Cognitivo-Instrumental (6,9% y 23,5%).

En cuanto al análisis descriptivo (ver Tabla 40 Apéndice D), se encontraron medias de 2,38 y 2,03, con medianas y modas con valor 2, lo que evidenció una tendencia hacia la representación Práctico-Moral. La dispersión de los datos, medida por la desviación estándar (0,61 y 0,71) y la varianza (0,37 y 0,50), mostró datos moderadamente dispersos, con un poco más de concentración en el sector. En relación con las asimetrías, ambas son negativas (-0,42 y -0,04), indicaron que la media se encuentra a la izquierda de la mediana, lo que confirma la tendencia hacia Práctico-Moral. Las curtosis (-0,65 y -0,98) sugirieron distribuciones más aplanadas que la distribución normal, con respuestas distribuidas por las tres representaciones.

4.3.2. Comparación de medias a través la Prueba t de Student o Wilcoxon para todos los encuestados

En esta investigación, se llevará a cabo un análisis de igualdad de medias para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en la representación del concepto trabajo en las unidades de análisis entre los encuestados que realizan actividades laborales simultáneas en los diferentes sectores encuestados (H1). Como se explicó en la metodología⁹, se utilizará la Prueba t de Student para evaluar la igualdad de medias cuando la distribución sea normal y el tamaño de la muestra lo permita. En casos en los que la distribución no sea normal o la cantidad de respuestas sea baja, se utilizará la prueba de Wilcoxon.

El análisis de normalidad (ver Tabla 41 Apéndice E) mostró que todos cumplen con este requerimiento y, por tanto, se aplica la Prueba t de Student (ver Tabla 42 Apéndice E).

En el caso del emparejamiento dentro y fuera del sector, los valores p obtenidos en la Prueba t de Student para la unidad de análisis '*motivación*' y '*resultado*' (0.000) son inferiores a 0.05, lo cual mostró una diferencia estadística significativa en las representaciones medias del concepto trabajo, lo que confirma la H1. Esta diferencia se ratifica con los intervalos de confianza del 95%, los cuales no incluyen el valor cero: en '*motivación*' de -1,07 a -0,62, y en '*resultado*' de -0,57 a -0,20. Los valores negativos de la diferencia media para '*motivación*' (-0,85) y '*resultado*' (-0,39), así como los valores negativos de t (-7,50 y -4,11), indicaron que cuando los encuestados realizan actividades laborales fuera del sector, su representación del concepto trabajo tiende

⁹ Se encuentra en la sección 3.2.1., entre las páginas 96 y 99

hacia Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral, mientras que cuando las realizan en el sector cultural y creativo tiende hacia Estético-Expresiva.

En el caso de las tres restantes unidades de análisis en este emparejamiento, se confirma la hipótesis nula (H0), que sugirió la ausencia de una diferencia significativa. Los valores p para 'objetivo' (0,401), 'finalidad' (0,129) y 'función' (0,334) corroboran esta igualdad. Este resultado también está respaldado por los intervalos de confianza, los cuales engloban el valor cero (-0,19 a 0,15 para 'objetivo', -0,41 a 0,11 para 'finalidad' y -0,16 a 0,24 para 'función').

De esta manera, se comparan las medias de la representación del concepto trabajo entre los encuestados con vínculo laboral principal en el sector cultural y creativo y aquellos que tienen un vínculo laboral simultáneo fuera del sector, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9 – Comparación de medias dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Representación media Fuera del Sector CC	Comparación de las medias dentro y Fuera del Sector CC
Motivación	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

Al aplicar la Prueba t de Student de comparación de medias, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las unidades de análisis 'motivación' y 'resultado', corroborando la H1. En el caso de 'motivación', se observó que la media de la concepción del trabajo en el sector corresponde al enfoque Estético-Expresivo, mientras que fuera de dicho sector se alinea con el enfoque Práctico-Moral. En el caso de 'resultado', aunque ambas medias se clasifican como Práctico-Moral, se identificó una diferencia estadísticamente significativa. Por ende, se hace

necesario un análisis más detenido de las distintas características de la muestra para determinar en cuáles de ellas se origina esta diferencia.

De esta manera, para las dos unidades se requiere revisar las prácticas gerenciales diseñadas que históricamente se han empleado en su gestión. En los análisis posteriores se identificarán los grupos poblacionales que contribuyen a la diferencia estadística. Para las tres unidades restantes de análisis, se confirma la hipótesis nula (H_0), lo que sugirió que las prácticas gerenciales diseñadas para gestionarlas son válidas independientemente de los sectores en los que se apliquen.

4.4. Representaciones del concepto trabajo de acuerdo con las características generales de la muestra

La sección toma las características generales de la muestra, de acuerdo con el análisis realizado. En esta se incluyen las distribuciones por edad, por género y se termina con el nivel máximo de estudio.

El análisis incluye la distribución de frecuencias, la estadística descriptiva y la comparación de medias. Con ello, se identificaron en primer lugar las medias individuales para los sectores en cada una de las agrupaciones, y posteriormente se realiza el análisis para validar si existe diferencia estadística significativa (H_1) o si éstas son iguales (H_0).

4.4.1. Representaciones del concepto trabajo por rangos de edad

Se agruparon los participantes en cuatro rangos de edad: menores de 30 años, entre 30 y 40 años, entre 40 y 50 años, y mayores de 50 años. En la siguiente sección se realizará una comparación de las representaciones del concepto trabajo en cada uno de estos grupos de edad.

4.4.1.1. Análisis estadístico descriptivo por rangos de edad

El examen llevado a cabo en cada una de las unidades de análisis revela hallazgos preliminares que indicaron la presencia de disparidades en la concepción del concepto trabajo entre aquellos con un vínculo principal dentro y fuera del sector, específicamente en términos de '*motivación*' y '*resultado*', así como entre algunos de los grupos de edad. Aunque se requerirá una exploración más exhaustiva a través de pruebas de hipótesis para comparar las medias, los datos preliminares permiten validar en qué unidades y sectores se encontraron las diferencias estadísticamente significativas.

- **Análisis por rangos de edad para fuera del sector**

En relación con la unidad de análisis '*motivación*' fuera del sector (ver Tabla 43 Apéndice F), se observó la mayor concentración de datos en la representación Estético-Expresiva en el grupo entre 30 y 40 años (71,23%) y mayores de 50 (46,03%), mientras que en los menores de 30 años está igualada con la representación Cognitivo-Instrumental (45,83% para cada una). En el rango de 40 y 50 años, la mayor concentración se halló en Cognitivo-Instrumental (50%), seguida por Estético-Expresiva (41,38%). Para los grupos de 30 a 40 años y mayores de 50, la segunda mayor concentración (20,55% y 41,27% respectivamente) se encontró en la representación Cognitivo-Instrumental. En todos los rangos, la representación con menor presencia en esta unidad de análisis fue la Práctico-Moral (8,33%, 8,22%, 8,62% y 12,70%).

Estos resultados se confirmaron con la estadística descriptiva (ver Tabla 44 Apéndice F). La media de 2, junto con mediana y moda en el valor 2 para menores de 30 años, se encontró que existe tendencia hacia la representación Práctico-Moral. Este patrón se repite en mayores de 50 años, con media de 2,05, mediana en valor 2 y moda en 3, también mostrando tendencia hacia la misma representación. Por otro lado, en el rango entre 30 y 40 años, la media de 2,330, con

mediana y moda en valor 3, indicaron que la tendencia se presentó hacia la representación Estético-Expresiva. En el grupo de 40 a 50 años, la media de 1,91, mediana en 1,5 y moda en 1, sugirieron una tendencia hacia la representación Cognitivo-Instrumental.

Para los grupos de edad entre 30 y 40 años y para mayores de 50, las asimetrías negativas (-0,72 y -0,10) señalan una concentración de datos en Estético-Expresiva, siendo esta tendencia menos pronunciada en el segundo rango. Contrariamente, en el rango entre 40 y 50 años, la asimetría positiva (0,18) evidenció que existe concentración de datos en Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral. Las curtosis negativas (-2,08, -1,31, -1,94 y -1,90) indicaron que las curvas son más aplanadas que la normal, lo que sugirió una menor concentración de datos en torno a la media.

En la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 43 Apéndice F), se evidenció una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva en los cuatro rangos de edad (75,0%, 70,18%, 75,86% y 73,02%). La segunda representación con mayor concentración fue Práctico-Moral, también para los cuatro rangos (20,83%, 24,53%, 17,24% y 17,46%). Por otro lado, la representación Cognitivo-Instrumental mostró una distribución poco concentrada en los diferentes rangos de edad (4,17%, 5,26%, 6,9% y 9,52%).

En el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 44 Apéndice F), se observaron medias superiores a 2,6 en todos los grupos de edad, con medianas y modas en valor 3, lo que indicó una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Este comportamiento se ratificó con las asimetrías negativas (-1,8, -1,46, -1,8 y -1,59), las cuales sugirieron una concentración de datos en esa representación. Además, se encontró la curtosis positiva en los cuatro rangos (2,68, 1,21, 2,2 y 1,24), lo que indicó una distribución más apuntada que la normal, con datos concentrados en

torno a la media, siendo más pronunciada en el grupo de menores de 30 años y entre 40 a 50 años.

En la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 43 Apéndice F), la representación Estético-Expresiva presentó concentraciones similares en los cuatro rangos (62,5%, 57,89%, 58,62% y 66,67%). Por su parte, la representación Cognitivo-Instrumental registró la segunda mayor frecuencia, con un patrón descendente a medida que avanza la edad (37,5%, 35,09%, 29,31% y 23,81%). Mientras que la Práctico-Moral presentó una menor concentración de los datos (0%, 7,02%, 12,07% y 9,52%).

En el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 44 Apéndice F), se observaron medias entre 2,23 y 2,46 en los cuatro rangos de edad, con medianas y modas en 3 que corresponden a la representación Estético-Expresiva. Esto se confirma con asimetrías negativas en todos los grupos de edad (-0,55, -0,48, -0,62 y -0,97) que sugirió concentración de datos en esa misma representación. Adicionalmente, las curtosis negativas (-1,86, -1,74, -1,49 y -0,93) indicaron que las distribuciones presentaron una curva más aplanada que la normal, con datos dispersos por las tres representaciones.

En relación con la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 43 Apéndice F), se observó en todos los grupos de edad que la mayor concentración encontró en la representación Estético-Expresiva (58,33%, 61,4%, 75,86%, 68,25%). La segunda mayor concentración se encontró en Práctico-Moral para los menores de 40 años (29,17% en menores de 30 años y 21,05% entre 30 y 40), mientras que en los mayores de 40 esta representación se encontró igualada con Cognitivo-Instrumental (12,07% entre 40 y 50 y 15, 87% para mayores de 50 en ambas representaciones). La representación Cognitivo-Instrumental tuvo la menor concentración de datos en los menores de 40 años (12,5% y 17,54% respectivamente).

Estos hallazgos encontraron respaldo en los estadísticos descriptivos (ver Tabla 44 Apéndice F). Las medias entre 2,44 y 2,64, con medianas y modas en 3, lo que sugirió una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva para los cuatro grupos. Las asimetrías negativas (-0,98, -0,96, -1,66 y -1,23) confirman esta concentración. Las curtosis negativas para menores de 30 (-0,28), entre 30 y 40 (-0,65) y mayores de 50 (-0,10), indicaron curvas más aplanadas que la distribución normal, con datos menos datos concentrados en torno a la media. Mientras que en el rango entre 40 y 50 años, la curtosis positiva de 1,25 sugiere un curva más apuntada que la normal, con mayor concentración de datos en torno a la media.

En la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 43 Apéndice F), los cuatro grupos de edad tuvieron mayores frecuencias en Práctico-Moral (58,33%, 52,63%, 53,45% y 49,21%). La segunda mayor concentración de datos se observó en Estético-Expresiva para los menores de 30 años (37,5%) y mayores de 50 años (26,98%). Por otro lado, en los rangos de 30 a 40 años (26,32%) y de 40 a 50 años (24,14%), la segunda mayor concentración fue en Cognitivo-Instrumental. En cuanto a la menor concentración en estos dos últimos rangos corresponde a la Estético-Expresiva (21,05% y 22,41%), en tanto que en los otros dos rangos se presentó en Cognitivo-Instrumental (4,17% para menores de 30 y 23,81% para mayores de 50 años).

El análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 44 Apéndice F) respaldó estos resultados, con medias de 2,33, 1,949, 1,981 y 2,030 para los cuatro rangos de edad, con medianas y modas en valor 2, que indicaron una tendencia hacia la representación Práctico-Moral. Los coeficientes de asimetría revelan curvas relativamente simétricas, con una leve concentración de datos hacia Estético-Expresiva para menores de 30 y mayores de 50 (-0,06 y -0,05); mientras que para los otros dos rangos hay una leve inclinación hacia Práctico-Moral (0,07 entre 30 y 40, y 0,02 entre 40 y 50). Las curtosis negativas para los cuatro grupos (-0,6, -0,85, -0,82 y -1,010) sugirieron curvas

más aplanadas que la distribución normal, lo que implica una menor concentración alrededor de la media y datos en las tres representaciones.

En resumen, la representación Estético-Expresiva fue predominante en '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', mientras que en '*resultado*' se encontró predominancia en Práctico- Moral. En tanto, en '*motivación*', se encontró dominancia de las tres representaciones: Cognitivo-Instrumental entre 40 y 50, Práctico-Moral en menores de 30 y mayores de 50, y Estético-Expresiva entre 30 y 40 años. De igual manera, se observó un comportamiento similar en las representaciones medias para las cinco unidades de análisis para estos dos últimos rangos, mientras que la mayor dispersión se presenta en el rango entre 40 y 50 años.

- **Análisis por rangos de edad para fuera del sector cultural y creativo**

En relación con la unidad de análisis '*motivación*' en el sector (ver Tabla 43 Apéndice F), se identificó una mayor concentración de datos en la representación Estético-Expresiva en los cuatro rangos de edad (81,48%, 71,20%, 77,61% y 62,28%). La segunda mayor concentración se encontró en la representación Cognitivo-Instrumental (14, 81%, 20,5%, 13,43% y 18,06%). En contraste, la representación con menor presencia en esta unidad de análisis fue la Práctico-Moral (3,7%, 8,2%, 8,96% y 16, 67%). De estos cuatro rangos de edad, se evidenció la mayor dispersión de respuestas en el grupo de mayores de 50 años.

Estos resultados fueron respaldados por el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 45 Apéndice F). Las medias oscilaron entre 2,47 y 2,67 para los cuatro rangos, junto con medianas y modas en valor 3, indicaron que se encontró una marcada tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Las asimetrías negativas (-1,89, -1,19, -1,69 y -1,07) ratifican que hay concentración de datos en esa representación. Las curtosis positivas para el grupo de menores de 30 años (1,860) y entre 40 y 50 años (1,22) sugirieron curvas más apuntadas que la distribución

normal, con datos concentrado en torno a la media. Mientras que las curtosis negativas para los rangos entre 30 y 40 años (-0,41) y mayores de 50 (-0,52) mostraron que las curvas son más aplanadas que la normal, con menor concentración de datos en torno a la media.

En la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 43 Apéndice F), se evidenció una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva en los cuatro rangos de edad (85,19%, 80,82%, 74,63% y 75%). La segunda representación con mayor concentración, también para los cuatro rangos, fue Práctico-Moral (11,11%, 15,07%, 16,42% y 19,44%). Por su parte, la representación Cognitivo-Instrumental presentó una distribución poco concentrada en los diferentes rangos de edad (3,7%, 4,11%, 8,96% y 5,56%).

En el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 45 Apéndice F), se observaron medias superiores a 2,6 en todos los rangos de edad, con medianas y modas en valor 3, indicando que tienden hacia la representación Estético-Expresiva. Esta tendencia se confirma con las asimetrías negativas (-2,74, -2,18, -1,68 y -1,74) que indicaron concentración de datos en esa representación. Además, la curtosis positiva (7,45, 4,04, 1,58 y 2,1) sugirieron distribuciones más apuntadas que la normal, con alta concentración de datos en torno a la media, siendo más pronunciadas en los grupo menores de 40 años.

En la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 43 Apéndice F), nuevamente, la representación Estético-Expresiva presentó la mayor concentración de datos en los cuatro rangos (70,37%, 60,27%, 65,67% y 51,39%). La representación Cognitivo-Instrumental mostró la segunda mayor frecuencia también en los cuatro grupos (25,93%, 30,14%, 25,37% y 30,56%). Mientras que Práctico-Moral presentó la menor concentración de los datos (3,70%, 9,59%, 8,96% y 18,06%). La mayor dispersión en las representaciones se encontró nuevamente en los mayores de 50 años.

De acuerdo con el análisis estadístico descriptivo (ver Tabla 45 Apéndice F), se observó que la representación predominante en todos los grupos de edad es la Estético-Expresiva, con medias entre 2,2 y 2,4, y valores de moda y mediana en 3 que corresponden a esa representación. Esto se confirma con las distribuciones asimétricas negativas en todos los grupos de edad (-1,05, -0,64, -0,902 y -0,430), que indicaron concentración de datos en la misma representación. Por otro lado, las curtosis negativas (-0,90, -1,49, -1,083 y -1,61) señalan que las distribuciones son más aplanadas en comparación con una distribución normal, lo que sugirieron una menor concentración de datos alrededor de la media.

La unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 43 Apéndice F), la representación Estético-Expresiva prevalece como la más destacada, frecuencias de 66,67%, 52,05%, 55,22% y 56,94% en los respectivos grupos de edad. Por otro lado, la representación Práctico-Moral es la segunda con mayor frecuencia en los cuatro rangos (22,22%, 43,84%, 38,81% y 37,5%). En contraste, la representación Cognitivo-Instrumental presenta una distribución con menor concentración de datos en los mismos grupos (11,11%, 4,11%, 5,97% y 5,56%).

De acuerdo con la estadística descriptiva (ver Tabla 45 Apéndice F), las medias alrededor de 2,5, junto con las medianas y modas en el valor 3, indicaron una prevalencia de la representación Estético-Expresiva. Esto se confirmó con las asimetrías negativas para los cuatro grupos (-1,31, -0,58, -0,79 y -0,84), que indican concentración de datos en la misma representación. En tanto, la curtosis positiva de 0,470 para el rango menor a 30 años mostró una curva más apuntada que una distribución normal, con datos más concentrados alrededor de la media. En contraste, las curtosis negativas para los grupos restantes (-0,61, -0,33 y -0,25) sugirieron curvas más aplanadas en comparación con una distribución normal, lo que implica una menor concentración en torno a la media.

Para la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 43 Apéndice F), se observó que la representación Estético-Expresiva es la más predominante en menores de 30 años (55,56%) y en el rango entre 40 y 50 años (49,25%). En estos grupos, la segunda concentración se encontró en Práctico-Moral (40,74% y 46,27%). Mientras que en el rango entre 30 y 40 años (45,21%) y mayores de 50 (58,33%), la mayor concentración se encontró en Práctico-Moral, con la segunda mayor en Estético-Expresiva (41,1% y 38,89%). En contraste, la Cognitivo-Instrumental registra las menores frecuencias para los cuatro grupos de edad (3,7%, 13,7%, 4,48% y 2,78%).

La estadística descriptiva (ver Tabla 45 Apéndice F) mostró que para los menores de 30 años la media (2,520), mediana y moda en 3, y asimetría negativa (-0,72) mostraron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. En el grupo entre 40 y 50 años la media (2,450), la mediana en 2 y la moda en 3 y la asimetría en -0,494, indicaron también que la tendencia de la media es hacia Estético-Expresiva, aunque la diferencia con Práctico-Moral podría ser reducida. En los otros dos grupos etarios, las medias en 2,269 y 2,360 y las medianas y modas en 2, sugirieron que la representación media tiende a Práctico-Moral.

La asimetría en mayores de 50 años (0,032) mostró una distribución relativamente simétrica con una ligera concentración de datos en Práctico-Moral. Mientras que para los grupos de edad menores de 50 años, las asimetrías negativas (-0,720, -0,422 y -0,49) presentan sesgo a la izquierda indicando que hay datos concentrados en Estético-Expresiva. En cuanto a las curtosis todas negativas (-0,41, -0,84, -0,66 y -0,9), se encontraron curvas más aplanadas en comparación con una distribución normal, lo que sugirieron que existe menor concentración alrededor de la media y datos más dispersos por las tres representaciones.

En resumen, en el sector cultural y creativo se identificó que en las unidades de análisis '*motivación*', '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*' la representación media tiende a Estético-Expresiva.

Sin embargo, en la unidad '*resultado*', esta representación media se mantiene para los grupos de menores de 30 años y entre 40 y 50, mientras que para los otros dos rangos, la representación media corresponde a Práctico-Moral. De igual manera, se identificaron patrones de comportamiento similares para las cinco unidades de análisis en los emparejamientos menores de 30 años con el grupo entre 40 y 50, así como para los grupos 30 a 40 años y mayores de 50.

4.4.1.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon por rangos de edad

En el Capítulo 3 de la metodología se planteó la comprobación de hipótesis sobre la diferencia significativa entre medias utilizando las pruebas estadísticas t o Wilcoxon. En esta sección, se realiza la comparación de medias por rangos de edad, buscando identificar si existe una diferencia estadísticamente significativa en el significado del concepto trabajo a través de las tres representaciones definidas en el marco teórico: Cognitivo-Instrumental, Práctico-Moral y Estético-Expresiva.

El procedimiento empleado para llevar a cabo la prueba de hipótesis es: se procede a validar la normalidad de las distribuciones derivadas de la correlación entre los encuestados cuyo principal vínculo laboral es en el sector y aquellos que realizan actividades simultáneas fuera del mismo. Para aquellas distribuciones que satisfacen los criterios de normalidad, se aplica la Prueba t de Student; en cambio, para las que no cumplen con estos criterios, se recurre a la prueba de Wilcoxon¹⁰.

- **Menores de 30 años**

¹⁰ Se encuentra en la sección 3.2.1., entre las páginas 96 y 99

Según el análisis de normalidad (ver Tabla 46 Apéndice F), la Prueba t de Student para los menores de 30 años se utiliza para evaluar las correspondencias entre aquellos que tienen un vínculo simultáneo dentro y fuera del sector cultural y creativo en las categorías de '*objetivo*', '*finalidad*' y '*resultado*' (ver Tabla 47 Apéndice F). Por otro lado, se emplea la prueba de Wilcoxon para analizar las categorías '*motivación*' y '*función*' (ver Tabla 48 Apéndice F).

La Prueba t de Student no reveló una diferencia estadísticamente significativa en los tres emparejamientos revisados. Los valores de p obtenidos en estas comparaciones superan 0.05, lo que indicó que no es posible rechazar la hipótesis nula que establece igualdad de medias entre las dos muestras. Esta conclusión se refuerza dado que el valor cero está contenido dentro de los límites del intervalo de confianza en las tres unidades de análisis. Los valores t negativo (-1,37 para '*finalidad*' y -1 para '*resultado*') sugirieron una tendencia hacia valores más bajos en las observaciones realizadas por aquellos cuyo vínculo principal está fuera del sector y que realizan actividades laborales simultáneas dentro del sector. El valor $t=0$ para '*objetivo*' indicó que su media es igual a la hipótesis nula y se ratifica la probabilidad de igualdad entre las medias de esta unidad.

En la Tabla 46 del Apéndice F se presentan los resultados de la prueba de Wilcoxon para las unidades restantes. En el caso de '*motivación*' se identificó que existe diferencia significativa entre las medias de la representación del concepto trabajo para los individuos con vínculo laboral simultáneo dentro y fuera del sector cultural y creativo. Esto se explica por el valor $p=0,006$ que es menor al nivel de significancia de 0,05. De acuerdo con el valor Z negativo (-2.76) indicó que la representación del concepto trabajo tiende a Práctico-Moral cuando se realiza la actividad fuera del sector cultural y creativo en comparación con dentro del sector que tiende a Estético-

Expresiva. En contraste, para '*función*' se identificó que existe igualdad entre las medias, dado que el valor p de significancia asintótica es mayor a 0,05.

En la Tabla 10 se incluyen los resultados de las medias de ambos sectores y la comparación para el grupo de menores de 30 años.

Tabla 10 – Comparación de medias menores de 30 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC menores de 30 años	Representación media Fuera del Sector CC	Medias en Fuera del Sector CC menores de 30 años	Relación entre las medias fuera y dentro del sector menos de 30 años
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

En resumen, los hallazgos indicaron que no existen diferencias estadísticas significativas en las medias de las representaciones del concepto trabajo entre ambos sectores en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*', '*función*' y '*resultado*', confirmado la hipótesis nula de igualdad de medias. En las tres primeras unidades, se evidenció que la representación media corresponde a Estético-Expresiva cuando realizan actividades simultáneas dentro y fuera del sector en la población y en el grupo de menores de 30 años. En el caso de '*resultado*', si bien se detecta una variación en la representación cuando los individuos menores de 30 años llevan a cabo labores dentro del sector, se ratifica que esta diferencia carece de relevancia estadística y puede atribuirse al azar. Los hallazgos para estas tres unidades sugirieron que las prácticas gerenciales estándar son aplicables en este rango de edad.

Por otro lado, para '*motivación*', se constató la existencia de una diferencia estadísticamente significativa, lo que respalda la confirmación de la H1. Se evidenció que este

grupo de edad presenta una representación media Estético-Expresiva cuando realiza las actividades en el sector, mientras que al llevar a cabo fuera del sector, su representación media es Práctico-Moral. Este hallazgo indicó que se requiere revisar las prácticas gerenciales generalistas establecidas para gestionar la motivación para trabajar de los trabajadores.

- **Entre 30 y 40 años**

En el análisis de las relaciones entre quienes tienen vínculo principal fuera y dentro del sector cultural y creativo, se realizaron pruebas de normalidad para validar los datos (ver Tabla 49 Apéndice F). Se identificó que '*objetivo*', '*finalidad*' y '*resultado*' siguieron una distribución normal. Por tanto, se aplicó la Prueba t de Student para las tres (ver Tabla 50 Apéndice F). Mientras que para '*motivación*' y '*función*' se identificó que no cumplen con esta condición, y por tanto se aplicó la prueba de Wilcoxon (ver Tabla 51 Apéndice F).

En las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*resultado*' se observó que el valor p es superior a 0,05, lo que sugirió que se cumple la H0 de igualdad de medias. De igual manera, se encontró que los intervalos de confianza contienen el cero, lo que confirma la igualdad. Esto mismo se presenta en la prueba de Wilcoxon aplicada a la unidad de análisis '*función*', en la que se encontró una significancia asintótica bilateral que también supera el 0,05.

Para la unidad de análisis '*motivación*', en contraste, la presencia de un valor $p=0,003$ confirma la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre las representaciones medias, ya que este valor se sitúa por debajo del umbral de significancia de 0,05. En esta unidad, el valor z es menor que 0 (-2,95), lo que sugirió que la representación media cuando se realizan actividades fuera del sector tiende a Práctico-Moral, mientras que cuando las realizan en el sector tiende a Estético-Expresiva.

En la Tabla 11 se incluyen los resultados de las medias de ambos sectores y la comparación para el rango entre 30 y 40 años.

Tabla 11 - Comparación de medias entre 30 y 40 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC entre 30 y 40 años	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC entre 30 y 40 años	Relación entre las medias fuera y dentro del sector entre 30 y 40 años
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

Aunque la diferencia estadísticamente significativa en la variable '*motivación*' se presenta en la población dentro del sector cultural y creativo (Estético-Expresiva) y fuera de él (Práctico-Moral) en este grupo etario en particular en los dos sectores prevalece la representación Estético-Expresiva. En este sentido, para este grupo en particular, las prácticas gerenciales generalistas asociadas a esta unidad de análisis se podrían mantener, aunque para la población en general sería necesario revisarlas.

Por otro lado, la igualdad en la representación medias Estético-Expresivas en las unidades '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', y Práctico-Moral en la unidad '*resultado*', señalan que las prácticas gerenciales generalistas relacionadas con estas unidades de análisis se confirman, aunque deben contar con enfoque distinto para ésta última.

- **Entre 40 y 50 años**

En el rango de edad de 40 a 50 años, se realizó la prueba de normalidad (ver Tabla 52 Apéndice F) para verificar si los emparejamientos entre sectores seguían una distribución normal, la que indicó que las cinco unidades seguían este tipo de distribución. Una vez confirmada la

normalidad de los datos, se aplicó la prueba de hipótesis t (ver Tabla 53 Apéndice F) para analizar las relaciones entre los encuestados con su vínculo principal dentro y fuera del sector cultural y creativo.

Al analizar los datos y considerar los valores p para dos factores, se identificaron diferencias en '*motivación*' (0,000), '*finalidad*' (0,051) y '*resultado*' (0,007). Estas diferencias se confirman como estadísticamente significativas con los rangos de los intervalos de confianza para '*motivación*' (-1,432 a -0,625) y '*resultado*' (-0,732 a -0,125) ya que no incluyen el valor 0. En cambio, en '*finalidad*', el intervalo lo incluye (-0,916 a 0,002), lo que indicó que la diferencia puede ser causada por el azar.

Para la '*motivación*', se encontró una diferencia de medias de -1,029, con un valor t de -5,177. En el caso de '*resultado*' la diferencia media es -0,429 y t es -2,868. Estos valores indicaron que la representación media varía cuando los encuestados realizan actividades fuera del sector cultural y creativo, tendiendo hacia Práctico-Moral, mientras que al llevar a cabo estas actividades dentro del sector, la representación tiende a Estético-Expresiva.

En lo que respecta a las unidades de análisis '*objetivo*' y '*función*' para este emparejamiento, no se identificaron diferencias significativas. Esto se explica por los valores p de 0,428 y 0,292 respectivamente, superiores a 0.05 que es el valor de significación.

Según el análisis realizado para este emparejamiento, la comparación de las medias poblaciones y para el grupo de edad se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12 - Comparación de medias rango entre 40 y 50 años Sector Cultural y Creativo y fuera de él

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC entre 40 y 50 años	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC entre 40 años y 50 años	Relación entre las medias fuera y dentro del sector entre 40 y 50 años
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

Este análisis permite explicar la diferencia existente en la representación del concepto trabajo para este rango de edad en la variable '*motivación*'. Se observó que en el sector cultural y creativo tanto en la población como en el grupo etario predomina la representación Estético-Expresiva. Mientras que en la población fuera del sector se observó una representación media Práctico-Moral y mientras que en el grupo etario específico se presentó la media Cognitivo-Instrumental. Estos hallazgos señalan la necesidad de revisar las prácticas gerenciales en esta unidad de análisis, dado que cada sector presenta un concepto trabajo diferente.

En el caso de '*resultado*', se evidenció una diferencia estadística significativa que se manifiesta en un grupo etario específico. Aunque las poblaciones y el grupo comprendido entre 40 y 50 años comparten la representación media Práctico-Moral, en el sector cultural y creativo de este grupo presenta una representación Estético-Expresiva. Esto evidenció que las prácticas gerenciales generalistas asociadas a esta unidad de análisis podrían mantenerse, aunque para el grupo etario en particular sería necesario revisarlas.

Por otro lado, en el caso de '*finalidad*' se requieren más análisis para validar si la diferencia se da por el azar o por otras causas. Esto puede requerir investigaciones adicionales que no son objeto de esta tesis. Finalmente, se encontró igualdad en las medias para las variables '*objetivo*'

y '*función*', donde la representación Estético-Expresiva prevalece tanto para las poblaciones dentro como fuera del sector, y en el rango de edad analizado.

- **Mayores a 50 años**

De acuerdo con el análisis de normalidad (ver Tabla 54 Apéndice F), se constató que el emparejamiento entre aquellos que tienen vínculos laborales simultáneos dentro y fuera del sector cultural y creativo cumple con el requisito de normalidad para todas las unidades de análisis. De esta manera, se utilizó la Prueba t de Student para las cinco (ver Tabla 55 Apéndice F).

Dados los valores p de resultantes, se observaron diferencias estadísticamente significativas que confirman la H1, para las unidades '*motivación*' (0,000) y '*resultado*' (0,039). Ambos valores son menores a 0,05 que es el nivel de significancia establecido. De igual manera, el intervalo de confianza de la diferencia para '*motivación*' de -1,082 a -0,318 y para '*resultado*' de -0.713 a -0.020, excluyen el valor cero, lo que confirma la diferencia estadística. Adicionalmente, la diferencia de medias (-0,700 y -0,367) y los valores t (-3,751 y -2,164) indicaron que la representación media fuera del sector tiende a Práctico-Moral, mientras que en el sector tiende a Estético-Expresiva.

En las unidades de análisis '*objetivo*' ($p=1,000$), '*finalidad*' (0,223) y '*función*' (0,722), con intervalos de confianza que incluyen el valor 0 se concluye que no se han identificado diferencias significativas en este emparejamiento, lo que respalda la H0.

El análisis realizado se resume en la Tabla 13, en la cual se presentan las comparaciones de medias para estos sectores en el rango de edad.

Tabla 13 - Comparación de medias dentro del Sector Cultural y Creativo y fuera de él mayores de 50 años

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC más de 50 años	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC más de 50 años	Relación entre las medias fuera y dentro del sector más de 50 años
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

Los hallazgos ratifican la diferencia existente en la representación del concepto trabajo en la unidad de análisis '*motivación*', lo que confirma la H1. Se observó que tanto para la población como para el grupo etario específico, la representación media en el sector cultural y creativo corresponde a Estético-Expresiva. En contraste, fuera de este sector predomina la representación Práctico-Moral, tanto para la población como para los encuestados mayores de 50 años. De esta manera, se destaca la necesidad de reevaluar las prácticas gerenciales generalistas definidas para la gestión de esta unidad de análisis, considerando el sector de vinculación laboral.

En cuanto a la unidad de análisis '*resultado*', también se confirmó la H1. Aunque las representaciones medias tanto de los sectores como del grupo de edad se encontraron en Práctico-Moral, se identificó la existencia de una diferencia estadística significativa. Por lo tanto, es necesario revisar las prácticas gerenciales asociadas a esta unidad, tomando en cuenta el sector de vinculación.

En contraste, se observó la existencia de igualdad en las medias para las unidades '*objetivo*', '*función*' y '*finalidad*', validando así la H0. La representación media Estético-Expresiva prevalece tanto para las poblaciones dentro y fuera del sector como en el rango de edad

examinado. De esta manera, se confirman las prácticas gerenciales asociadas a estas unidades de análisis desde el análisis de la representación del concepto trabajo.

En conclusión, las representaciones medias en los diferentes rangos de edad confirman las prácticas gerenciales desarrolladas para gestionar el '*objetivo de trabajar*', la '*finalidad de trabajar*' y la '*función de trabajar*'. Todos los rangos etarios presentan una representación media Estético-Expresiva, confirmando la H0. En la unidad de análisis '*resultado de trabajar*', se identificó la igualdad entre las representaciones medias para los menores de 40 años, los cuales tienden a Práctico-Moral. Aunque se encontró una disparidad en esta unidad de análisis cuando el grupo etario realiza actividades laborales en el sector, esta diferencia no alcanza significación estadística y podría deberse al azar.

Por otra parte, en la unidad de análisis '*motivación para trabajar*' se identificó una diferencia estadística significativa, lo que corrobora la H1 para los cuatro grupos etarios. Esta diferencia se presenta de acuerdo con los sectores de vinculación para el rango entre 30 y 40 años, solo en el rango etario para los menores de 30 años, y en ambos para los mayores de 40 años.

En el caso de la unidad de análisis '*resultado de trabajar*', se establece una diferencia estadísticamente significativa para los mayores de 40 años. Para el rango entre 40 y 50 años, esta diferencia es originada por el grupo etario cuando realiza actividades laborales en el sector. Por último, en el caso de los mayores de 50 años se comprueba la diferencia estadística, a pesar de que la representación media se encontró en Práctico-Moral para la población en ambos sectores y el grupo etario.

4.4.2. Representaciones del concepto trabajo por género

Los encuestados fueron agrupados según el género declarado: femenino, masculino y no binario. Es importante resaltar que el tercer grupo cuenta con una cantidad menor de encuestados, lo que implica que no se pueden obtener conclusiones generales en ciertos análisis estadísticos. Este grupo podría ser objeto de estudio en investigaciones futuras para abordar cuestiones de inclusión, aunque este no es el enfoque de la presente investigación, en vista del método aleatorio que se aplicó para la muestra. En las secciones siguientes, se realiza el análisis a partir de los estadísticos descriptivos y la comparación de medias de las representaciones del concepto trabajo, con el propósito de validar las hipótesis de trabajo planteadas.

4.4.2.1. Análisis estadístico descriptivo por género

El análisis estadístico descriptivo se lleva a cabo mediante el cálculo de las media, medianas, modas, asimetrías y curtosis por cada género y unidades de análisis. De esta manera, se identifica la representación prevalente que permite realizar la comparación de medias en la sección 4.4.2.2.

- **Análisis por género para fuera del sector cultural y creativo**

Para la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 56 Apéndice G), se encontró que tanto el grupo masculino (45,71%) como no binario (62,5%) presentan una mayor frecuencia en Cognitivo-Instrumental, seguida de Estético-Expresiva (44,76% y 25%). Por otro lado, el grupo femenino mostró un mayor frecuencia en Estético-Expresiva (53,01%), seguida de Cognitivo-Instrumental (33,73%). La representación menos frecuente en esta unidad de análisis para los tres grupos de género fue Práctico-Moral (9,52% para masculino, 13,25% para femenino y 12,5% para no binario).

De acuerdo con los datos obtenidos de los estadísticos descriptivos (ver Tabla 57 Apéndice G), en el grupo no binario, prevalece la representación Cognitivo-Instrumental, con una media de 1,63, mediana y moda en 1 y asimetría positiva (1,00), lo cual evidenció una concentración en esa representación. En el grupo masculino se observó una tendencia hacia la representación Práctico-Moral, con una media de 1,99, mediana en 2 y moda en 1, además de asimetría ligeramente positiva (0,02), indicando que existe concentración de datos en esta representación. Por último, en el grupo femenino se identificó una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva, evidenciada por la media de 2,19, mediana y moda de 3, y asimetría negativa de -0,4, lo que refleja una concentración hacia dicha representación. Además, las curtosis negativa de los tres grupos (1,93 en masculino, -1,71 en femenino y -1,04 en no binario) sugirieron una distribución platicúrtica, lo que significa que los datos están menos concentrados alrededor de la media.

En el caso de la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 56 Apéndice G), la representación con mayores frecuencias es Estético-Expresiva para los tres grupos (723,8% en masculino, 74,7% en femenino y 75% en no binario). La segunda mayor frecuencia, también en los tres grupos, es Práctico-Moral (20%, 19,28% y 25%), mientras que la representación menos frecuente es Cognitivo-Instrumental (7,62%, 6,02% y 0%).

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 57 Apéndice G) confirman estos patrones. La medias entre 2,65 y 2,75, con medianas y modas en 3, y asimetrías negativas (-1,57, -1,72 y -1,44) reflejan tendencia hacia Estético-Expresiva. Además, las curtosis positivas del grupo masculino (1,31) y femenino (1,96) sugirieron que son curvas leptocúrticas, con datos concentrados alrededor de la media. Mientras que el grupo no binario presenta una curva similar a la

distribución normal, dada la curtosis de 0. Sin embargo, la muestra reducida del grupo no binario no permite afirmarlo con total certeza.

En la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 56 Apéndice G), la representación Estético-Expresiva tiene las mayores frecuencias en el grupo masculino (63,81%) y femenino (60,24%), con segunda mayor frecuencia en Cognitivo-Instrumental (25,71% y 33,73). En el grupo no binario, la mayor concentración se presenta en Cognitivo-Instrumental (50%) y la segunda en Estético-Expresiva (37,5%). La menor frecuencia para los tres rangos se encontró en Práctico-Moral (10,48%, 6,02% y 12,5%).

En relación con los estadísticos descriptivos (ver Tabla 57 Apéndice G), las medias de 2,38 para el grupo masculino y de 2,270 para el femenino, con medianas y modas en el valor 3, indicaron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Esto se confirma con las asimetrías negativas para ambos grupos (-0,83 y -0,557), que indicó una concentración en esa representación. Por otro lado, el grupo no binario presentó una media de 1,880, con una mediana de 1,5 y moda en valor 1, además de una asimetría positiva (0.75), lo que sugirió una concentración de datos hacia Cognitivo-Instrumental.

En cuanto a las curtosis, se presentaron valores negativos para masculino (-1,17) y femenino (-1,65), lo que mostró curvas más aplanadas que una distribución normal, lo que significa que los datos están menos concentrados en torno a la media. El grupo no binario presentó una curtosis positiva (1,48), lo que sugirió datos más concentrados alrededor de la media que en una distribución normal, aunque dado el tamaño de la muestra no es posible confirmar plenamente esta conclusión.

En el caso de la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 56 Apéndice G), se encontró que la representación Estético-Expresiva alcanzó las mayores frecuencias en los tres grupos (66,67%,

69,88% y 75%). La segunda frecuencia más alta se encontró en Cognitivo-Instrumental para el grupo masculino (17,14%), en Práctico-Moral para el femenino (18,07%) y en no binario con el mismo peso para los dos anteriores representaciones (12,5%). En cuanto a la representación con menor frecuencia, en el grupo masculino fue Práctico-Moral (16,19%), mientras que para el grupo femenino fue Cognitivo-Instrumental (12,05%).

En relación con los estadísticos descriptivos (ver Tabla 57 Apéndice G), se observaron medias entre 2,5 y 2,62 para los tres grupos de género, con medianas y modas en 3 y asimetrías negativas (-1,130, -1,38 y -1,951). Estos valores indicaron que la representación media se situó en Estético-Expresiva. La curtosis negativa en el grupo masculino (-0.370) evidenció una curva más aplanada que la distribución normal, lo que implica una menor concentración de datos alrededor de la media. En cambio, las curtosis positivas para el grupo femenino (0,460) y no binario (3.205), sugirieron curva más apuntadas que la distribución normal, con una mayor concentración de datos en torno a la media. Sin embargo, dado el tamaño de la muestra del grupo no binario, no es posible confirmar plenamente esta conclusión para ese grupo en particular.

Respecto al comportamiento de las frecuencias para '*resultado*' (ver Tabla 56 Apéndice G), la representación Práctico-Moral presenta la mayor frecuencia en los grupos masculino (43,81%) y femenino (62,65%), seguida por Estético-Expresiva (31,43% y 19,28%). El grupo no binario presentó paridad en las representaciones Cognitivo-Instrumental y Práctico Moral (37,50% para cada una). En cuanto a las frecuencias más bajas, en los grupos masculino (24,76%) y femenino (18,07) se identificó en Cognitivo-Instrumental, mientras que en el grupo no binario se observó en Estético-Expresiva (25%).

En los estadísticos descriptivos (ver Tabla 57 Apéndice G) se identificaron medias cercanas a 2 para los tres grupos de género (2,07, 2,01 y 1,88), con medianas y modas en valor 2, lo que

evidenció la representación media tiende hacia Práctico-Moral. Las asimetrías negativas para el grupo masculino (-0,11) y femenino (-0,01) evidenció curvas relativamente simétricas, con leve concentración de datos en Estético-Expresiva. En cambio, en el grupo no binario, la asimetría es de 0,28, lo que indica concentración de datos en Práctico-Moral. Finalmente, las curtosis negativas (-1,2, -0,27 y -1,39) indicaron curvas más aplanadas que una distribución normal, lo que sugirieron que los datos están menos concentrados alrededor de la media.

En conclusión, se observó que en las unidades de análisis '*objetivo*' y '*función*' la prevalencia se dio en la representación Estético-Expresiva en los tres grupos de género, mientras que en la unidad de análisis '*resultado*' se presentó en Práctico-Moral. En la unidad de análisis '*finalidad*', e evidenció que los grupos masculino y femenino coinciden en tener una representación media en Estético-Expresiva, mientras que el grupo no binario presentó una tendencia hacia Práctico-Moral. Finalmente, en la unidad de análisis '*motivación*' se encontraron las tres representaciones: Práctico-Moral en masculino, Estético-Expresiva para femenino y Cognitivo-Instrumental en no binario.

- **Análisis por género para el sector cultural y creativo**

La distribución de frecuencias correspondiente a la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 56 Apéndice G) reveló que la representación predominante en los tres grupos fue la Estético-Expresiva, con 74,07% en el grupo masculino, 68,82% en el grupo femenino y 81,82% en el grupo no binario. La representación Cognitivo-Instrumental obtuvo la segunda mayor frecuencia (16,3%, 18,28% y 18,18%), mientras que la representación Práctico-Moral fue la menor (9,63%, 12,9% y sin respuestas para no binario).

Los valores estadísticos (ver Tabla 58 Apéndice G) revelaron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva en los tres grupos. Las medias entre 2,51 y 2,63, medianas y

modas en valor 3, además de asimetrías negativas (-1,42, -1,17 y -1,923), señalan concentración de datos en esa representación. En cuanto a la curtosis, el grupo masculino (0,27) y no binario (2,037) sugirió una distribución más puntiaguda que la normal, con una concentración de datos alrededor de la media. Mientras que el femenino (-0,35), indicó que la curva es más aplanada que la distribución normal, con menor concentración de datos alrededor de la media. Sin embargo, es importante destacar que el número de respuestas del grupo no binario no es suficiente para llegar a conclusiones definitivas acerca de esta distribución.

En la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 56 Apéndice G), la representación Estético-Expresiva fue la más frecuente en los tres grupos (masculino 77,04%, femenino 79,57% y no binario 72,73%). El segundo mayor peso se encontró, también para los tres grupos, en Práctico-Moral (17,04%, 15,05% y 18,18%). Por otro lado, la menor frecuencia se presentó en Cognitivo-Instrumental (5,93%, 5,38% y 9,09%).

De acuerdo con los estadísticos descriptivos (ver Tabla 58 Apéndice G), las medias de los tres grupos se encontraron cerca de 2,7, junto con medianas y modas en el valor 3, además de las asimetrías negativas (-1,86, -2,06 y -1,8). Esto sugirieron que se observaron distribuciones con concentración de datos en la representación Estético-Expresiva. En cuanto a las curtosis, son positivas para los tres grupos de género (2,44, 3,33 y 2,611), lo que indicó que se encontraron curvas leptocúrticas, evidenciando mayor concentración de datos alrededor de la media, especialmente en el grupo femenino. Nuevamente, dado la cantidad limitada de respuestas del grupo no binario, se dificulta llegar a conclusiones generales en relación con esta medida de distribución.

Con respecto a la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 56 Apéndice G), se evidenció una concentración predominante en la representación Estético-Expresiva en los tres grupos

(62,96%, 53,76% y 81, 82%), siendo más acentuada en el grupo no binario. La segunda mayor frecuencia se encontró en la representación Cognitivo-Instrumental para los tres grupos (28,15%, 30,11% y 18,18%). Por otro lado, la Práctico-Moral presentó las frecuencias más bajas (8,89% en masculino, 16,13% en femenino y sin respuestas en no binario).

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 58 Apéndice G) revelaron que la representación media tiende a Estético-Expresiva, con medias de 2,35 para masculino, 2,24 para femenino y 2,636 para no binario. Los valores de las medianas y modas en 3, y las asimetrías negativas (-0,75, -0,49 y -1,923), evidenciaron una distribución con mayor concentración en esa representación. En términos de curtosis, el grupo masculino (-1,31) y femenino (-1,57) presentaron una distribución más aplanada que la curva normal, lo que reveló datos menos concentrados en torno a la media. Mientras que el grupo no binario presentó curtosis positiva (2,037), sugiriendo una curva más apuntada que la distribución normal y mayores datos alrededor de la media. Sin embargo, como se ha indicado anteriormente, las conclusiones para este grupo no son determinantes dado el tamaño de la muestra.

En lo que respecta a la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 56 Apéndice G), se observó que todos los grupos presentaron la mayor concentración en la representación Estético-Expresiva (57,78%, 52,69% y 63,64%), seguida de Práctico-Moral también en los tres grupos (37,78%, 38,71% y 36,36%). La menor frecuencia se encontró en Cognitivo-Instrumental (4,44%, 8,6% y sin respuesta para el grupo no binario).

Los valores estadísticos para esta unidad de análisis (ver Tabla 58 Apéndice G) indicaron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva, reflejado en medias que oscilan entre 2,44 y 2,64, junto con medianas y modas en valor 3, y confirmado por las asimetrías negativas (-0,82, -0,74 y -0,661). En cuanto a las curtosis, los tres coeficientes arrojaron valores negativos (-

0,31, -0,47 y -1,964), lo que reveló distribuciones más aplanadas que una curva normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. En esta unidad se presenta la misma situación planteada en las otras tres para el grupo no binario.

Para la unidad '*resultado*' (ver Tabla 56 Apéndice G), se encontró que el grupo masculino presenta frecuencias similares para la representación Práctico-Moral (47,41%) y Estético-Expresiva (46,67%). En el grupo femenino, la diferencia entre las dos representaciones es un poco mayor, con predominio también en Práctico-Mora (53,76% frente a 37,63%). En cambio, para el grupo no binario la mayor frecuencia se encontró en Estético-Expresiva (72,73%) y la segunda en Práctico-Moral (27,27%). Finalmente, la frecuencia menor para los tres grupos de género se registró en Cognitivo-Instrumental (5,93% en masculino, 8,6% en femenino y con ausencia de respuestas para el grupo no binario).

En cuanto a los valores estadísticos (ver Tabla 58 Apéndice G), se observó que los grupos masculino con media de 2,41 y femenino de 2,29, con medianas y modas en valor 2. Esto sugirió una tendencia de concentración de datos hacia la representación Práctico-Moral. Sin embargo, las asimetrías negativas para ambos grupos (-0,47 para masculino y -0,279 para femenino) confirman que la concentración se presentó en Estético-Expresiva, siendo esta la representación media. Con respecto al grupo no binario, una media de 2,727 junto con medianas y modas en valor 3, y una asimetría negativa de (-1,189), dejan en claro que la representación predominante es Estético-Expresiva.

En cuanto a la curtosis, se observó una distribución más aplanada en comparación con una distribución normal para los grupos masculino y no binario (-0,64 y -0,764), con datos menos concentrados en torno a la media. En contraste, el grupo femenino presentó un coeficiente de curtosis positivo (0,61), lo que indicó un distribución más apuntada que una curva normal, con

datos más concentrados alrededor de la media. Sin embargo, nuevamente en el caso del grupo no binario, el tamaño de la muestra no permite establecer conclusiones definitivas con respecto a esta distribución.

En conclusión, la representación Estético-Expresiva prevalece en el sector cultura y creativo en las cinco unidades de análisis en los tres grupos de género estudiados. Esta predominancia se mostró de manera más marcada en *'objetivo'* y *'motivación'*, mientras que menos fuerte en el grupo femenino en la unidad *'finalidad'*, así como en los grupos masculino y femenino en *'resultado'*.

4.4.2.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon por género

En el Capítulo 3 de la metodología se planteó la comprobación de hipótesis sobre la diferencia significativa entre medias utilizando las pruebas estadísticas t o Wilcoxon. En esta sección, se realiza la comparación de medias por género, buscando identificar si existe una diferencia estadísticamente significativa en la representación del concepto trabajo definidas en el marco teórico: Cognitivo-Instrumental, Práctico-Moral y Estético-Expresiva. Se utiliza el mismo procedimiento que se presentó anteriormente¹¹.

- **Género masculino**

De acuerdo con la prueba de normalidad (ver Tabla 59 Apéndice G), las cinco unidades de análisis cumplen con esta condición, y por tanto se aplica la Prueba t de Student para aquellos que tienen vínculo simultáneo dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 60 Apéndice G).

¹¹ Se encuentra en la sección 3.2.1., entre las páginas 96 y 99

Los hallazgos obtenidos de la aplicación de esta prueba indicaron que, de acuerdo con el valor p , se encontraron diferencias estadísticas significativas que comprueban la H1 en la unidad de análisis '*motivación*' ($p=0,000$) y '*resultado*' ($p=0,000$). Esta observación se confirma con los intervalos de confianza (-1,158 a -0,545 -0,704 a -0,222 respectivamente) que excluyen el cero. Adicionalmente, los valores negativos de las diferencias medias (-0,852 y -0,463) y los valores t (-5,575 y -3,848) sugirieron que la media fuera del sector tiende asociarse a Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental y en el sector cultural y creativo tiende a Estético-Expresiva.

En contraste, en los emparejamientos de las restantes unidades de análisis se observaron valores p mayores de 0,05 y la inclusión del valor cero en los intervalos de confianza. Tal es el caso de '*objetivo*' con valor $p=0,461$ e intervalo de confianza -0,343 a 0,158; de '*finalidad*' con $p=0,513$ e intervalo -0,449 a 0,227; y '*función*' con $p=0,788$ e intervalo -0,312 a 0,227. Para estas tres unidades de análisis se confirma la H0 de igualdad de medias.

La comparación de las representaciones medias de la población y el grupo masculino, se presentan en la Tabla 11.

Tabla 14 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para género masculino

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC género masculino	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC género masculino	Relación entre las medias fuera y dentro del sector género masculino
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

En el caso de '*motivación*', se observó que la representación media en el sector cultural y creativo y en el grupo masculino fue Estético-Expresiva, mientras que fuera del sector y en el grupo específico fue Práctico-Moral. De acuerdo con esta diferencia de medias que confirma H1, se hace necesario revisar las prácticas gerenciales propuestas para su gestión, adaptándolas a las particularidades del sector de vinculación.

En la unidad de análisis '*resultado*', se verifica igualmente la confirmación de la hipótesis H1. En este contexto, se identificó una diferencia cuando el grupo no binario realiza actividades en el sector, donde se observó una representación media Estético-Expresiva. En contraste, en la población del sector y fuera de él, y en el grupo específico, se presenta una representación media Práctico-Moral. Esto señala la importancia de revisar las prácticas gerenciales asociadas con la unidad '*resultado*', especialmente cuando se abordan grupos de trabajadores masculinos.

Por otro lado, en las unidades de análisis restantes se constató que existe igualdad de las medias tanto de la población de ambos sectores como del grupo masculino. Esto confirma la H0 y comprueba que las prácticas gerenciales implementadas son pertinentes para los sectores y el grupo de género específico.

- **Género femenino**

La prueba de normalidad (ver Tabla 61 Apéndice G) indicó que las cinco unidades de análisis cumplen con el requisito de normalidad. De esta manera, se identificó que la prueba a utilizar para evaluar la existencia de diferencias estadísticas significativas de las cinco unidades de análisis es la t (ver Tabla 62 Apéndice G).

En la unidad de análisis '*motivación*' se encontró que existe diferencia significativa en el emparejamiento de quienes cuentan con vínculo laboral simultáneo dentro del sector y fuera del sector, validando H1. El valor p (0,000) y el intervalo de confianza del 95% (-1,139 a -0,361), que

no incluye el cero, lo confirman. La diferencia media negativa (-0,750) y valor t negativo (-3,937) indicaron que, en promedio, la representación fuera del sector cultural y creativo tiende a Cognitivo-Instrumental o Práctico-Moral, en comparación con el sector cultural y creativo que en promedio tienden a Estético-Expresiva.

Los restantes valores p en la Prueba t de Student, evidenciaron que no existe diferencia significativa tanto en los emparejamientos estudiados, comprobando la H0. Este es el caso de 'objetivo' (p=0,625), 'finalidad' (0,897), 'función' (0,165) y 'resultado' (0,325). Igualmente, los intervalos de confianza incluyen el valor cero para las cuatro unidades.

En el análisis realizado tanto para las poblaciones de los sectores como para el grupo femenino se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15 - Comparación de medias fuera del Sector y dentro del Sector Cultural y Creativo género femenino

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC género femenino	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC género femenino	Relación entre las medias fuera y dentro del sector género femenino
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

En la unidad de análisis 'motivación', se observó que existe una diferencia en la representación media entre el sector cultural y creativo (Estético-Expresiva) y fuera del mismo (Práctico-Moral). Sin embargo, esta diferencia no se presentó en el grupo femenino que mantiene una representación Estético-Expresiva dentro y fuera del sector. Este hallazgo, que respalda la H1, permite inferir que es necesario revisar las prácticas gerenciales implementadas en relación con

esta unidad de análisis. Específicamente, es importante tener en cuenta el sector en el cual se lleva a cabo el trabajo.

En las restantes unidades de análisis, es decir '*objetivo*', '*finalidad*', '*función*' y '*resultado*', se observó igualdad entre las representaciones medias del grupo femenino en los sectores estudiados, lo que confirma la H0. Para el caso de las tres primeras unidades, tanto dentro como fuera y para el grupo femenino con vinculación simultánea en ambos sectores, la representación media corresponde a Estético-Expresiva. Por otro lado, en la unidad '*resultado*', se identificó una diferencia que carece de significancia estadística cuando el grupo femenino realiza las actividades en el sector cultural y creativo, en donde se presenta una representación media Estético-Expresiva, en contraposición a la Práctico-Moral cuando se realiza fuera de dicho sector. Esta diferencia encontrada podría deberse al azar. En consecuencia, se infiere que las prácticas gerenciales propuestas para gestionar estas unidades son pertinentes y no requieren de diferenciación en función del sector para el grupo femenino.

- **Género no binario**

Para este grupo de género, de acuerdo con las pruebas de normalidad (ver Tabla 63 Apéndice G), se aplica la Prueba t de Student como mecanismo validación de la igualdad de medias para '*motivación*' y '*objetivo*' (ver Tabla 64 Apéndice G), y la Prueba de Wilcoxon para '*finalidad*', '*función*' y '*resultado*' (ver Tabla 65 Apéndice G).

En la unidad de análisis '*motivación*', el valor p (0,0117) es menor a 0,05, y el intervalo de confianza (-2,165 a -0,406), que excluye el cero, indicaron que existe diferencia estadística significativa, lo que confirma la H1. La diferencia media (-1,286) y el valor de t (-3,576) sugirió que, en promedio, fuera del sector la representación para '*motivación*' tiende hacia Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral, mientras que en el sector tiende a Estético-Expresiva. En lo que

respecta a '*objetivo*', el valor p obtenido (0,178) es mayor que 0,05, y el intervalo de confianza (-0,207 a 0,4924) incluye el cero. Esto respalda la H0 de igualdad de medias.

En relación con la Prueba de Wilcoxon, se observó que la significancia asintótica bilateral de la unidad de análisis '*resultado*' fue de 0,046. Dado que este valor es inferior a 0,05, que constituye el nivel de significancia correspondiente a un intervalo de confianza del 95%, Se puede concluir que la H1 se cumple en este caso.

En contraste, las restantes unidades de análisis que fueron evaluadas con esta Prueba presentan valores p superiores al nivel de significancia: '*finalidad*' obtiene un valor p de 0,059 y '*función*' de 1,00. Por lo tanto, para estas dos unidades de análisis se corrobora la H0 de igualdad de medias.

Al igual que en los casos anteriores, se realizó un análisis utilizando los datos proporcionados para comparar las medias entre aquellos individuos del género no binario que tienen su vínculo principal dentro y fuera del sector cultural y creativo. Los resultados de esta comparación se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16 - Comparación entre medias Sector cultural y creativo y fuera de él género no binario

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC género no binario	Representación media Fuera del Sector CC	Medias Fuera del Sector CC género no binario	Relación entre las medias fuera y dentro del sector género no binario
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Cognitivo-Instrumental	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

En la unidad de análisis '*motivación*' para el grupo no binario, se observó que existe diferencia estadística significativa en las representaciones medias entre la población y el grupo específico del sector cultural y creativo (Estético-Expresiva), la población de fuera del sector (Práctico-Moral) y el grupo de género (Cognitivo-Instrumental). Este hallazgo sugirió que las prácticas gerenciales deben tener en cuenta tanto las diferencias entre sectores como las necesidades específicas del grupo no binario al momento de gestionar la '*motivación para trabajar*'.

En la unidad de análisis '*resultado*', se verifica igualmente la confirmación de la H1. En esta unidad, la diferencia se identificó cuando el grupo no binario lleva a cabo actividades en el sector, que presentó una representación media Estético-Expresiva. En contraste, en ambas poblaciones y en el grupo específico cuando realiza actividades fuera del sector, se presentó una tendencia a la representación Práctico-Moral. Esto sugirió que es necesario revisar las prácticas gerenciales relacionadas con '*resultado*', en particular cuando se trata de grupos de trabajadores masculinos.

En cuanto a las unidades de análisis '*objetivo*' y '*función*', no se han hallado diferencias significativas en las medias entre las poblaciones de ambos sectores y el grupo no binario cuando realizan actividades de manera simultánea dentro y fuera del sector. Este comportamiento se observó tanto en '*objetivo*' como en '*función*' donde prevalece la representación Estético-Expresiva para los sectores y para el grupo no binario cuando trabaja de manera simultánea en ambos sectores.

Esta igualdad de medias se confirma en '*finalidad*', aunque se observó que representación media calculada para el grupo no binario cuando realizan actividades fuera del sector tiende a Cognitivo-Instrumental. Aun así, la prueba de hipótesis confirma que la distribuciones son

similares y que esta diferencia no es estadísticamente significativa, lo que indicó que puede ser generada por el azar. En consecuencia, se infiere que las prácticas gerenciales genéricas son aplicables al grupo no binario en estas unidades de análisis, independientemente del sector.

4.4.3. Representaciones del concepto trabajo por nivel máximo de estudios

La segmentación según el nivel de estudios se efectúa a partir de tres categorías que engloban los diferentes niveles de formación en Colombia: la básica que incluye la denominada educación primaria y secundaria; la profesional que comprende los niveles técnicos, tecnológicos y profesionales; y la posgraduada que abarca especialidades, maestría y doctorado. El siguiente análisis tiene como objetivo validar las hipótesis de trabajo, lo que permitirá confirmar la existencia (H1) o ausencia (H0) de diferencias significativas en las representaciones del concepto trabajo entre los vinculados laboralmente dentro y fuera del sector cultural y creativo y para las cinco unidades de análisis.

4.4.3.1. Análisis estadístico descriptivo por nivel máximo de formación

El análisis estadístico descriptivo se realiza mediante el cálculo de medidas como medias, medianas, modas, asimetrías y curtosis para cada nivel de formación y unidad de análisis. De esta manera, se identificó la representación prevalente que permite realizar la comparación de medias del apartado 4.4.3.2.

- **Análisis por nivel máximo de formación para fuera del sector cultural y creativo**

En la unidad de análisis '*motivación*', las distribuciones de frecuencia (ver Tabla 66 Apéndice H) que en los niveles de formación básica y profesional, la representación más común fue la Estético-Expresiva (57,14% y 50,56%), mientras que para posgrados predominó Cognitivo-Instrumental (48,35%). Esta última representación presentó la segunda concentración en los niveles básico y profesional (28,57% y 41,57%), mientras que en posgrados la segunda fue

Estético-Expresiva (39,56%). La representación con menor frecuencia en los tres niveles de formación fue Práctico-Moral (14,29%, 7,87% y 12,09%).

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 67 Apéndice H) revelaron que en los niveles de formación básica y profesional, la representación predominante es Estético-Expresiva, con una media de 2.290 y 2,090 respectivamente, así como medianas y modas en valor 3. Además, las asimetrías negativas (-0,76 y -0,180) indicaron una concentración de datos en esta representación. Por otro lado, en posgrados, la media de 2,02 con una mediana en 2 y una moda de 3, junto con una asimetría negativa (-0,04), indicaron que la concentración de datos en Estético-Expresiva es menor que las dos anteriores, pero aun así es prevalente. Las curtosis negativas para los tres niveles (-1,69, -1,92 y -1,87), sugirieron una distribución más aplanada que la distribución normal y con datos menos concentrados alrededor de la media. Sin embargo, el número de respuestas en formación básica no permite llegar a conclusiones definitivas en esta distribución.

En cuanto a '*objetivo*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se observó la mayor frecuencia en la representación Estético-Expresiva en los niveles tres niveles (85,71%, 71,91% y 78,02%). La segunda frecuencia más alta correspondió a Práctico-Moral (14,29%, 22,47% y 16,48%). En contraste, la representación Cognitivo-Instrumental presentó la menor frecuencia (5,62% en profesional, 5,49% en posgrados y sin respuestas en formación básica).

En el análisis de los estadísticos descriptivos (ver Tabla 67 Apéndice H), se observaron medias de 2,71, 2,661 y 2,67, con medianas y modas en 3 y asimetrías negativas (-2,65, -1,55 y -1,67). Estos datos indicaron que la representación media se ubicó en Estético-Expresiva. Además, las curtosis positivas (7,0, 1,42 y 1,68), señalaron que las distribuciones son más apuntadas que una distribución normal, lo que sugirió una concentración de datos en torno a la media. Una vez más,

es importante mencionar que el número de respuestas en formación básica no es suficiente para realizar generalizaciones sobre esta distribución.

En el caso de '*finalidad*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se observó que la representación Estético-Expresiva mostró una prevalencia en los tres niveles de formación (57,14%, 61,8% y 58,24%). También para los tres niveles, la segunda mayor frecuencia se encontró en Cognitivo-Instrumental (28,57%, 31,46% y 31,87%). En cuanto a la representación Práctico-Moral, presentó las frecuencias más bajas en todos ellos (14,29%, 6,74% y 9,89%).

De acuerdo con la estadística descriptiva (ver Tabla 67 Apéndice H), las medias (2,29, 2,3 y 2,32), junto con las medianas y modas en 3, así como las asimetrías negativas (-0,76, -0,65 y -0,68), indicaron que en los tres niveles de formación, la representación media corresponde a Estético-Expresiva. Además, las curtosis negativas (-1,69, -1,53 y -1,42) sugirió que las distribuciones son más aplanadas que la distribución normal, lo que significa que los valores están menos concentrados alrededor de la media. Para esta unidad, nuevamente el número de respuestas en formación básica no permiten llegar a generalización sobre esta distribución.

Para la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se observó prevalencia en la representación Estético-Expresiva en los tres niveles de formación (71,43%, 64,04% y 76,92%). La segunda mayor frecuencia en posgrados se encontró en Práctico-Moral (1.,19%), mientras que en los otros dos niveles de formación se encontró igualdad entre las representaciones Práctico-Moral y Cognitivo instrumental, con 14,29% para básica y 17,98% para profesional. En el caso de posgrado, la menor representación se encontró en Cognitivo-Instrumental (9,89%).

Al revisar los estadísticos descriptivos (ver Tabla 67 Apéndice H), se observó que las medias para los tres niveles de formación oscilan entre 2,46 y 2,57%. También se observaron medianas y modas en 3, y asimetrías negativas (-1,76%, -1,02% y -1,47%). Estos valores

evidenciaron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. En cuanto a las curtosis, se encontraron valores positivos para básico (2,36) y posgrados (0,68), lo que indicó una distribución más apuntada en comparación con la distribución normal, con datos concentrados en torno a la media. En el caso de la formación profesional, la curtosis es negativa (-0,58), lo que sugirió una distribución más aplanada que la distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. Cabe destacar que el análisis de curtosis de la formación básica no permite llegar a conclusiones definitivas por el número limitado de respuestas recibido.

En el caso de '*resultado*' (ver Tabla 66 Apéndice H), en las distribuciones de frecuencia se encontró prevalencia en la representación Práctico-Moral para los tres niveles de formación (57,14%, 51,69% y 53,85%). La segunda mayor frecuencia para básica (28,57%) y posgrado (25,27%) se observó en Estético-Expresiva, mientras que en profesional fue Cognitivo-Instrumental (25,84%). La menor concentración se encontró en Estético-Expresiva para el nivel profesional (22,47%) y en Cognitivo-Instrumental para básica y posgrado (14,29% y 20,88%).

En la estadística descriptiva (ver Tabla 67 Apéndice H) se observó que los tres niveles de formación tienden hacia una representación Práctico-Moral, como se refleja en las medias (2,14, 1,97 y 2,09), las medianas y modas de valor 2. La asimetría positiva en la formación profesional (0,05) y las asimetrías negativas para el nivel básico (-0,17) y posgrado (-0,12), evidenciaron curvas relativamente simétricas en torno a la media, con una ligera concentración hacia Práctico-Moral para la primera y hacia Estético-Expresiva para los otros dos niveles.

En cuanto a las curtosis, la positiva para básica (0,34) indicó una curva levemente más apuntada que una distribución normal, mientras que en profesional y posgrados (-0,91 para ambos) sugirieron una distribución más plana que la distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. Es relevante destacar que el análisis de curtosis para la

formación básica no permite llegar a conclusiones generales por el limitado número de respuestas.

En resumen, la representación Estético-Expresiva fue la más prevalente para los tres niveles de formación en las unidades de análisis '*motivación*', '*objetivo*', '*función*' y '*finalidad*', mientras que en la unidad '*resultado*' los tres niveles se encontró en la representación Práctico-Moral.

- **Análisis por nivel máximo de formación para el sector cultural**

En relación con la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se pudo observar que la representación Estético-Expresiva presentó la mayor frecuencia en los tres niveles de formación (47,37%, 72,22% y 76,71%). La segunda frecuencia más alta se encontró en Cognitivo-Instrumental (36,84%, 18,06% y 12,33%), mientras que la menor concentración se registró en Práctico-Moral (15,79%, 9,72% y 10,96%). En esta unidad de análisis se destaca que los datos mostraron una mayor dispersión en el nivel de formación básica.

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 68 Apéndice H) revelaron que las medias fueron de 2,540 para profesional y 2,68 para posgrados, las medianas y modas obtuvieron el valor de 3, y las asimetrías fueron negativas (-1,29 y -1,87), indicando una concentración de datos alrededor de la representación Estético-Expresiva. Para el nivel de formación básica, se observó una media de 2,11, mediana de 2 y moda de 3, con una asimetría positiva (0,23), lo que evidenció que los datos están más concentrados en Práctico-Moral. En cuanto a la curtosis, se apreció que en la formación básica (-1,94) y profesional (-0,11) la curva se encontró de forma más aplanada que la distribución normal, lo que sugirió una menor concentración de los datos alrededor de la media. Por otro lado, en el nivel de posgrado se registró una curtosis positiva (2,03), lo que indicó una distribución más apuntada que la curva normal, con datos más concentrados en torno a la media.

Para la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se observó que la representación prevalente para los tres niveles de formación fue la Estético-Expresiva (73,68%, 83,33% y 65,75%). La segunda mayor concentración se registró en Práctico-Moral para profesional (11,81%) y posgrado (27,4%), mientras que en la formación básica se presentó en Cognitivo-Instrumental (15,79%). En este nivel de formación, la menor proporción se evidenció en Práctico-Moral (10,53%), a diferencia de los otros dos niveles donde se presentó en Cognitivo-Instrumental (4,86% y 6,85%).

Al analizar los estadísticos descriptivos (ver Tabla 68 Apéndice H), se identificaron las medias de 2,58, 2,782 y 2,63, junto con medianas y modas de valor 3, y las asimetrías negativas (-1,53, -2,39 y -1,35). Esto indicó que los trabajadores en todos los niveles de formación tienden hacia la representación Estético-Expresiva. En cuanto a la curtosis, se encontró que fueron positivas para los tres niveles (0,72, 4,83 y 0,88), lo que sugirió una distribución más apuntada que una distribución normal, con los datos concentrados en torno a la media.

En el caso de '*finalidad*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se pudo observar que la representación con el mayor porcentaje en los tres niveles fue la Estético-Expresiva (57,89%, 62,5% y 54,79%). La segunda frecuencia más alta, también para los tres niveles, se encontró en la representación Cognitivo-Instrumental (31,58%, 25% y 35,62%). Mientras que Práctico-Moral presentó el menor peso en los tres niveles (10,53%, 12,5% y 9,59%).

Al analizar los estadísticos descriptivos (ver Tabla 68 Apéndice H), se constató que las medias (2,26, 2,38 y 2,22), las medianas y modas en valor de 3, mientras que las asimetrías fueron negativas (-0,59, -0,81 y -0,47). Estos hallazgos llevaron a la conclusión de que la mayoría de los trabajadores asignan una representación Estético-Expresiva a la unidad de análisis. En cuanto a las curtosis negativas (-1,58, -1,16 y -1,71), sugirieron que las distribuciones son menos apuntadas

en comparación con la distribución normal, lo que implica que los datos están menos concentrados en torno a la media.

En cuanto a la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 66 Apéndice H) presentó frecuencias más elevadas para la representación Estético-Expresiva en los niveles de formación profesional y posgrado (55,56% y 58,9%). Mientras que para la formación básica, se encontró que la representaciones Práctico-Moral y Estético-Expresiva se encontraron emparejadas con 47,37%. En los dos niveles mencionados en primer lugar, la segunda mayor frecuencia se observó en Práctico-Moral (38,19% y 35,62%). Por otro lado, la menor frecuencia en los tres niveles de formación se identificó en Cognitivo-Instrumental (5,26%, 6,25% y 5,48%).

La revisión de los estadísticos descriptivos (ver Tabla 68 Apéndice H) reveló medias que oscilan entre 2,42 y 2,54 para los tres niveles de formación. En los niveles de formación profesional y posgrado, se encontraron medianas y modas en valor de 3, así como asimetrías negativas (-0,5 y -0,92), lo cual señala que la representación media se encontró en Estético-Expresivo. En la formación básica se presentó un patrón de comportamiento similar, aunque se halló que la mediana y la moda tuvieron un valor de 2, correspondiente a Práctico-Moral. No obstante, la asimetría negativa (-0,5) indicó que hay concentración de datos en Estético-Expresiva. En cuanto a las curtosis, se observó que fueron negativas para los tres niveles de formación (-0,5, -0,34 y -0,11), las que sugirieron curvas más aplanadas en comparación con la distribución normal, significando que los datos están menos concentrados alrededor de las medias.

En relación con la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 66 Apéndice H), se observó que en el nivel básico de formación están emparejadas las representaciones Estético-Expresiva y Práctico-Moral (47,37%), siendo la frecuencia más baja en Cognitivo-Instrumental (2,26%). En la formación profesional, la frecuencia más alta se encontró en Estético-Expresiva (48,61%), seguida

de Práctico-Moral (43,06%) y con la menor frecuencia también en Cognitivo-Instrumental (8,33%). Finalmente, en el nivel de posgrado, la representación más frecuente fue la Práctico-Moral (60,27%), seguida de Estético-Expresiva (34,25%) y con la menor concentración en Cognitivo-Instrumental (5,48%).

Al analizar la estadística descriptiva (ver Tabla 68 Apéndice H), se observó que el nivel básico y de profesional presentaron medias de 2,4 y 2,42 respectivamente. El primer nivel, la mediana y la moda obtuvieron un valor de 2, correspondiente a Práctico-Moral, aunque la asimetría negativa de -0,5 indicó que existe concentración en Estético-Expresiva. En el nivel profesional, por su parte, la mediana fue de 2 y la moda tuvo un valor de 3, con una asimetría negativa de -0,6, lo que sugirió que los datos también se encontraron concentrados en la representación Estético-Expresiva. Por otro lado, en el nivel de formación de posgrado se registró una media de 2,32, con mediana y moda en un valor de 2, y una asimetría positiva de 0,03, lo que indicó que los valores están concentrados en torno a la representación Práctico-Moral. En cuanto a las curtosis, se observó que los tres niveles presentaron coeficientes negativos (-0,5, -0,59 y -0,64), lo que sugirieron curvas más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

En resumen, en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', la representación prevalente para los tres niveles de formación fue la Estético-Expresiva. Este mismo patrón se observó en '*motivación*' y '*resultado*' para el nivel profesional, así como en '*resultado*' para la formación básica y '*motivación*' para el nivel de posgrado. Por otro lado, en la unidad de análisis '*motivación*' para la formación básica, la representación media fue Cognitivo-Instrumental, mientras que en '*resultado*' para el nivel de posgrado fue Práctico-Moral. Estos hallazgos Lo

anterior indicó que existieron diferencias en las representaciones de '*motivación*' y '*resultado*' según el nivel de formación.

4.4.3.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon por nivel máximo de formación

El procedimiento empleado para llevar a cabo la prueba de hipótesis incluye en primer lugar la validación de la normalidad de las distribuciones derivadas de la correlación entre los encuestados cuyo principal vínculo laboral es en el sector y aquellos que realizan actividades simultáneas fuera del mismo. En segundo lugar, para aquellas distribuciones que satisfacen los criterios de normalidad, se aplica la Prueba t de Student; en cambio, para las que no cumplen con estos criterios, se recurre a la prueba de Wilcoxon¹².

- **Formación básica**

De acuerdo con la prueba de normalidad (ver Tabla 69 Apéndice H), es necesario aplicar la Prueba de Wilcoxon para las cinco unidades de análisis del emparejamiento del vínculo laboral principal fuera del sector con vínculo simultáneo en el sector cultural y creativo (ver Tabla 70 Apéndice H).

Estos resultados indicaron que no hay diferencias estadísticas significativas para las cinco unidades de análisis, lo que confirma la H0. Los valores de las diferencias asintóticas bilaterales son mayores a 0,05 en todos los casos: 1,00 para '*motivación*', 0,180 para '*objetivo*', 0,317 para '*finalidad*', 1,000 para '*función*' y 0,48 para '*resultado*'. Por lo tanto, las medias son similares en los emparejamientos evaluados para el nivel de formación básica.

¹² Se encuentra en la sección 3.2.1., entre las páginas 96 y 99

El resumen de los resultados de las medias y las comparaciones se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17 – Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación básica

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC formación básica	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del sector CC formación básica	Relación entre las medias fuera y dentro del sector formación básica
Motivación	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

La comparación de medias reveló que las representaciones prevalentes Estético-Expresivas en las unidades de análisis '*objetivo*', '*función*' y '*finalidad*' son equivalentes, respaldando la H0 en los tres casos. Adicionalmente, aunque se identificaron diferencias en las medias entre las poblaciones y los encuestados del grupo de formación básica en relación con la unidad '*motivación*', no son estadísticamente significativas. En '*resultado*' se observó un patrón similar, donde la diferencia se destacó cuando el grupo de formación básica desempeña labores en el sector cultural y creativo. Sin embargo, en ambas unidades de análisis, estas diferencias carecen de relevancia estadística y podrían atribuirse al azar. Por lo tanto, se confirma que las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar las cinco unidades de análisis se aplican efectivamente de acuerdo con el nivel de formación básica, sin importar el sector en el que los encuestados realizan sus actividades laborales.

- **Formación profesional**

Según los resultados obtenidos en la prueba de normalidad (ver Tabla 71 Apéndice H), se aplica la Prueba t de Student en las cinco unidades de análisis para los emparejamientos entre

aquellos que tienen un vínculo simultáneo tanto dentro como fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 72 Apéndice H).

De acuerdo con los datos encontrados, se observó un valor $p=0.000$ en las unidades de análisis '*motivación*' y '*resultado*'. Además, los intervalos de confianza (-1,039 a -0,419 y -0,814 a -0,227 respectivamente) excluyen el cero. Esto confirmó la existencia de una diferencia estadística significativa y, por tanto, se confirma la H1. Al observar las diferencias medias negativas (-0,729 y -0,521) y los valores t también negativos (-4,736 y -3,571), se identificó que, en estas dos unidades de análisis, cuando los profesionales realizan actividades fuera del sector, la tendencia de la representación fue Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que cuando las realizan de manera simultánea en el sector tiende a Estético-Expresiva. En contraste, de acuerdo con los valores p, se confirma la H0 en los emparejamientos de '*objetivo*' ($p=0,073$), '*finalidad*' ($p=0,066$) y '*función*' ($p=0,378$), dado que estos valores son mayores que 0,05. Esto indicó que las medias son similares en estos casos.

Con base en estos hallazgos, en la Tabla 18 se presentan los datos de las medias para los profesionales que tienen vínculo simultáneo dentro y fuera del sector.

Tabla 18 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación profesional

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC formación profesional	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del sector CC formación profesional	Relación entre las medias fuera y dentro del sector formación profesional
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

En las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*' se confirmó la igualdad de medias Estético-Expresivas cuando los profesionales realizan actividades laborales simultáneas tanto dentro como fuera del sector. Para estas unidades de análisis se comprueba la hipótesis H0 de igualdad de medias, por lo que se confirman las prácticas gerenciales que se emplean de manera genérica en la gestión.

Sin embargo, se detectó una diferencia estadísticamente significativa en la unidad de análisis '*motivación*' dentro de la muestra de los dos sectores. En el sector cultural y creativo la representación Estético-Expresiva es predominante, mientras que la Práctico-Moral es más común fuera del mismo. Esta diferencia se mantiene incluso cuando los profesionales realizan actividades simultáneas dentro y fuera del sector. Con el hallazgo se comprueba la H1 de diferencia de medias para esta unidad de análisis. Por lo tanto, se concluye que las prácticas gerenciales para gestionar la '*motivación para trabajar*' deberían definirse de acuerdo con el sector en que se desarrollan las actividades laborales.

En relación con la unidad de análisis '*resultado*', también se comprueba la H1. En este escenario, se observaron diferencias en las medias cuando los profesionales desempeñaron labores en el sector cultural y creativo, donde la representación predominante fue la Estético-Expresiva. En contraste, en las poblaciones de ambos sectores y entre los profesionales que realizan tareas fuera del cultural y creativo, la representación tiende hacia Práctico-Moral. En este caso, se sugirieron que las prácticas gerenciales deben ser revisadas y adaptadas conforme al nivel de formación de los trabajadores.

- **Formación de posgrado**

La prueba de normalidad (ver Tabla 73 Apéndice H) confirma que la Prueba t de Student es adecuada para aplicar en las cinco unidades de análisis del emparejamiento de posgraduados que desempeñan actividades simultáneas dentro y fuera del sector (ver Tabla 74 Apéndice H).

Dado el valor $p < 0.05$ para la unidad de análisis '*motivación*' (0.000), se identificó la existencia de diferencia estadísticamente significativa que comprueba H1. El intervalo de confianza (-1,417 a -0,774) excluye el cero, lo que refuerza la explicación del hallazgo. La diferencia de medias (-1,095) junto con la t negativa (-6,882) señalaron que la media fuera del sector cultural y creativo tiende hacia Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que en el sector tiende a Estético-Expresiva.

En contraste, en las restantes unidades se presentó un valor $p > 0,05$, lo que indicó que existe igualdad en las medias: '*objetivo*' (0,368), '*finalidad*' (0,384), '*función*' (0,384) y '*resultado*' (0,06). Esto se corroboró al observar que los cuatro intervalos de confianza incluyen el cero (-0,232 a 0,331, -0,555 a 0,412, -0,275 a 0,37 y -0,438 a 0,009 respectivamente. Los datos obtenidos respaldan la H0 y sugirieron que las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar estas unidades de análisis son pertinentes, sin importar el sector en el que los posgraduados desarrollen sus actividades laborales.

El resumen de la comparación de las medias, de acuerdo con el resultado de la estadística descriptiva y de la Prueba t de Student para este emparejamiento, se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19 - Comparación encuestados con vínculo principal en el Sector Cultural y Creativo y fuera de él para formación en posgrado

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC posgrados	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del sector CC posgrados	Relación entre las medias fuera y dentro del sector posgrados
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

Se puede observar que la representación Estético-Expresiva se presentó en las unidades de análisis *'objetivo'*, *'finalidad'* y *'función'* tanto en la población de los dos sectores de comparación como en el grupo de posgrados. Del mismo modo, se identificó que este patrón se repite en la unidad *'resultado'*, aunque en ese caso con la representación Práctico-Moral. De esta manera, se confirmó que las prácticas gerenciales de enfoque general diseñadas para gestionar estas unidades de análisis son apropiadas para el grupo de posgraduados, sin importar su sector de vinculación.

No obstante, se detectó una diferencia estadísticamente significativa en *'motivación'* entre los sectores. Mientras que en la población del sector predominó la representación Estético-Expresiva, fuera del sector cultural y creativo correspondió a Práctico-Moral. Esta diferencia se mantiene aunque la media en el grupo con nivel de formación de posgrado sea Estético-Expresiva cuando realizan sus actividades laborales tanto en el sector como fuera de él. Con base en estos hallazgos, se confirmó la H1, lo cual sugiere la necesidad de revisar las prácticas gerenciales en esta unidad de análisis para ambos sectores.

4.5. Representaciones del concepto trabajo de acuerdo con las características organizacionales

Las características de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados se encuentran relacionadas con su participación en diversos subsectores, su inclusión en redes dentro de la cadena de valor del sector, los mecanismos a través de los cuales son contratados para prestar servicios en dicho sector y el tipo de relación laboral que mantienen con estas organizaciones. Siguiendo un enfoque similar al expuesto en la sección 4.4, se lleva a cabo el análisis considerando las frecuencias, los estadísticos descriptivos y la comparación de las medias.

4.5.1. Representaciones del concepto trabajo por subsectores del sector cultural y creativo

Como se mencionó previamente¹³, el sector cultural y creativo en Colombia se divide en tres subsectores: el primero lo conforman las artes, turismo y patrimonio cultural, el segundo corresponde a la industria cultural y el tercero es la industria creativa. En la siguiente sección, se llevará a cabo la comparación de las representaciones del concepto trabajo en estos subsectores. Posteriormente, realizaremos un análisis con el propósito de validar las hipótesis de trabajo, con el fin de determinar si existen diferencias significativas (H1) o no (H0) en estas percepciones entre aquellos que están vinculados laboralmente dentro y fuera del sector, tomando en cuenta además las unidades de análisis que han sido definidas.

¹³ Se encuentra en la Sección 2.5.2., entre las páginas 86-89

4.5.1.1. Análisis estadístico descriptivo por subsectores del sector cultural y creativo

El análisis estadístico descriptivo se lleva a cabo utilizando las frecuencias, medias, medianas, modas, asimetrías y curtosis para los sectores cultural y creativo y fuera de él, y tomando en cuenta las cinco unidades de análisis definidas. A partir del análisis realizado, se identifica la representación predominante para cada grupo, lo que permite realizar la comparación de medias de la sección 4.5.1.2.

- **Análisis por subsectores con vínculo laboral fuera del sector cultural y creativo**

Al examinar los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se evidenció que la representación más frecuente para artes, turismo y patrimonio cultural (53,54%) e industria cultural (52,17%) fue la Cognitivo-Instrumental. En estos dos grupos, la segunda frecuencia más alta correspondió a Estético-Expresiva (41,41% y 26,09%). En el caso de la industria creativa, la representación más predominante fue Estético-Expresiva (53,33%), seguida de Cognitivo-Instrumental (33,33%). La representación menos común fue Práctico-Moral para los tres subsectores (5,05%, 21,74% y 13,13%).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 76 Apéndice I), las medias para artes, turismo y patrimonio cultural (1,88) e industria cultural (1,74), junto con las medianas y modas con un valor de 1 para ambos subsectores, además de las asimetrías positivas (0,25 y 0,56), confirmaron una tendencia hacia la representación Cognitivo-Instrumental. Por otro lado, la media de 2,3 en la industria creativa, junto con una mediana y moda en valor de 3, y en conjunto con la asimetría negativa (-0,45), indicaron una concentración de datos en la representación Estético-Expresiva. Las curtosis negativas (-1,92, -1,45 y -1,86) sugirieron que las distribuciones de datos en los subsectores son más aplanadas que una distribución normal, y que los datos están menos concentrados alrededor de la media.

Para el caso de la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se observó la mayor frecuencia de la representación Estético-Expresiva para artes, turismo y patrimonio cultural (76,77%), así como para industria cultural (69,57%). En estos dos subsectores, la segunda representación predominante correspondió a Práctico-Moral (18,18%, 21,74%), mientras que la menor concentración se identificó en Cognitivo-Instrumental (5,05% y 8,7%). Por otro lado, en el grupo de industrias creativas se encontró la mayor prevalencia en Práctico-Moral (81,25%), la segunda en Cognitivo-Instrumental (12,5%) y la menor en Estético-Expresivo (6,25%).

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 76 Apéndice I) mostraron que las medias oscilan entre 2,61 y 2,87, con medianas y modas en valor de 3, y asimetrías negativas (-1,791, -1,588 y -2,055), lo que indicó una mayor concentración de datos en Estético-Expresiva. Las curtosis positivas (2,52, 1,2 y 4,35) sugirieron que las curvas son más apuntadas que la normal, con datos concentrados en torno a la media.

En la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 75 Apéndice I), la representación con mayor frecuencia para los tres subsectores fue Estético-Expresiva (63,64%, 52,17% y 6%). La segunda más alta correspondió a Cognitivo-Instrumental también para los dos sectores (28,28%, 39,13% y 33,33%), mientras que la menor se dio en Práctico-Moral (8,08%, 8,7% y 6,67%).

En relación con la estadística descriptiva (ver Tabla 76 Apéndice I), las medias de 2,35, 2,13 y 2,27, junto con las medianas y modas con valor de 3, y las asimetrías negativas (-0,76, -0,28 y -0,62) indicaron que los promedios se acercan a la representación Estético-Expresiva. En cuanto a la curtosis, fue negativa en los tres subsectores (-1,32, -1,99 y -1,78), lo que sugirió que las curvas son más aplanadas que una distribución normal, con los datos menos concentrados en torno a la media.

Con respecto a la unidad '*función*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se presentó la mayor frecuencia en la representación Estético-Expresiva en los tres subsectores (77,78%, 60,87% y 60%). La segunda frecuencia se observó en Práctico-Moral para el caso de artes, turismo y patrimonio cultural (14,14%), mientras que en industria cultural (21,74%) e industria creativa (33,33%) correspondió a Cognitivo-Instrumental. En estos dos últimos subsectores, la menor frecuencia se encontró en Práctico-Moral (17,39 y 6,67%), en tanto que en artes, turismo y patrimonio cultural fue para Cognitivo-Instrumental (8,08%).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 76 Apéndice I), las medias (2,7, 2,39 y 2,27) para los tres subsectores, junto con las medianas y modas en valor 3, y asimetrías negativas (-1,88, -0,89 y -0,62) sugirieron una concentración de datos en Estético-Expresiva. La curtosis fue positiva en artes, turismo y patrimonio cultural (2,28), lo que indicó una distribución más apuntada alrededor de la media en comparación con una distribución normal. Por otro lado, las curtosis negativas en la industria cultural (-0,95) e industria creativa (-1,78) señalaron que las curvas son más aplanadas que una distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

En '*resultado*' (ver Tabla 75 Apéndice I), la representación más común fue Práctico-Moral en los tres subsectores (49,49%, 47,83% y 83,33%). La segunda frecuencia más alta, también para los tres grupos, correspondió a Estético-Expresiva (26,26%, 26,09% y 26,67%), aunque en el caso de la industria cultural está emparejada con la representación Cognitivo-Instrumental (26,09%). La menor concentración de dato se observó en Cognitivo-Instrumental tanto para artes, turismo y patrimonio cultural e industria creativa (24,24% y 20%).

La estadística descriptiva (ver Tabla 76 Apéndice I) reveló que las medias se sitúan alrededor de 2 en los tres subsectores, junto con medianas y modas en valor de 2, lo que señaló

una mayor concentración de datos en Práctico-Moral. Las asimetrías negativas para artes, turismo y patrimonio cultural (-0,03) e industria creativa (-0,09), y de 0 para industria cultural, presentaron distribuciones simétricas, especialmente en este último grupo. Las curtosis negativas (-1,01, -1,05 y -0,67) sugirieron que las curvas son ligeramente más aplanadas que una distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

En resumen, en las unidades de análisis de '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', la representación media fue Estético-Expresiva en los tres subsectores. En la unidad '*resultado*' fue prevalente Práctico-Moral, también en los tres subsectores. Por otro lado, en '*motivación*' se encontró que la representación media en los grupos de artes, turismo y patrimonio cultural e industria cultural correspondió a Cognitivo-Instrumental, mientras que en industria creativa fue Estético-Expresiva.

- **Análisis por subsectores en el sector cultural y creativo**

Los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 75 Apéndice I) revelaron que la representación más frecuente para los tres subsectores correspondió a Estético-Expresiva, con 68,6% para artes, turismo y patrimonio cultural, 86,11% para industria cultural y 77,42% para industria creativa. El segundo lugar en términos de frecuencia en los tres subsectores fue ocupado por la representación Cognitivo-Instrumental (19,19%, 11,11% y 12,9%), mientras que la representación menos común fue Práctico-Moral (12,21%, 2,78% y 9,68%).

El análisis de la estadística descriptiva (ver Tabla 77 Apéndice I) permitió observar que las medias (2,49, 2,75 y 2,65), junto con las medianas y modas en valor 3, además de las asimetrías negativas (-1,13, -2,36 y -1,75), indicaron que la representación media fue Estético-Expresiva. Además, las curtosis positivas para industria cultural (3,97) e industria creativa (1,53) sugirieron una distribución más apuntada que la normal, con datos más concentrados en torno a la media.

Por otro lado, la curtosis de -0,47 de artes, turismo y patrimonio cultural indicó una distribución más aplanada que la normal, con datos menos concentrados alrededor de la media.

En relación con la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se observó que la representación más frecuente fue la Estético-Expresiva, con porcentajes de 77,33%, 77,78% y 80,65% en los tres subsectores. El segundo mayor peso se encontró en Práctico-Moral (15,7%, 19,44% y 16,13%). Por otro lado, la representación menos común fue la Cognitivo-Instrumental (6,98%, 2,78% y 3,23%).

Los valores de la estadística descriptiva (ver Tabla 77 Apéndice I) respaldaron esta tendencia hacia la representación Estético-Expresiva, con medias de 2,7, 2,75 y 2,77, medianas y modas en valor de 3, y las asimetrías negativas (-1,86, -1,91 y -2,21) indicaron una mayor proximidad de la media a esta representación. Las curtosis positivas (2,32, 3,08 y 4,51) sugirieron que las curvas son más apuntadas que una distribución normal, con datos concentrados alrededor de la media.

En cuanto a la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se observó también tendencia hacia la representación Estético-Expresiva, con porcentajes de 58,72%, 72,22% y 54,84% en los tres subsectores. El segundo mayor peso se encontró en la Cognitivo-Instrumental (29,65%, 19,44% y 32,26%). Por otro lado, la representación menos común es la Práctico-Moral (11,63%, 8,33% y 12,9%).

El análisis de los estadísticos descriptivos (ver Tabla 77 Apéndice I) respaldó esta tendencia. Las medias de 2,29, 2,53 y 2,23, junto con las medianas y modas en 3, y las asimetrías negativas (-0,61, -1,29 y -0,48), indicaron que la media se la media se acercó más a la representación Estético-Expresiva. Las curtosis negativas (-1,492, -0,15 y -1,7) sugirieron que las

curvas son más aplanadas que una distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media.

Con respecto a la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 75 Apéndice I), se observó que la mayor frecuencia en artes, turismo y patrimonio cultural (57,56%) e industria creativa (61,29%) correspondió a Estético-Expresiva, mientras que en la industria cultural la mayor se encontró en Práctico-Moral (50%). La segunda representación más común mostró una inversión: en los dos primeros subsectores fue Práctico-Moral (36,05% y 35,48%, respectivamente), mientras que en la industria cultural fue Estético-Expresiva (44,44%). En esta unidad de análisis, la representación con menor peso porcentual fue Cognitivo-Instrumental (6,4%, 5,56% y 3,23%).

De acuerdo con la estadística descriptiva (ver Tabla 77 Apéndice I), las medias de artes, turismo y patrimonio cultural (2,51) e industria creativa (2,58), con medianas y modas en 3, y asimetrías negativas (-0,88 y -0,93) confirmaron la tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Mientras que en la industria cultural, la media de 2,389 con mediana y moda en valor 2 sugirieron tendencia hacia la representación Práctico-Moral. Sin embargo, la asimetría negativa de -0,39 mostró que se presenta una concentración de datos en Estético-Expresiva, lo que llevó a identificar esta representación como la prevalente. Las curtosis negativas (-0,23, -0,62 y -0,08) indicaron curvas más aplanadas en comparación con una distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

Los datos correspondientes a la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 75 Apéndice I) mostraron que hay una ligera mayor proporción en la representación Práctico-Moral en las tres representaciones, con una diferencia menos marcada en la Industria Creativa. Las frecuencias en la primera fueron de 44,67%, 50% y 54,84%, mientras que para la representación Estético-

Expresiva fueron de 45,93%, 41,67% y 38,71%. La menor concentración de datos para los tres grupos se encontró en la categoría Cognitivo-Instrumental (6,4%, 8,33% y 6,45%).

Al examinar los estadísticos descriptivos (ver Tabla 77 Apéndice I), se observó que las medias de los tres subsectores oscilaron alrededor de 2,4, con medianas y modas en 2, lo cual podría indicar tendencia hacia la representación Práctico-Moral. Sin embargo, las asimetrías de -0,46, -0,4 y -0,54 indicaron que existe concentración de datos hacia la representación Estético-Expresiva, lo que sugirió que la media está más cercana a dicha representación. Por otro lado, las curtosis (-0.645, -0.592 y -0.508) mostraron que las curvas son más aplanadas que una distribución normal, con menor concentración de datos en torno a la media.

En resumen, las unidades de análisis '*motivación*', '*objetivo*' y '*función*' presentan tendencia hacia la representación Estético-Expresiva del concepto trabajo para los tres subsectores. En '*resultado*', los tres subsectores mostraron una ligera mayor proporción de datos en la categoría Práctico-Moral. Mientras que en '*función*', los subsectores de artes, turismo y patrimonio cultural e industria creativa tienden hacia la representación Estético-Expresiva, mientras que la industria cultural tiende a Práctico-Moral. Para confirmar el análisis, es necesario realizar análisis de comparación de medias para validar si las diferencias son estadísticamente significativas.

4.5.1.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon para los subsectores

En este procedimiento, en primer lugar se aplica la prueba de normalidad de las distribuciones derivadas de la correlación entre los encuestados cuyo principal vínculo laboral es en el sector y aquellos que realizan actividades simultáneas fuera del mismo. Esto se realiza con el propósito de identificar si las distribuciones cumplen o no con la normalidad, lo cual a su vez

determinará si se debe emplear una prueba paramétrica o no paramétrica. En segundo lugar, para aquellas distribuciones que satisfacen los criterios de normalidad, se aplica la Prueba t de Student. Mientras que para las que no lo satisfacen, se recurre a la prueba de Wilcoxon¹⁴.

- **Artes, turismo y patrimonio cultural**

Según la prueba de normalidad (ver Tabla 78 Apéndice I), se aplicó la Prueba t de Student para las unidades de análisis del emparejamiento del vínculo laboral principal fuera del sector cultural y creativo y en el sector. Los datos de la Prueba t de Student se presentan en la (ver Tabla 79 Apéndice I).

De acuerdo con los valores de p menores a 0,05 para '*motivación*' ($p=0,000$) y '*resultado*' ($p=0,001$), se identificaron diferencias estadísticamente significativas que comprueban la H1 de diferencia de medias. Esto se ratificó por medio de los intervalos de confianza que no incluyen el cero (-1,081 a -0,486 y -0,597 a -0,170, respectivamente). Las medias negativas (-0,783 y -0,383) y los valores t negativos (-5,271 y -3,598) sugirieron que las medias fuera del sector cultural y creativo tienden hacia Práctico-Moral y Cognitivo-Instrumental en las dos unidades de análisis, mientras que en el sector cultural y creativo tienden hacia Estético-Expresiva.

En tanto, dado los valores de p superiores a 0,05, las otras tres unidades de análisis mostraron igualdad de medias lo que confirma la H0. Los valores p fueron 1,000 para '*objetivo*', 0,175 para '*finalidad*' y 0,391 para '*función*'.

El resumen de los resultados de las medias y las comparaciones del grupo de artes, turismo y patrimonio cultural que realiza actividades simultáneas dentro y fuera del sector, se presenta en la Tabla 20.

¹⁴ Se encuentra en la sección 3.2.1., entre las páginas 96 y 99

Tabla 20 – Comparación de medias subsector Artes, Turismo y Patrimonio Cultural dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Representación media en el Sector CC artes, turismo y patrimonio cultural	Representación media Fuera del Sector CC	Representación media fuera del Sector CC artes, turismo y patrimonio cultural	Relación entre las medias fuera y dentro del sector artes, turismo y patrimonio cultural
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

El análisis permite identificar que se presenta igualdad de las medias promedio en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. En todas ellas la representación media del concepto trabajo fue Estético-Expresiva, tanto para las poblaciones dentro y fuera del sector como para el grupo de artes, turismo y patrimonio cultural que realiza actividades simultáneas fuera del sector. De esta manera, se confirma la H0 de igualdad de medias, lo que sugiere que las prácticas gerenciales únicas definidas para gestionar estas unidades de análisis son pertinentes para los sectores analizados y el grupo específico vinculado a este subsector.

Por otro lado, se observaron diferencias estadísticamente significativas en '*motivación*'. Específicamente, se observó que la representación predominante en el sector y el grupo de artes, turismo y patrimonio cultural fue Estético-Expresiva. Sin embargo, en el caso de las personas que vinculadas fuera del sector, la representación se encuentra en Práctico-Moral. Además, para el grupo del subsector, cuando realizan sus actividades laborales fuera del sector cultural y creativo, la representación fue Cognitivo-Instrumental. En esta unidad de análisis se confirma la H1, lo que

sugiere que es necesario revisar las prácticas gerenciales definidas para gestionarla, en este caso de acuerdo con el sector en que se realiza la actividad laboral.

En el caso de la unidad de análisis '*resultado*', también se identificó una diferencia estadística significativa. Esta diferencia se observó cuando el grupo de artes, turismo y patrimonio cultural realiza las actividades dentro del sector cultural y creativo, cuya representación media fue Estético-Expresiva. Mientras que cuando este mismo grupo lleva a cabo actividades fuera del sector, así como en las poblaciones tanto dentro como fuera del sector en general, la representación media fue Práctico-Moral. En esta unidad también se confirma la H1 de diferencia de medias, lo que sugiere la necesidad de revisar las prácticas gerenciales, dadas las diferencias en la representación del concepto trabajo para el grupo de artes, turismo y patrimonio cultural de acuerdo con el sector en que realizan sus actividades laborales.

- **Industria cultural**

En este análisis se realizó la prueba de normalidad (ver Tabla 80 Apéndice I) para determinar si estas variables cumplían con la condición requerida. Para las unidades de análisis '*motivación*', '*objetivo*' y '*función*', se identificó que la Prueba a aplicar era la t (ver Tabla 81 Apéndice I) debido a que cumplían con la condición de normalidad. En cambio, para las unidades '*finalidad*' y '*resultado*' se encontró que no seguía una distribución normal, y por tanto se utilizó la Prueba de Wilcoxon (ver Tabla 82 Apéndice I).

De acuerdo con los valores p en la Prueba t de Student y la significancia asintótica bilateral en la Prueba de Wilcoxon, se identificó eran superiores a 0,05. En '*objetivo*' $p=0,38$, en '*finalidad*' $p=0,4202$, en '*función*' la significancia asintótica fue de 0,325, y en '*resultado*' 0,112. Estos valores indicaron que en estas cuatro unidades existe igualdad entre las medias y, por tanto, se confirma la H0.

Por otro lado, se encontró que existe una diferencia estadística significativa en la unidad de análisis '*motivación*', con un valor $p=0,0001$. Adicionalmente, el intervalo de confianza (-1.6469 a -0,6689) excluye el valor cero, lo que confirmó la significancia estadística. La diferencia media (-1,1579 y el valor t negativo (-4,9749) sugirieron que la media fuera del sector cultural y creativo se encontró en Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que en el sector se encontró en Estético-Expresiva. De esta manera se confirma la H1 de diferencia de medias para '*motivación para trabajar*'.

El resumen de las medias y sus comparaciones para la industria cultural con vínculo laboral simultáneo dentro y fuera del sector se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21 - Comparación de medias para Industria Cultural dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Representación media en el Sector CC industria cultural	Representación media Fuera del Sector CC	Representación media fuera del Sector CC industria cultural	Relación entre las medias fuera y dentro del sector industria cultural
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

Basados en este análisis, se confirmó la igualdad de medias tanto dentro y como fuera del sector cultural y creativo, así como en el grupo de industria cultural, en las unidades '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. En estas tres se encontró que prevalece la representación Estético-Expresiva para las poblaciones y el grupo específico. De igual manera, en '*resultado*' se confirmó que existe igualdad entre las medias que corresponde a Práctico-Moral, aunque cuando el grupo realiza actividades en el sector la representación tiende a Estético-Expresiva. Cabe destacar que esta diferencia no presenta significancia estadística y podría ser atribuida al azar. En consecuencia,

se confirma la H0 de igualdad de medias en las cuatro unidades de análisis, y se validan las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionarlas.

Por otro lado, para la unidad de análisis '*motivación*' se confirmó la hipótesis de diferencia de medias (H1). En el sector, así como para el grupo específico cuando realizan actividades en él, se identificó la representación media correspondió a Estético-Expresiva, mientras que fuera de él tiende a Práctico-Moral. De igual manera, cuando el grupo de industria cultural realiza las actividades fuera del sector, tiende a Cognitivo-Instrumental. En este sentido, es necesario revisar las prácticas gerenciales definidas para gestionar esta unidad de análisis de acuerdo con el sector de vínculo laboral.

- **Industria creativa**

Al analizar los resultados de la prueba de normalidad (ver Tabla 83 Apéndice I), se determinó que '*motivación*', '*objetivo*' y '*resultado*' cumplen con esta condición. Por lo tanto, para el emparejamiento fuera del sector y en el sector cultural y creativo del grupo industria creativa, se aplicó la Prueba t de Student (ver Tabla 84 Apéndice I) para estas tres. Mientras que las dos restantes, '*finalidad*' y '*función*', la comparación de medias se llevó a cabo mediante de la prueba de Wilcoxon (ver Tabla 85 Apéndice I).

Los resultados revelaron una diferencia estadísticamente significativa en la unidad de análisis '*motivación*' ($p = 0,025$). Esto indicó que la representación del concepto trabajo difiere cuando quienes están vinculados en el sector haciendo partes de las industrias creativas, y además realizan de manera simultánea actividades laborales fuera del sector. Esta conclusión se refuerza por el hecho de que el intervalo de confianza (-1,141 a -0,090) excluye el valor cero. Las cifras negativas de la diferencia media (-0,615) y del valor t (-2,551), sugirieron que para este grupo, la representación tiende hacia Práctico-Moral y Cognitivo-Instrumental cuando las

actividades se realizan fuera del sector, mientras que en el sector cultural y creativo tiende hacia Estético-Expresiva.

Por otro lado, de acuerdo con el valor p para las unidades '*objetivo*' (0,673) y '*resultado*' (0,24), y de la significancia asintótica de '*finalidad*' (0,763) y '*función*' (0,272), se identificó que existe igualdad entre las medias de la representación del concepto trabajo cuando el grupo de industrias creativas realiza las actividades simultáneas dentro y fuera del sector.

En la Tabla 22 se presenta el resumen de las medias y sus comparaciones para el grupo de la industria creativa con vínculo laboral simultáneo dentro y fuera del sector.

Tabla 22 - Comparación de medias para la Industria Creativa dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Representación media en el Sector CC industria creativa	Representación media Fuera del Sector CC	Representación media fuera del Sector CC industria creativa	Relación entre las medias fuera y dentro del sector industria creativa
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

De acuerdo con los análisis realizados, se confirmó que existe igualdad en la representación media del concepto trabajo Estético-Expresiva en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. En cuanto a '*resultado*', la igualdad se presentó en la representación Práctico-Moral, aunque se encontró que cuando el grupo de industria creativa realiza actividades laborales en el sector, tiende hacia la representación Estético-Expresiva. Para esta unidad de análisis se detectó que la diferencia carece de significancia estadística y puede ser atribuible al azar. En conjunto, estas cuatro unidades de análisis confirmaron la H0 de igualdad de

medias, y respaldan la pertinencia de las prácticas gerenciales diseñadas para gestionarlas, lo que significa que pueden aplicarse de manera general a los diferentes sectores.

Por el contrario, en la unidad de análisis '*motivación*' se observó la existencia de una diferencia estadística significativa que confirma la H1. Aun cuando el grupo de industrias creativas mantiene su representación Estético-Expresiva durante la realización de las actividades laborales tanto dentro como fuera del sector, la diferencia se evidenció en las poblaciones de ambos sectores (Estético-Expresiva dentro y Práctico-Moral fuera). Por consiguiente, se hace necesario examinar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar esta unidad de análisis, para dar respuesta a las diferencias existentes en la representación del concepto trabajo según el grupo particular involucrado en las actividades laborales.

4.5.2. Representaciones del concepto trabajo para organizaciones según su pertenencia a redes

Una de las características distintivas de las organizaciones de la Sociedad 4.0 y 5.0¹⁵, radica en su estructura distribuida y en red. En la siguiente sección, se realizará una comparación entre las representaciones del concepto trabajo de quienes afirmaron que las organizaciones a las que están vinculados forman parte de redes y de aquellos que indicaron que no tienen afiliación. El propósito es validar las hipótesis de trabajo con el fin de determinar si existen diferencias significativas (H1) o no (H0) en las representaciones del concepto trabajo entre estos dos grupos.

¹⁵ Se presentó en la Sección 2.4., entre las páginas 81 y 83

4.5.2.1. Análisis estadístico descriptivo para organizaciones según su pertenencia a redes

El análisis estadístico descriptivo se realiza con las distribuciones de frecuencia, media, mediana, moda, asimetría y curtosis para los sectores cultural y creativo y fuera de él, y las cinco unidades de análisis definidas. El objetivo es identificar la representación media del concepto trabajo en quienes están vinculados a organizaciones que pertenecen o no a redes. Estas medidas permitirán realizar un análisis comparativo en la sección 4.5.2.2.

- **Análisis por pertenencia a redes para fuera del sector cultural y creativo**

Al examinar los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 86 Apéndice J), se observó que la frecuencia más alta se registró en Cognitivo-Instrumental para ambos grupos, con un 52,08% para vinculados a organizaciones que pertenecen a redes y un 58% para quienes están vinculados a organizaciones que no hacen parte de ellas. Se presentó una ligera diferencia en comparación con Estético-Expresiva (41,67% y 32%), siendo un poco más amplia en las organizaciones fuera de redes. La frecuencia más baja, también para ambos grupos, se identificó en Práctico-Moral (6,25% y 10%).

En cuanto a las estadísticas descriptivas (ver Tabla 87 Apéndice J), las medias (1,9 y 1,74), las medianas y modas en el valor de 1, junto con las asimetrías positivas (0,22 y 0,55) señalaron una tendencia hacia la representación Cognitivo-Instrumental. Las curtosis negativas (-1,92 y -1,62) sugirieron que las curvas son más aplanadas en comparación con una distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media.

En con respecto a la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 86 Apéndice J), la mayor frecuencia se encontró en Estético-Expresiva (77,08% y 72%), seguida de Práctico-Moral (16,67%

y 24%). En esta unidad de análisis, la menor frecuencia se observó en Cognitivo-Instrumental (6,25% y 4%).

Los estadísticos descriptivos (ver Tabla 87 Apéndice J) respaldaron la tendencia hacia Estético-Expresiva, evidenciada con medias de 2,71 y 2,68, junto con medianas y modas en 3 y asimetrías negativas (-1,9 y -1,53), lo que sugiere datos concentrados en la misma representación. Las curtosis positivas (2,67 y 1,53) sugirieron curvas leptocúrticas, con una alta concentración de datos alrededor de la media.

En los datos de la unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 86 Apéndice J), nuevamente se encontró la mayor frecuencia en Estético-Expresiva (65,58% y 60%), aunque en esta ocasión la segunda frecuencia más alta se encontró en Cognitivo-Instrumental (28,08% y 30%). La menor frecuencia se identificó en Práctico-Moral (8,33% y 10%).

La revisión de los estadísticos descriptivos (ver Tabla 87 Apéndice J) confirmaron la tendencia hacia Estético-Expresiva, con medias de 2,38 para vinculados a organizaciones que hacen parte de redes y 2,30 para las que no, junto con medianas y modas en 3, y asimetrías negativas (-0,83 y -0,65), que indicaron que la media está más próxima a esa representación. Las curtosis negativas (-1,23 y -1,5) sugirieron que las curvas son platicúrticas, lo que significa que las distribuciones son más aplanadas que la normal, con respuestas menos concentradas en torno a la media.

Con respecto a '*función*' (ver Tabla 86 Apéndice J), la mayor frecuencia fue nuevamente Estético-Expresiva (64,58% y 76%) en ambos grupos, seguida de Práctico-Moral (20,83% y 12%). Sin embargo, para las organizaciones que no pertenecen a redes, la representación Práctico-Moral se igualó en frecuencia con Cognitivo-Instrumental. En el caso de aquellos vinculados a

organizaciones que forman parte de redes, la representación con menor frecuencia fue Cognitivo-Instrumental (14,58%).

En cuanto a las estadísticas descriptivas (ver Tabla 87 Apéndice J), se reafirmó la predominancia de la representación Estético-Expresiva. Las medias de 2,5 y 2,64, medianas y modas en 3, junto con asimetrías negativas (-1,13 y -1,68) evidenciaron que los datos están más concentrados en Estético-Expresiva. La curtosis negativa de -0,2 en el grupo de vinculados a organizaciones que pertenecen a redes indicó que los datos están menos concentrados en torno a la media. Mientras que la curtosis positiva de 1,32 para el grupo de organizaciones fuera de redes sugirió una curva más apuntadas que la normal, con datos concentrados alrededor de la media.

En lo que respecta a la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 86 Apéndice J), a diferencia de las cuatro anteriores unidades de análisis, la frecuencia más alta se encontró en Práctico-Moral (53,08% y 48%). La segunda concentración más alta se encontró en Estético-Expresiva para ambos grupos (25% y 34%). En cuanto al menor porcentaje, se encontró en Cognitivo-Instrumental, nuevamente para ambos grupos (22,92% y 18%).

En relación con las estadísticas descriptivas (ver Tabla 87 Apéndice J), las medias (2,02 y 2,16) y las medianas y modas en 2, sugirieron una tendencia hacia la representación Práctico-Moral. La asimetría positiva (0,24) en el grupo de los vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes confirma esta representación como prevalente. Mientras que la asimetría negativa (-0,03) para quienes están vinculados a organizaciones que hacen parte de redes, muestra una ligera concentración de datos a la derecha de la media, pero que no transforma la predominancia de la representación Práctico-Moral. Las curtosis negativas (-0,88 y -0,95)

sugirieron que las curvas son ligeramente más planadas que una curva normal, con respuestas menos concentradas alrededor de la media.

En resumen, las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*' presentaron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva tanto para los vinculados laboralmente a organizaciones en red y como en aquellas que no pertenecen a redes. Por otro lado, en '*motivación*' se identificó una tendencia en ambos grupos hacia Cognitivo-Instrumental, mientras que en '*resultado*' la representación media se inclinó hacia Práctico-Moral.

- **Análisis por pertenencia a redes para el sector cultural y creativo**

Al examinar los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 86 Apéndice J), se observó que la representación más frecuente es Estético-Expresiva con 72,15% para vinculados a organizaciones que hacen parte de redes, y un 71,43% aquellos que están vinculados a organizaciones que no tienen afiliación a ninguna red. El segundo valor de mayor concentración fue Cognitivo-Instrumental en ambos grupos (11,39% y 20%). La menor frecuencia se encontró en Práctico-Moral, nuevamente para ambos grupos (16,46% y 8,57%).

La estadística descriptiva (ver Tabla 88 Apéndice J) reveló que la tendencia en esta unidad de análisis fue hacia la representación Estético-Expresiva, con medias de 2,61 y 2,51, así como medianas y modas con un valor de 3. Las asimetrías negativas (-1,49 y -1,21) indicaron que la media se acerca a dicha representación. La curtosis positiva para el grupo vinculado a organizaciones en red (0,81) sugiere una distribución más puntiaguda que la curva normal, con datos concentrados alrededor de la media. Por otro lado, la curtosis negativa para aquellos que no pertenecen a redes (-0,36) indica una distribución más aplanada, con datos menos concentrados en torno a la media en comparación con una distribución normal.

En cuanto a la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 86 Apéndice J), nuevamente la mayor frecuencia se encontró en la representación Estético-Expresiva (72,22% y 80,95%), seguida de Práctico-Moral para ambos grupos (18,99% y 11,43%). La menor frecuencia se encontró en Cognitivo-Instrumental (3,8% y 7,62%).

Con respecto a la estadística descriptiva (ver Tabla 88 Apéndice J), respaldó la tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Las medias fueron de 2,73 para ambos grupos, con medianas y modas en valor de 3, y las asimetrías negativas (-1,87 y -2,11) sugirieron una concentración de datos en esta representación. Las curtosis positivas (2,72 y 3,19) señalaron que las curvas son más puntiagudas que una distribución normal, con una alta concentración de datos alrededor de la media para ambos grupos.

Con respecto a '*finalidad*' (ver Tabla 86 Apéndice J), se observó una mayor concentración de respuestas en Estético-Expresiva para los dos grupos, aunque se apreció una dispersión más amplia de datos que abarca las tres representaciones en el caso de aquellos vinculados a organizaciones que forman parte de redes. Las frecuencias registradas para Estético-Expresiva fueron de 51,9% y 65,71%, seguidas por Cognitivo-Instrumental (27,85% y 27,62%) y, finalmente, por Práctico-Moral (20,25% y 6,67%).

La estadística descriptiva (ver Tabla 88 Apéndice J) respaldó esta conclusión. Las medias fueron de 2,24 y 2,38, con medianas y modas en 3, junto a las asimetrías negativas (-0,49 y -0,83) sugirieron una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. Por otro lado, las curtosis negativas (-1,5 y -1,23) indicaron que la distribución es más aplanada que una distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media.

La unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 86 Apéndice J) reveló que las frecuencias más altas se encontraron en Práctico-Moral para aquellos vinculados a organizaciones en red (53,16%),

mientras que para quienes lo están con organizaciones que no hacen parte de ellas, correspondió a Estético-Expresiva(61,9%). La segunda frecuencia más alta se alternó: se encontró en Práctico-Moral (32,38%) para el segundo grupo, y a Estético-Expresiva (44,30%) para el primero. La menor frecuencia en ambos grupos se observó en Cognitivo-Instrumental (2,53% y 4,76%).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 88 Apéndice J), se observó que cuando el vínculo laboral se establece con organizaciones que pertenecen a redes la media fue de 2,42, con mediana y moda en el valor de 2. Esto indicaría que la representación media debería encontrarse en Práctico-Moral. No obstante, la asimetría negativa de -0,15 sugirió que la representación media se encontró más próxima a Estético-Expresiva. Además, la curtosis negativa (-1,03) sugiere que esta curva es más aplanada que la distribución normal y se encuentran menos datos alrededor de la media.

Por otro lado, para aquellos que tienen vínculo laboral en organizaciones que no pertenecen a redes, la media fue de 2,56, con mediana y moda en valor de 3, y una asimetría negativa de -1,05. Esto indicó que la media también tendió hacia la representación Estético-Expresiva. La curtosis positiva (0,1) sugirió que la curva es más apuntada que una distribución normal, con datos más concentrados en torno a la media.

En la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 86 Apéndice J), los pesos más altos siguen el mismo patrón que en la unidad anterior. En el grupo vinculado a las organizaciones en red, la mayor frecuencia se encontró en Práctico-Moral (50,63%) y la segunda frecuencia en Estético-Expresiva (45,57%); mientras que en el grupo vinculado a las organizaciones que no pertenecen a redes, la mayor frecuencia correspondió a Estético-Expresiva (49,52%) y la segunda a Práctico-Moral (45,71%). En ambos grupos, la representación menos frecuente fue Cognitivo-Instrumental (3,8% y 4,76%).

La estadística descriptiva (ver Tabla 88 Apéndice J) para el grupo vinculado a organizaciones en red presentó una media de 2,42, con mediana y moda con un valor de 2. Aunque esto podría sugerir una tendencia hacia Práctico-Moral, la asimetría negativa de -0,31 señaló concentración de datos en Estético-Expresiva, lo que acerca la representación media a esta última. En este mismo grupo, la curtosis negativa de -0,8 indicó que la curva es más aplanada que una distribución normal y los datos se encuentran menos concentrados en torno a la media.

En el caso del grupo vinculado a organizaciones que no forman parte de redes (ver Tabla 88 Apéndice J), la media fue de 2,45, con una mediana de 2 y una moda de 3. Además, la asimetría negativa de -0,52, reveló que la representación media también estuvo más próxima a Estético-Expresiva. La curtosis negativa de -0,64 sugirió que la curva es más aplanada que una distribución normal, lo que significa que los datos están menos concentrados alrededor de la media.

En resumen, la representación Estético-Expresiva es la más frecuente en las cinco unidades de análisis para aquellos que están vinculados al sector, sin importar si la organización pertenece o no a redes.

4.5.2.2. Comparación de medias a través de la Prueba *t* de Student o Wilcoxon para vinculados a organizaciones según su pertenencia a redes

En esta sección se analiza el procedimiento de comparación de medias empleado anteriormente. En este caso, se realiza de acuerdo con la pertenencia a redes de las organizaciones en las que tienen vínculo laboral los encuestados. Se aplica para los emparejamientos entre quienes realizan actividades laborales de manera simultánea dentro y fuera del sector cultural y creativo.

- **Vinculados con organizaciones que pertenecen a redes**

Según la prueba de normalidad (ver Tabla 89 Apéndice J), es necesario aplicar la Prueba t de Student para las cinco unidades de análisis del emparejamiento dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 90 Apéndice J).

Los valores p menores a 0,05 de las unidades de análisis en '*motivación*' (0.000) y '*resultado*' (0,0251), indicaron que existe diferencia estadística significativa, confirmando la H1. Esto se refuerza al observar los intervalos de confianza que no incluyen cero: para la primera unidad de análisis de -1,3267 a -0,6066, y para la segunda de -0,6842 a -0,0492. Dados los valores negativos de la diferencia media (-0,9667 y -0,3667), y los valores negativos de t (-5,4906 y -2,3619), se pudo concluir que la media fuera del sector es menor que la observada dentro del sector cultural y creativo. En contraste, los valores p para '*objetivo*' (0,6453), '*finalidad*' (0,5461) y '*función*' (0,1473) superan el nivel de significancia de 0,05. Por tanto, en estas tres unidades de análisis se identificó que existe igualdad entre las medias, validando la H0.

El resumen de las medias y sus comparaciones para quienes cuenta con vínculo laboral en organizaciones en red simultáneo dentro y fuera del sector cultural y creativo, se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23 – Comparación de medias para organizaciones que pertenecen a redes para dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC pertenece a redes	Representación media Fuera del Sector CC	Representación media Fuera del Sector CC pertenece a redes	Relación entre las medias fuera y dentro del Sector CC pertenece a redes
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

De acuerdo con el análisis, se confirmó la igualdad entre las medias para *'objetivo'*, *'finalidad'* y *'función'*, que presentaron medias en Estético-Expresiva tanto dentro como fuera del sector cultural y creativo y para las organizaciones en red. Esto confirmo la H0 y la pertinencia de las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar las unidades de análisis, independientemente de la pertenencia a redes.

En contraste, se constató una diferencia estadísticamente significativa en *'motivación'*, Esta diferencia se presentó tanto para la población de los sectores (Estético-Expresiva dentro y Práctico-Moral fuera), como en el caso de quienes forman parte de redes y realizan sus labores fuera del sector (Cognitivo-Instrumental), en contraposición a cuando las realizan dentro del sector (Estético-Expresiva). Esta observación respalda la confirmación de la hipótesis alternativa (H1) relativa a la diferencia de medias, lo cual sugiere la necesidad de revisar las prácticas gerenciales de acuerdo con la pertenencia a redes y el sector de vinculación laboral.

En la unidad *'resultado'*, se identificó que existe diferencia estadísticamente significativa cuando el grupo vinculado a organizaciones que pertenecen a redes realizan las actividades

laborales en el sector (Estético-Expresiva), en comparación frente a las dos poblaciones de los sectores y cuando las realizan fuera del sector (Práctico-Moral). Este hallazgo respalda la confirmación de la H1 de diferencia de medias, lo que implica la necesidad de revisar las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar la unidad, particularmente cuando las actividades se realizan dentro del sector.

- **Vinculados con organizaciones que no pertenecen a redes**

La prueba de normalidad (ver Tabla 91 Apéndice J), indicó que la comparación de medias a través de la Prueba t de Student se realiza para las cinco unidades de análisis del emparejamiento dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 92 Apéndice J).

Los valores p menores a 0,05 de las unidades '*motivación*' (0,000) y '*resultado*' (0,032) indicaron que existe diferencia estadísticamente significativa entre las medias. Los intervalos de confianza en estas dos unidades (-1,206 a -0,394 y -0,654 a -0,032, respectivamente) excluyen el valor cero, lo que confirmó la significancia estadística. Las diferencias media negativas (-0,8 y -0,343) y las t negativas (-4,0 y -2,24) mostraron que la media fuera del sector cultural y creativo tiende a Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral, mientras que en el sector cultural y creativo tiende a Estético-Expresiva.

En cuanto a las tres restantes unidades, los valores p son mayores al valor de significancia de 0,05: para '*objetivo*' $p=0,353$, para '*finalidad*' $p=0,06$ y para '*función*' $p=0,443$. Esto indicó que existe igualdad entre las medias para los vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes.

El resumen de la comparación de medias entre estos dos sectores para el grupo de vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24 - Comparación de medias organizaciones que no pertenecen a redes para dentro y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC no pertenece a redes	Representación media Fuera del Sector CC	Representación media Fuera del Sector CC no pertenece a redes	Relación entre las medias fuera y dentro del Sector CC no pertenece a redes
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

De acuerdo con el análisis realizado, se confirmó la igualdad entre las medias en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. En ellas se identificaron representaciones medias en Estético-Expresiva tanto dentro como fuera del sector cultural y creativo, así como para aquellos con vínculos laborales en organizaciones que no pertenecen a redes, cuando llevan a cabo sus actividades de manera simultánea en ambos sectores. Este hallazgo respaldó la H0 de igualdad de medias, lo cual implica que las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar estas unidades son pertinentes para las organizaciones que no forman parte de redes, sin importar el sector en el cual se establezca el vínculo laboral.

Por otro lado, se confirmó la existencia de una diferencia estadística significativa en '*motivación*'. Esta diferencia se observó entre las poblaciones de los dos sectores (Estético-Expresiva y Práctico-Moral), así como para aquellos que tienen vínculos laborales en organizaciones que no pertenecen a redes. En este último grupo, se identificó que cuando realizan sus actividades laborales fuera del sector, presentaron una representación Cognitivo-Instrumental, mientras que dentro del sector fue de Estético-Expresiva. Este hallazgo respalda la H1 de diferencia de medias, lo que sugiere la necesidad de revisar las prácticas gerenciales únicas

desarrolladas para gestionar esta unidad. Esta revisión sería relevante tanto para el grupo en particular como para los sectores de vinculación laboral.

Con respecto a la unidad '*resultado*', también se identificó que existe diferencia estadísticamente significativa cuando el grupo vinculado a organizaciones que no pertenecen a redes realizan las actividades laborales en el sector (Estético-Expresiva). En tanto que, las representaciones medias de las poblaciones como cuando el grupo específico se realizan las actividades laborales fuera del sector correspondió a una representación media Práctico-Moral. Este hallazgo respalda la H1 de diferencia de medias, lo que sugiere la necesidad de revisar las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar la unidad, particularmente cuando las actividades se realizan dentro del sector.

4.5.3. Representaciones del concepto trabajo según mecanismos de contratación de los servicios

En esta sección, llevaremos a cabo un análisis de los distintos mecanismos de contratación utilizados por las organizaciones para prestar los servicios en el sector cultural y creativo, a las que están vinculados los encuestados. Estos mecanismos incluyen llamadas directas, participación en licitaciones o convocatorias, y el uso de plataformas electrónicas de freelancer. Estas plataformas buscan oferentes para tareas específicas y facilitan el proceso de pago a través de la plataforma, estableciendo un acuerdo de compensación entre las partes involucradas. La metodología de análisis seguirá el mismo proceso utilizado en las secciones anteriores, con el propósito de validar las hipótesis de trabajo y determinar la presencia (H1) o ausencia (H0) de diferencias significativas en las interpretaciones del concepto trabajo en función de estos métodos de contratación.

4.5.3.1. Análisis estadístico descriptivo según los mecanismos de contratación de los servicios para el sector cultural y creativo

El análisis estadístico descriptivo se realiza con las distribuciones de frecuencia, media, mediana, moda, asimetría y curtosis para los sectores cultural y creativo y fuera de él, y las cinco unidades de análisis. El objetivo es identificar la prevalencia de la representación del concepto trabajo. Estas medidas permitirán realizar un análisis de la comparación de medias que se presenta en la sección 4.5.3.2.

- **Análisis por mecanismos de contratación para fuera del sector cultural y creativo**

Al examinar los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 93 Apéndice K), se observó que tanto los contratados por llamadas directas (54,76%), como por licitaciones o convocatorias (59,46%) y a través de plataformas de freelancer (66,67%) presentaron con mayor frecuencia la representación Cognitivo-Instrumental. En relación con la segunda frecuencia, los tres grupos la identificaron en Estético-Expresiva (30,95%, 32,43% y 33,33%). La menor frecuencia se encontró en Práctico-Moral (14,29% para llamadas directas, 8,11% para licitaciones o convocatorias y sin respuestas para plataformas de freelancer).

En la estadística descriptiva de esta unidad de análisis (ver Tabla 94 Apéndice K), se observaron promedios de 1,76 para la contratación por llamadas directas, 1,73 para licitación o convocatoria y 1,67 para las plataformas freelancer. En los tres grupos, tanto las medianas como las modas se ubicaron en el valor 1, acompañadas de asimetrías positivas (0,5, 0,58 y 0,97). Estos valores sugirieron una concentración de los datos en la categoría de Cognitivo-Instrumental. Por otro lado, las curtosis negativas (-1,62, -1,64 y -1,88) señalaron curvas más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. Es importante tener

en cuenta que el número de respuestas para las plataformas de freelancer es limitado y no permite generalizar los resultados de esta distribución.

En cuanto a '*objetivo*' (ver Tabla 93 Apéndice K), la representación más frecuente para los tres grupos es Estético-Expresiva (69,05%, 81,08% y 100% respectivamente). La segunda mayor frecuencia para los dos primeros grupos es Práctico-Moral (23,81% para llamadas directas y 10,81% para licitaciones o convocatorias), mientras que la representación menos común para ambos es Cognitivo-Instrumental (7,14% y 8,11%).

Con respecto a la estadística descriptiva (ver Tabla 94 Apéndice K), reveló que los promedios (2,62, 2,73 y 3,0), así como las medianas y modas en valor de 3, junto con las asimetrías negativas de los dos primeros grupos (-1,43 y -2,16), indicaron una cercanía de la representación media a Estético-Expresiva, mientras que en plataformas esta representación es unánime. Las curtosis positivas (1,03 y 3,5) sugirieron que la distribución es más apuntada que una curva normal, con datos concentrados alrededor de la media, especialmente en la contratación a través de licitaciones o convocatorias. Nuevamente, es fundamental señalar que las respuestas relacionadas con la contratación a través de plataformas freelancer son limitadas, lo que impide realizar generalizaciones.

La unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 93 Apéndice K), presentó la mayor frecuencia en Estético-Expresiva en los tres grupos (61,9%, 54,05% y 50%), con la segunda de mayor ponderación en Cognitivo-Instrumental (23,81%, 35,14% y 50%). La menor frecuencia correspondió a Práctico-Moral (14,29% en contratación directa, 10,81% en licitaciones y convocatorias, y sin respuestas en plataformas freelancer).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 94 Apéndice K), arrojó promedios (2,38, 2,19 y 2) en los tres grupos. En los dos primeros, tanto las medianas como las modas coincidieron

en un valor de 3, y las asimetrías fueron negativas (-0,84 y -0,4), lo que señaló una proximidad de la representación media hacia Estético-Expresivo. En el grupo de plataformas de freelancer, la mediana y moda se encontró en 2, y la curva mostró una simetría perfecta, lo que indicaría una representación mediana en Práctico-Moral. Las curtosis negativas (-1,09, -1,8 y -3,33) sugirieron curvas más aplanadas en comparación con una distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media. Una vez más, es relevante considerar que las respuestas de contratación por plataformas freelancer no permiten llegar a generalizaciones.

En la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 93 Apéndice K), se observó que la mayor frecuencia fue Estético-Expresiva para los tres grupos (66,67%, 67,57% y 66,67%). En los dos primeros grupos, la segunda más alta se distribuyó equitativamente entre las representaciones Práctico-Moral y Cognitivo-Instrumental, con un 16,67% en el primero y un 16,22% en el segundo. En el grupo de plataformas freelancer, el segundo porcentaje fue para Cognitivo-Instrumental con 33,33%, y no se presentaron respuestas en Práctico-Moral.

Los datos de la estadística descriptiva (ver Tabla 94 Apéndice K) revelaron promedios de 2,5, 2,51 y 2,33, que, junto con las medianas y modas con valor de 3 y las asimetrías negativas (-1,16 y -1,21 y -0,97), señalaron que la representación media de los tres grupos fue cercana a Estético-Expresiva. Las curtosis negativas (-0,26, -0,13 y -1,87) sugirieron una curva más aplanada que la distribución normal, con menor concentración de datos en torno a la media. Nuevamente es necesario tener en cuenta que la cantidad de respuestas para plataformas freelancer no permite llegar a generalizaciones.

Respecto a '*resultado*' (ver Tabla 93 Apéndice K), la mayor frecuencia correspondió a Práctico-Moral para los tres grupos (50%, 59,46% y 66,67%). El segundo porcentaje más alto se encontró en Estético-Expresiva en los tres grupos (28,57%, 21,62% y 16,67%). El grupo tercer

presentó un resultado igual para Cognitivo-Instrumental, siendo esta representación la menos frecuente en el primero (21,43%) y el segundo (18,92%).

Al examinar la estadística descriptiva (ver Tabla 94 Apéndice K), se observaron promedios de 2,07, 2,03 y 2,0 de los tres grupos, con medianas y modas en valor 2. Estos datos indicaron una tendencia hacia la representación Práctico-Moral. La asimetría negativa en los dos primeros grupos (-0,01 y -0,02) revelaron una ligera concentración de datos a la derecha de la media, lo que no cambió dicha representación. Por su parte, el grupo de plataformas freelancer mostró una curva simétrica (0,00) que también la confirmó. Las curtosis negativas de los dos primeros grupos (-0,95 y -0,43) sugirieron curvas más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. Una vez más, es importante resaltar que debido al número limitado de respuestas, no es posible realizar generalizaciones en el grupo de las plataformas freelancer.

En resumen, el análisis de los mecanismo de contratación presentó un patrón de comportamiento con prevalencia de la representación media Estético-Expresiva en '*objetivo*' y '*función*' para los tres grupos ordenados de acuerdo con los mecanismos de contratación de las organizaciones para prestar sus servicios en el sector. Este comportamiento se repite en la unidad de análisis '*resultado*', aunque en este caso fue en Práctico-Moral.

En relación con la unidad '*finalidad*', la representación media se distribuyó entre Estético-Expresiva en los grupos de contratación por medio de llamadas directas y licitaciones o convocatorias, mientras que para las plataformas freelancer se encontró en Práctico-Moral. Por otro lado, en '*motivación*' se presentó una representación media Estético-Expresiva para las contrataciones mediante llamadas directas, mientras que en las contrataciones a través de plataformas freelancer predominó la representación Cognitivo-Instrumental.

- **Análisis por mecanismos de contratación para el sector cultural y creativo**

La primera unidad de análisis es '*motivación*'. En el análisis de la distribución de frecuencias (ver Tabla 93 Apéndice K), se constató que la Estético-Expresiva predominó en la contratación a través de llamadas directas (75%) y mediante licitaciones o convocatorias (68,42%). Por otro lado, en el caso de las plataformas de freelancer, la predominante fue Cognitivo-Instrumental (56,25%). En cuanto a la segunda frecuencia, esta se intercambió: los dos primeros grupos presentaron una mayor proporción en Cognitivo-Instrumental (14,29% y 18,42%), mientras que en el caso de las plataformas freelancer, la predominante fue Estético-Expresiva (56,25%). La frecuencia más baja se observó en Práctico-Moral en los dos primeros grupos (10,71% y 13,16%). Cabe mencionar que esta representación no recibió respuestas entre los encuestados de las plataformas freelancer.

En cuanto a la estadística descriptiva (Tabla K3), los promedios de los dos primeros grupos fueron de 2,61 y 2,5, con medianas y modas en 3. Además, las asimetrías presentaron valores negativos (-1,53 y -1,16), lo que reveló una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. En contraste, para la contratación a través de plataformas de freelancer, la media fue de 1,88, con mediana y moda en 1, y una asimetría positiva de 0,28, indicando una tendencia hacia la representación Cognitivo-Instrumental. La curtosis positiva en las contrataciones por llamadas directas (0,67) sugirió una curva más puntiaguda que la distribución normal, con datos concentrados alrededor de la media. Mientras que en los otros dos grupos, las curtosis negativas (-0.375 y -2.219) sugirieron una curva más aplanada que la normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

Con respecto a '*objetivo*' (ver Tabla 93 Apéndice K), se observó que la frecuencia más alta en los tres grupos correspondió a Estético-Expresiva (81,25%, 78,95% y 81,25%). La segunda más

alta fue Práctico-Moral en los dos primeros grupos (12,5% y 15,79%), y Cognitivo-Instrumental en el tercer grupo (12,5%). La menor frecuencia se encontró en Práctico-Moral en el tercer grupo (6,25%) y en Cognitivo-Instrumental para los dos primeros (6,25% y 5,26%).

En términos de estadística descriptiva (ver Tabla 95 Apéndice K), los promedios fueron de 2,75, 2,74 y 2,69, con medianas y modas ubicadas en 3, lo cual reflejó una tendencia hacia Estético-Expresiva. Las asimetrías negativas para los dos primeros grupos (-2,18 y -2,02) mostraron que la media se aproximó a esa misma representación. Por otro lado, en el tercer grupo, la asimetría fue positiva (0,28), lo que indicó un leve sesgo a la izquierda de la media, con una distribución relativamente simétrica que no alteró la representación media establecida. Los coeficientes de curtosis positivos en los dos primeros grupos (3,65 y 3,2) sugirieron curvas más apuntadas que una distribución normal, con los datos concentrados alrededor de la media. Mientras tanto, para el grupo de plataformas freelancer, la curtosis fue negativa (-2,08), indicando una curva más aplanada que la normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

La unidad de análisis '*finalidad*' (ver Tabla 93 Apéndice K) presentó la mayor frecuencia en los tres grupos en Estético-Expresiva (60,71%, 57,89% y 62,5%), seguida por Cognitivo-Instrumental (27,68%, 27,63% y 31,25%). La menor frecuencia para los tres grupos correspondió a Práctico-Moral (11,61%, 14,47% y 6,25%).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 95 Apéndice K), los promedios estuvieron cercanos a 2,3 en los tres grupo, con medianas y modas en 3, además de las asimetrías negativas (-0,70, 0,64 y 0,73), lo cual mostró curvas similares con tendencia hacia Estético-Expresiva. Las curtosis negativas (-1,36, -1,41 y -1,59) sugirieron curvas más aplanadas que la distribución normal, lo que implica que los datos estuvieron menos concentrados alrededor de la media.

Para la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 93 Apéndice K), también se observó una mayor frecuencia de la representación Estético-Expresiva en los tres grupos (54,46%, 55,26% y 56,25%), seguida por Práctico-Moral (41,07%, 40,79 y 25%). La menor frecuencia se encontró en Cognitivo-Instrumental (4,46%, 3,95% y 18,75%).

En términos de estadística descriptiva (ver Tabla 95 Apéndice K), los promedios fueron de 2,5 para el grupo contratado por llamadas directas, 2,51 en el contratado por licitaciones o convocatorias, y 2,38 para los contratados mediante plataformas freelancer. Las medianas y modas coincidieron en un valor de 3, y las asimetrías fueron negativas (-0,69, -0,69 y -0,85), datos que indicaron la presencia de curvas con concentración en Estético-Expresiva en los tres grupos. Los coeficientes de curtosis también fueron negativos (-0,49, -0,49 y -0,84), sugiriendo distribuciones más aplanadas que la curva normal, con los datos menos concentrados en torno a la media.

En relación con la unidad de análisis '*resultado*' (ver Tabla 93 Apéndice K), la frecuencia más alta para los contratados a través de llamadas directas se encontró en Estético-Expresiva (50,89%), mientras que en los otros dos grupos se observó en Práctico-Moral (50,4% y 56,25% respectivamente). La segunda representación con mayor frecuencia se intercambió: para el primer grupo fue Práctico-Moral (44,64%), mientras que para los dos restantes es Estético-Expresiva (46,05% y 31,25%). Es importante destacar que en el grupo contratado mediante llamadas directas, la segunda frecuencia se comparte con Cognitivo-Instrumental (44,64%), mientras que para los otros dos grupos ésta es la menor (3,95% y 12,5%).

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 95 Apéndice K), el promedio para los contratados a través de llamadas directas fue de 2,46, con mediana y moda en 3, lo que sugirió una prevalencia de la representación Estético-Expresiva. En este grupo, la asimetría fue positiva

(0,55), lo que indica un sesgo hacia la derecha de la media y que esta es más representativa de los valores de 3 en el grupo. Por otro lado, en los contratados mediante licitaciones o convocatorias, el promedio fue de 2,42, con mediana y moda en 2, y una asimetría negativa de -0,34, señalando un sesgo hacia la izquierda de la media, lo que sugiere que la representación media se encuentra en Estético-Expresiva.

En el caso del grupo contratado a través de plataformas freelancer, el promedio resultó ser de 2,19, con mediana y moda en 2, y una asimetría negativa de -0,20, también mostrando un sesgo hacia la izquierda de la media. Esto sugeriría una tendencia menor de concentración de datos en Estético-Expresiva y se confirma que la representación media se encontró en Práctico-Moral para este grupo. Las curtosis negativas (-0,06, -0,78 y -0,37) indicaron distribuciones más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

En resumen, en el sector cultural y creativo se identificó similitudes en las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', con representaciones prevalentes en Estético-Expresiva. Además, en las unidades de análisis '*motivación*' y '*resultado*', esta misma representación se mantuvo en los grupos contratados a través de llamadas directas y licitaciones o convocatorias. Sin embargo, en el caso de los contratados mediante plataformas freelancer, se observó una tendencia hacia la representación Práctico-Moral en '*motivación*' y Cognitivo-Instrumental en '*resultado*'.

4.5.3.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon para los mecanismos de contratación de los servicios para el sector cultural y creativo

En esta sección se sigue el procedimiento de comparación de medias ya utilizado en las secciones anteriores. Para este caso, se realiza de acuerdo con los mecanismos de contratación

de los servicios prestados en el sector cultural y creativo por las organizaciones en las cuales tienen vínculo laboral los encuestados.

- **Vinculados con organizaciones que son contratados a través de llamadas directas**

Según la prueba de normalidad (ver Tabla 96 Apéndice K), se aplicó la Prueba t de Student para las cinco unidades de análisis del emparejamiento dentro y fuera del sector (ver Tabla 97 Apéndice K). Los valores p menores a 0,05 de las unidades de análisis en '*motivación*' (0,000) y '*resultado*' (0,005), indicaron que existe diferencia estadísticamente significativa. Esto se ratificó con los intervalos de confianza de '*motivación*', con límite inferior de -1,267 a -0,579, y de '*resultado*' de -0,731 a -0,140. Con los valores negativos de las diferencias media (-0,923 y -0,436), y las t negativas (-5,434 y -2,986), se concluyó que la representación media fuera del sector es menor que la presentada en el sector cultural y creativo.

En contraste, los valores p de '*objetivo*' (0,147), '*finalidad*' (1,000) y '*función*' (1,000), son mayores al nivel de significancia 0,05. Por tanto, en estas tres unidades de análisis se identificó que existe igualdad entre las medias.

El resumen de las medias y sus comparaciones para quienes cuenta con vínculo laboral en organizaciones que son contratadas para prestar sus servicios en el sector cultural y creativo a través de llamadas directas, y que cuentan con vínculo simultáneo fuera de él, se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25 – Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de llamadas directas

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por llamadas directas	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por llamadas directas	Relación entre las medias fuera y dentro del sector llamadas directas
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

De acuerdo con el análisis realizado, se ratificó la H0 que plantea la igualdad entre las medias para 'objetivo', 'finalidad' y 'función'. Se observaron representaciones medias en Estético-Expresiva tanto dentro como fuera del sector cultural y creativo, así como para las organizaciones que son contratadas mediante llamadas directas. Esto confirma que las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar estas unidades de análisis tienen aplicabilidad independientemente del sector de vinculación.

La hipótesis H1, que sugiere una diferencia estadísticamente significativa en la 'motivación' se confirmó. Dentro de esta unidad de análisis se encontró que cuando este grupo desarrolla las actividades laborales en el sector cultural y creativo la representación media correspondió a Estético-Expresiva. Mientras que cuando lo hacen fuera de dicho sector, correspondió a Práctico-Moral. Además, para el grupo específico que forma parte de organizaciones que son contratadas a través de llamadas directas, se evidenció que al realizar sus actividades laborales fuera del sector tienden hacia Cognitivo-Instrumental. Estos hallazgos

implican la necesidad de revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar esta unidad de análisis, tanto en el contexto del sector como para este grupo específico.

En la unidad '*resultado*' también se identificó que existe diferencia estadísticamente significativa (H1), que tuvo su origen en quienes tienen el vínculo laboral principal en organizaciones del sector que son contratadas a través de llamadas directas. En esta se identificó una representación media Estético-Expresiva, mientras que el resto de las medidas para la población y el grupo específico corresponden a Práctico-Moral. De acuerdo con este resultado, es necesario revisar las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar esta unidad de análisis en el grupo específico.

- **Vinculados con organizaciones que son contratados a través de licitaciones o convocatorias**

De acuerdo con los datos generados en la prueba de normalidad (ver Tabla 98 Apéndice K), se procedió a aplicar la Prueba t de Student para las cinco unidades de análisis del emparejamiento dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 99 Apéndice K). Los valores p menores a 0,05 de las unidades de análisis '*motivación*' (0,000) y '*resultado*' (0,002) indicaron la presencia de diferencias estadísticamente significativas, respaldando la validez de la H1. Los intervalos de confianza de '*motivación*' (-1,301 a -0,569) y de '*resultado*' (-0,828 a -0,204), excluyen el cero y confirman las diferencias estadísticamente significativas. Por su parte, las diferencias medias negativas (-0,935 y -0,516) y los valores t también negativos (-5,22 y -3,376), sugirieron que al realizar las actividades laborales fuera del sector, las representaciones medias tienden hacia las categorías Práctico-Moral y Cognitivo-Instrumental, mientras que al hacerlo dentro del sector, tienden hacia la categoría Estético-Expresiva.

En contraste, en las restantes unidades de análisis, los valores p para ‘*objetivo*’ ($p=1,000$), ‘*finalidad*’ ($p=0,204$) y ‘*función*’ ($p=1,000$) evidenciaron que existe igualdad entre las medias, lo que confirma la validez de H_0 .

El resumen de las medias poblacionales y sus comparaciones para quienes cuenta con vínculo laboral en organizaciones que son contratadas para prestar sus servicios a través de licitaciones o convocatorias, y que cuentan con vínculo simultáneo fuera del sector cultural y creativo y dentro de él, se presenta en la Tabla 26.

Tabla 26 – Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de licitaciones o convocatorias

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por licitaciones o convocatorias	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por licitaciones o convocatorias	Relación entre las medias fuera y dentro del sector licitaciones o convocatorias
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

De acuerdo con el análisis, se confirmó la H_1 que establece una diferencia estadística significativa en la unidad de análisis ‘*motivación*’. En el sector cultural y creativo, esta motivación se inclina hacia Estético-Expresiva, mientras que al llevar a cabo actividades fuera de este sector, tiende hacia Práctico-Moral. Además, para aquellos que son parte de organizaciones contratadas a través de licitaciones o convocatorias, la tendencia a la motivación Cognitivo-Instrumental es predominante cuando realizan sus actividades laborales fuera del sector. Esto señala la importancia de revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar esta unidad de

análisis, considerando tanto el sector en el que se desarrollan las actividades laborales como el método de contratación.

En la unidad '*resultado*', también se confirmó la H1, ya que se encontró que existe diferencia estadísticamente significativa originada en quienes tienen su vínculo principal en organizaciones del sector que son contratadas a través de licitaciones o convocatorias. Estos tienen una representación Estético-Expresiva, mientras que el resto de las medidas corresponden a Práctico-Moral. De acuerdo con este resultado, es necesario revisar las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar el '*resultado de trabajar*' cuando el grupo específico.

En contraste, se confirma la H0 de igualdad de medias para '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. Estas unidades mostraron representaciones medias en Estético-Expresiva, tanto dentro como fuera del sector, para las organizaciones contratadas a través de licitaciones o convocatorias. Esta constatación respalda las prácticas gerenciales desarrolladas para gestionar estas unidades de análisis, dada su aplicabilidad independientemente del sector de vinculación.

- **Vinculados con organizaciones que son contratados mediante plataformas de freelancer**

El análisis de normalidad para este grupo (ver Tabla 100 Apéndice K) indicó que las cinco unidades de análisis no presentan una distribución normal, y por tanto es necesario aplicar la Prueba de Wilcoxon (ver Tabla 101 Apéndice K). De acuerdo con los valores de la significancia asintótica bilateral todas las unidades superan el valor de significancia de 0,05: para '*motivación*' fue de 0,518, para '*objetivo*' de 0,091, para '*finalidad*' de 0,091, para '*función*' de 0,721 y para '*resultado*' de 0,091.

La comparación de las medias de las poblaciones y de los contratados mediante este mecanismo se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27 -Comparación de medias para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de plataformas de freelancer

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por plataforma de freelancer	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por plataforma de freelancer	Relación entre las medias fuera y dentro del sector plataforma freelancer
Motivación	Estético-Expresiva	Cognitivo-Instrumental	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	No existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

Para estas cinco unidades de análisis se comprueba la H_0 que plantea la igualdad de medias. En '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*' se encontró que tanto dentro como fuera del sector, así como en el grupo específico, las representaciones medias correspondieron a Estético-Expresiva. De igual manera, en la unidad de análisis '*resultado*' se presentaron representaciones medias en Práctico-Moral para las poblaciones y el grupo contratado mediante plataformas de freelancer.

En el caso de la unidad '*motivación*', a pesar de existir una diferencia entre las dos poblaciones y cuando el grupo específico realiza sus actividades laborales fuera del sector, esta diferencia no alcanza significancia estadística y podría ser atribuible al azar. En estas cinco unidades se confirman la pertinencia de las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionarla en el caso de este grupo específico, independientemente del sector en que se encuentra vinculado.

4.5.4. Representaciones del concepto trabajo según tipo de vinculación al sector cultural y creativo

En esta sección, se procede con el análisis tomando como base el tipo de vinculación al sector cultural y creativo¹⁶. De acuerdo con la normatividad laboral colombiana, los vínculos laborales pueden establecerse en calidad de empleado (con contrato laboral), de autónomo o independiente (como se denomina en la legislación colombiana), miembro de un colectivo de artistas o como propietarios de una empresa formal o informal.

El análisis se llevará a cabo utilizando el mismo proceso empleado en las secciones previas. El objetivo de este análisis es validar las hipótesis de trabajo y determinar si existen diferencias significativas (H1) o igualdad (H0) en las representaciones medias del concepto trabajo según los diferentes tipos de vínculo.

4.5.4.1. *Análisis estadístico descriptivo según el tipo de vinculación al sector cultural y creativo*

El análisis estadístico descriptivo se realiza con las distribuciones de frecuencia, media, mediana, moda, asimetría y curtosis para los sectores cultural y creativo y fuera de él, y las cinco unidades de análisis. El objetivo es identificar la prevalencia de la representación del concepto trabajo. Estas medidas permitirán realizar la comparación de medias que se presenta en la sección 4.5.4.2.

- **Análisis por tipo de vínculo cuando la relación laboral principal es fuera del sector cultural y creativo**

¹⁶ Presentado en la Sección 2.4., en las páginas 109 y 110

Al examinar los datos de la unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 102 Apéndice L), se observó que los trabajadores independientes o autónomos y los propietarios de empresas presentaron la mayor frecuencia en la representación Cognitivo-Instrumental (63,9% y 66,7%). En contraste, en el grupo de miembros de colectivos de artistas y empleados, la más alta se encontró en Estético-Expresiva (47,4% y 55,5%). Para los dos primeros grupos, la segunda mayor frecuencia corresponde a Estético-Expresiva (30,6% y 23,3%). En cambio, en los colectivos y empleados se ubicó Cognitivo-Instrumental (3,6% y 36,4%). En los cuatro grupos analizados, el menor porcentaje fue para Práctico-Moral (5,6%, 10%, 21,1% y 9,11%).

La estadística descriptiva (Tabla L2) confirmó el comportamiento presentado. Los promedios de los trabajadores independientes o autónomos (1,67) y propietarios de empresas (1,57), al igual que la mediana y moda con un valor 1, indicaron que la media se situó en Cognitivo-Instrumental. Las asimetrías positivas (0,74 y 1,01) mostraron que la media está desplazada hacia la derecha en relación con la mediana, confirmando su proximidad a esta representación. La curtosis para el primer grupo (-1,46) sugiere que los datos están menos concentrados en torno a la media, mientras que para el segundo grupo (0,86) revelando que los datos están más concentrados alrededor de la media que en una distribución normal.

Por otro lado, la media de los colectivos de artistas (2,16), con mediana en valor 2 y moda en 3, junto con una asimetría negativa de -0,34, sugirieron un promedio próximo a la representación Estético-Expresiva. En el caso de los empleados, una media de 2,18, con mediana y moda en valor de 3 y asimetría negativa (-0,4), indicaron que la media también se encontró cercana esta misma representación. Las curtosis negativas de estos dos grupos (-1,75 y -1,9) señalaron distribuciones más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados en torno a la media.

Para la unidad '*objetivo*' (ver Tabla 102 Apéndice L), e destaca que la representación más frecuente en los cuatro grupos fue Estético-Expresiva, alcanzando cifras de 75%, 83,33%, 68,42% y 77,27%. La segunda representación más común se observó en Práctico-Moral también en los cuatro grupos (16,67%, 16,67%, 15,79% y 18,18%), aunque en el caso del colectivo de artistas compartió esta posición con Cognitivo-Instrumental. En el caso de los autónomos o independientes (8,33%) y los empleados (4,55%) presentaron la menor frecuencia en esa misma representación, mientras que el grupo de propietarios de empresas no arrojó ninguna respuesta en esta categoría.

El análisis de la estadística descriptiva (ver Tabla 103 Apéndice L) confirmó que la media fue cercana a Estético-Expresiva (2,67, 2,83, 2,53 y 2,73), con medianas y modas en valor 3, en conjunto con asimetrías negativas (-1,75, -1,88, -1,31 y -1,99). Estos datos indicaron que las distribuciones se encontraron concentradas hacia esa representación. En cuanto a las curtosis, se observaron valores positivos para los cuatro grupos (1,95, 1,66, 0,17 y 3,5), sugiriendo que las curvas son más apuntadas en comparación con una distribución normal, con que reflejó una mayor concentración de los datos alrededor de la media.

En relación con '*finalidad*' (ver Tabla 102 Apéndice L), la frecuencia más alta se encontró en Estético-Expresiva para los cuatro grupos (66,67%, 56,67%, 42,11% y 68,18%). Sin embargo, nuevamente se encuentra un comportamiento diferente en el grupo de colectivos de artistas, ya que presentaron el mismo peso porcentual para la representación Cognitivo-Instrumental (42,11%). Para los otros tres grupos, la segunda mayor frecuencia se identificó precisamente en esa misma representación (22,22%, 33,33% y 27,27%). En los cuatro grupos analizados, la representación Práctico-Moral presentó la menor frecuencia (11,11%, 10%, 15,79% y 4,55%).

La estadística descriptiva de esta unidad de análisis (ver Tabla 103 Apéndice L), evidenció que los promedios de los trabajadores independientes o autónomos (2,44), propietarios de empresas (2,33) y empleados (2,41), junto con las medianas y modas en valor de 3, además de asimetría negativas (-1,03, -0,5 y -0,96), permitieron concluir que el promedio está próximo a Estético-Expresiva. Por otro lado, para el grupo de los colectivos de artistas, la media de 2, con mediana de 2 y moda de 1, sugirieron que el promedio se encontró en Práctico-Moral. En este grupo, se observó que la curva es simétrica. En cuanto a las curtosis, los valores negativos para los cuatro grupos (-0,78, -1,73, -2,0 y -1,1) señalaron curvas más aplanadas que la distribución normal, lo que implica que los datos están menos concentrados alrededor de la media.

En el análisis de la distribución de frecuencias para '*función*' (ver Tabla 102 Apéndice L), la mayor se presentó en Estético-Expresiva para los cuatro grupos (61,11%, 73,33%, 68,42% y 81,82%). La segunda más alta se encontró en Práctico-Moral (22,22%, 13,33%, 15,79% y 13,64%), aunque está emparejada con Cognitivo-Instrumental en propietarios de empresa y los colectivos de artistas. Para los otros dos grupos, la menor representación fue Práctico-Moral, con pesos de 16,67% en el caso de los autónomos o independientes y un 4,55% para los empleados.

En cuanto a la estadística descriptiva (ver Tabla 103 Apéndice L), los promedios de los cuatro grupos (2,39, 2,6, 2,53 y 2,68), junto con medianas y modas en valor de 3, sugirieron que la representación media se encontró en Estético-Expresiva. Además, los valores de las asimetrías negativas para autónomos o independientes (-0,86), propietarios de empresas (-1,54) y empleados (-2) confirmaron que la media se encontró cercana a esa representación. En el caso de los colectivos de artistas, la asimetría es positiva (1,31), lo que sugirió que la mediana se encuentra a la izquierda de la media, aunque no modifica la conclusión de encontrarse próxima a Estético-Expresiva.

La curtosis negativa para los trabajadores independientes o autónomos (-1,0), indicó que la curva fue más aplanada que una distribución normal, lo que implica que los datos están menos concentrados alrededor de la media. Por otro lado, las curtosis positivas para los otros tres grupos (0,88, 0,17 y 2,4) sugirieron curvas más apuntadas que la normal, con datos más concentrados en torno a las medias.

Con respecto a '*resultado*' (ver Tabla 102 Apéndice L), la representación más frecuente fue Práctico-Moral en los cuatro grupos (58,33%, 50%, 57,89% y 36,6%). Aunque para el grupo de empleados se encuentra igualada con Cognitivo-Instrumental (36,6%). Esta última representación fue la segunda más alta para el grupo de autónomos o independientes, mientras que en los otros dos grupos correspondió a Estético-Expresiva (26,67% en propietarios y 31,58% en los colectivos de artistas). La frecuencia con menor concentración de datos se observó en Cognitivo-Instrumental para los dos últimos grupos (23,33% y 10,53%), mientras que para autónomos o independientes (19,44%) y empleados (27,27%) correspondió a Estético-Expresiva.

En relación con la estadística descriptiva (ver Tabla 103 Apéndice L), mostró promedios cercanos a 2 para los cuatro grupos (1,97, 2,03, 2,21 y 1,91), con medianas y modas en 2, indicando que la representación media se encontró cercana a Práctico-Moral en los cuatro grupos. Las asimetrías negativas para los propietarios (-0,05) y los colectivos (-0,17) sugirieron que existe un ligero sesgo a la izquierda con un poco más de respuestas hacia Estético-Expresiva. Mientras que las asimetrías positivas para los trabajadores independientes (0,03) y empleados (0,19) evidenciaron que existen más datos hacia Cognitivo-Instrumental. Es importante destacar que las curtosis negativas para los cuatro grupos (-0,5, -0,95, -0,31 y -1,44) sugirieron distribuciones más aplanadas que la normal, con respuestas menos concentradas alrededor de las medias.

En resumen, en las unidades '*objetivo*' y '*función*' los cuatro grupos presentaron medias cercanas a Estético-Expresiva, mientras que en '*resultado*' la prevalencia está en Práctico-Moral. Por otro lado, en '*finalidad*' los independientes o autónomos, propietarios y empleados coinciden en la prevalencia de Estético-Expresiva, mientras que en los colectivos el promedio es Práctico-Moral. Finalmente, en '*motivación*' el promedio se divide entre independientes o autónomos y propietarios que es Cognitivo-Instrumental, mientras que en colectivos y empleados es Estético-Expresivo.

- **Análisis por tipo de vínculo cuando la relación laboral principal es en el sector cultural y creativo**

La unidad de análisis '*motivación*' (ver Tabla 102 Apéndice L) presentó la mayor frecuencia para los cuatro grupos en Estético-Expresiva (62,89%, 83,87%, 65,91% y 81,25%), seguida de Cognitivo-Instrumental en los autónomos o independientes (27,84%) y para propietarios de empresa (11,29%), mientras que Práctico-Moral (9,28% y 4,84%, respectivamente). En los otros dos grupos, la segunda frecuencia se encontró en Práctico-Moral, con 22,73% en los colectivos de artistas y 12,5% para empleados. En estos últimos grupo, Cognitivo-Instrumental obtuvo el menor peso (11,36% y 6,25%).

En cuanto a las estadísticas descriptivas (ver Tabla 104 Apéndice L), los promedios para los cuatro grupos (2,35, 2,73, 2,75 y 2,75), junto con las medianas y modas en valor de 3, además de las asimetrías negativas (-0,76, -2,15, -1,25 y -2,25), indicaron que la representación prevalente fue Estético-Expresiva. Por otro lado, la curtosis de los trabajadores independientes o autónomos (-1,32) indicó que la distribución fue más aplanada que la normal, con datos menos concentrados alrededor de la media. Mientras tanto, las curtosis positivas para los otros tres grupos (2,98, 0,24 y 4,26) sugirieron curvas más apuntadas en comparación con una distribución normal, lo que

implica datos más concentrados alrededor de la media. Esto es especialmente notorio en el grupo de empleados.

En relación con la unidad de análisis '*objetivo*' (ver Tabla 102 Apéndice L), se observó que la frecuencia más alta para los cuatro grupos correspondió a Estético-Expresiva (79,38%, 77,42%, 84,09% y 59,38%), seguida de Práctico-Moral (12,37%, 17,74%, 11,36% y 37,5%). La representación con más bajas frecuencias se encontró en Cognitivo-Instrumental para los cuatro grupos (8,25%, 4,84%, 4,55% y 3,13%).

Con respecto a las estadísticas descriptivas (ver Tabla 104 Apéndice L), los promedios (2,71, 2,73, 2,8 y 2,56) junto con las medianas y modas con valor de 3, señalaron que el promedio se situó en Estético-Expresiva para los cuatro grupos. Las cuatro asimetrías negativas (-1,98, -1,92, -2,54 y -0,83) confirmaron la concentración de datos en esa representación. Mientras tanto, las curtosis positivas para los trabajadores independientes o autónomos (2,63), propietarios de empresas (2,84) y empleados (5,85) sugirieron curvas más apuntadas en comparación con la distribución normal, lo que indicó datos más concentrados alrededor de la media, especialmente en el caso de los empleados. Por otro lado, los colectivos de artistas presentaron una curtosis negativa (-0,28) indicando una curva más aplanada que la normal, con respuestas menos concentrados en torno a la media.

La distribución de frecuencias de '*finalidad*' (ver Tabla 102 Apéndice L), permitió observar que la representación más alta fue Estético-Expresiva para los cuatro grupos (70,1%, 53,23%, 47,73% y 82,61%). La segunda mayor frecuencia en los tres primeros grupos se presentó en Cognitivo-Instrumental (19,59%, 38,71% y 29,55%), mientras que el grupo de empleados fue Práctico-Moral (13,04%). En los tres primeros grupos, el tercer peso se encontró en esta misma

representación (10,31%, 8,06% y 22,73%), mientras que para empleados fue Cognitivo-Instrumental (4,35%).

Las estadísticas descriptivas (ver Tabla 104 Apéndice L) presentaron promedios de 2,51 en los trabajadores independientes o autónomos, 2,15 para los propietarios de empresas y 2,28 para los empleados. Además, para estos tres grupos se observaron medianas y modas en valor de 3, además de asimetrías negativas (-1,18, -0,3 y -0,61), lo que confirmó que la representación media se encontró en Estética-Expresiva. En el caso de los colectivos de artistas, el promedio fue de 2,18, con una mediana de 2 y moda de 3, además de asimetría negativa de -0,371, lo que indicó que la media se encontró a la izquierda de la mediana, sugiriendo una cercanía con Estético-Expresiva. Las curtosis negativas (-0,4, -1,88, -1,6 y -1,59) sugirieron curvas más aplanadas que la distribución normal, con respuestas menos concentradas en torno a la media.

Con respecto a '*función*' (ver Tabla 102 Apéndice L), las frecuencias más altas continuaron siendo Estético-Expresiva para el grupo de independientes o autónomos (61,86%), propietarios de empresa (50%) y empleados (59,38%). En estos tres grupos, el segundo valor más alto se encontró en Práctico-Moral (30,93%, 46,77% y 28,13%), y el más bajo en Cognitivo-Instrumental (7,22%, 3,23% y 12,5%). En el caso del colectivo de artistas, la más alta fue Práctico-Moral (52,57%), seguida por Estético-Expresiva (43,18%) y la más baja en Cognitivo-Instrumental (4,55%).

De acuerdo con los datos de las estadísticas descriptivas (ver Tabla 104 Apéndice L), se observaron promedios de 2,55 para los trabajadores independientes o autónomos y 2,47 para los empleados. Además, se registraron medianas y modas con un valor de 3, junto con asimetrías negativas (-1,07 y -1), lo que señaló una concentración de datos en Estético-Expresiva. El primer grupo presentó curtosis positiva (0,1) y el segundo negativa (-0,28). Esto sugirió que el primero es

más apuntada que la distribución normal, con datos concentrados alrededor de la media, mientras que para el segundo grupo están menos concentrados.

El caso del grupo de propietarios de empresa, el promedio fue de 2,47, la mediana de 2,5 y la moda de 3. Además, se observó asimetría negativa (-0,43), lo que también indicó una tendencia hacia la representación Estético-Expresiva. En cuanto al grupo de colectivos de artistas, el promedio se situó en 2,39, con medianas y modas de 2, además de una asimetría de -0,28. Esto sugirió que la media se encontró a la izquierda de la mediana, siendo más cercana a Estético-Expresiva. Las curtosis de ambos grupos resultaron ser negativas (-0,81 y -0,71), sugiriendo curvas ligeramente más aplanadas que la distribución normal, con datos menos concentrados alrededor de la media.

En cuanto a '*resultado*' (ver Tabla 102 Apéndice L), la mayor frecuencia para los trabajadores independientes o autónomos y los propietarios de empresas se observó en Estético-Expresiva (48,45% y 51,61%), seguida por Práctico-Moral (45,36% y 48,39%). La tercera representación con mayor frecuencia en el primer grupo fue Cognitivo-Instrumental (6,19%), mientras que para el segundo grupo no se registraron respuestas.

Por otro lado, se encontró que para los grupos de colectivos de artistas y de empleados, peso más significativo estuvo en Práctico-Moral (52,27% y 62,5%). El segundo mayor peso correspondió a Estético-Expresiva (38,64% y 21,88%). Finalmente, la representación Cognitivo-Instrumental tiene la menor frecuencia en estos grupos (9,09% y 15,63%).

Las estadísticas descriptivas (ver Tabla 104 Apéndice L) revelaron que en el caso de los propietarios de empresas, los datos se inclinaron hacia Estético-Expresiva. Esto se evidenció por el promedio de 2,52, así como una mediana y moda de valor 3, además de una asimetría ligeramente negativa (-0,07). Para el grupo de los independientes o autónomos, el promedio fue

de 2,42, con mediana en 2 y moda en valor de 3, además de asimetría negativa (-0,54), lo que sugirió que la representación media también se encontró en Estético-Expresiva.

En el grupo de colectivos de artistas, el promedio se estableció en 2,3, con una mediana y moda en valor de 2. Esto apuntaría a una posible representación media en Práctico-Moral. Sin embargo, la asimetría negativa de -0,32 posicionó la media a la izquierda de la mediana, indicando una concentración de datos en los valores más altos. Este hallazgo sugirió que la representación media también se situó en Estético-Expresiva.

En contraste, en el caso de los empleados, el promedio fue de 2,06, con mediana y moda en valor de 2. Además, se registró una asimetría negativa muy leve de -0,02. Aunque los datos presentan un sesgo hacia la izquierda, indicando que hay ligeramente más datos en los valores más altos, esta variación no es lo suficientemente significativa como para alterar la representación media identificada.

En resumen, la representación Estético-Expresiva fue predominante en los cuatro grupos en las unidades de análisis '*motivación*', '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*'. En la unidad de análisis '*resultado*', también fue predominante para los trabajadores independientes o autónomos, los propietarios de empresas y los colectivos de artistas. En contraste, para los empleados, la representación prevalente fue Práctico-Moral.

4.5.4.2. Comparación de medias a través de la Prueba t de Student o Wilcoxon según tipo de vinculación al sector cultural y creativo

En esta sección, se realizará una comparación de las representaciones promedio según la relación laboral con el sector cultural y creativo. Se enfocará en los encuestados que tienen vínculos laborales simultáneos tanto dentro como fuera de este sector. El propósito es examinar cómo varían las representaciones medias en este grupo específico. El procedimiento seguido es

similar al utilizado en las anteriores secciones, en este caso aplicado para vinculados laboralmente como independientes o autónomos, propietarios de empresas, miembros de colectivos de artistas o empleados del sector.

- **Vinculados al sector cultural y creativo como independientes o autónomos**

Primero, se aplica la prueba de normalidad (ver Tabla 105 Apéndice L), para evaluar si se cumple este supuesto. De acuerdo con su resultado, se identificó que la Prueba t de Student se debe utilizar en las cinco unidades de análisis (ver Tabla 106 Apéndice L).

Se encontraron valores p superiores a 0,05 para las unidades de análisis '*objetivo*' (0,403), '*finalidad*' (0,541) y '*función*' (0,362), lo que sugirió que las medias son iguales. Por otro lado, los valores p inferiores a 0,05 en '*motivación*' (0,002) y '*resultado*' (0,003) indicaron que existen diferencias estadísticamente significativas. Esto se confirmó al observar los intervalos de confianza, los cuales no incluyeron el valor cero: para '*motivación*' van desde -1,209 hasta -0,308, y para '*resultado*' van desde -0,849 hasta -0,186. Dado que las diferencias medias son negativas (-0,759 y -0,517) y los valores t también son negativos (-3,448 y -3,198), se concluyó que cuando el grupo de trabajadores autónomos o independientes realizan las actividades laborales media fuera del sector cultural y creativo tienen una representación media que tiende a Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental. En cambio, cuando realizan estas actividades dentro del sector, su representación media se acerca a Estético-Expresiva.

El resumen de las medias de la población y las comparaciones para aquellos que tienen un vínculo laboral como independientes o autónomos al realizar sus actividades dentro y fuera del sector cultural y creativo se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28 - Comparación de medias para encuestados con vínculo al sector cultural y creativo como independientes o autónomos

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por vínculo como independientes o autónomos	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por vínculo como independientes o autónomos	Relación entre las medias fuera y dentro del sector por vínculo como independientes o autónomos
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

La medias en la representación Estético-Expresiva de las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', confirmaron la H0 que indica la existencia de igualdad de medias. Esto implica que las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar estas unidades de análisis son apropiadas, sin tener en cuenta el sector de vinculación laboral para el grupo de autónomos o independientes.

Sin embargo, en el caso de '*motivación*', se confirmó la H1 de diferencias estadísticamente significativas entre las medias cuando se realizan actividades dentro (Estético-Expresiva) y fuera del sector cultural y creativo (Práctico-Moral). Respecto al grupo de independientes o autónomos, también se identificaron diferencias con significancia estadística cuando desempeñan labores en el sector (Estético-Expresiva) y fuera de él (Cognitivo-Instrumental). La confirmación de esta diferencia estadística indicó que es necesario revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar esta unidad de análisis, teniendo en cuenta el sector y el grupo específico.

En lo concerniente a la unidad de análisis '*resultado*', aunque las medias del sector, fuera de él y en el grupo específico cuando realiza las actividades fuera del sector cultural y creativo,

reflejaron una representación Práctico-Moral, se identificó una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de la representación del concepto trabajo, cuando realizan las actividades en el sector (Estético-Expresiva). Esto confirmó la H1 de diferencia de medias. De esta manera, se identificó la necesidad de revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar esta unidad, ya que el concepto trabajo tiene un significado diferente para el grupo de independientes o autónomos dependiendo del sector de vinculación.

- **Vinculados al sector cultural y creativo como propietarios de empresa**

Después de verificar la normalidad de los datos (ver Tabla 107 Apéndice L), se definió llevar a cabo la Prueba t de Student para comparar las representaciones medias de las cinco unidades de análisis dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 108 Apéndice L).

Los datos señalaron valores de p superiores a 0,05 en '*objetivo*' (0.136), '*finalidad*' (0,889) y '*función*' (0,523), lo que confirmó la H0 que propone la igualdad entre las medias. En contraste, de acuerdo con los valores p inferiores al nivel de significancia de 0,05 en las unidades de análisis '*motivación*' (0,000) y '*resultado*' (0,005), se ratificó la H1. Además, los intervalos de confianza para estas dos unidades de análisis no incluyen el valor cero (-1,664 a -0,907 para '*motivación*' y -0,893 a -0,178 para '*resultado*'), lo que confirmó la existencia de diferencias con significancia estadística entre las representaciones del concepto trabajo. Las diferencias de medias (-1,286 y -0,536) y los valores t negativos (-6,971 y -3,074) indicaron que las medias del grupo de propietarios de empresa cuando realizan actividades fuera del sector tienden a Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que cuando las desarrollan en el sector tiende a Estético-Expresiva.

El resumen de las medias para cada sector y el grupo de propietarios de empresa se presenta en la Tabla 29.

Tabla 29 – Comparación de medias para encuestados con vínculo al sector cultural y creativo como propietarios de empresa

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por vínculo como propietarios de empresa	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por vínculo como propietarios de empresa	Relación entre las medias fuera y dentro del sector por vínculo como propietarios de empresa
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Cognitivo-Instrumental	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Existe diferencia significativa

Se observó la confirmación de la H0 de igualdad en las medias para las unidades de análisis '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*', tanto en las medias de las poblaciones de los sectores como en el grupo de los propietarios de empresa al realizar actividades laborales dentro y fuera del sector cultural y creativo. De esta manera, se confirman las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar estas unidades de análisis, tanto en los sectores de vinculación como para el grupo específico de propietarios de empresas.

Por otro lado, se confirmó la H1 de la existencia de una diferencia estadísticamente significativa en '*motivación*'. En el sector y en el grupo de propietarios de empresas, cuando llevan a cabo sus actividades en ese mismo sector, la representación media fue Estético-Expresiva. Sin embargo, en el caso de la población fuera del sector, la representación media correspondió a Práctico-Moral. Además, y en el grupo específico de referencia, cuando realizan sus labores fuera del sector, la representación media se inclinó hacia la Cognitivo-Instrumental. De esta manera, se hace necesario revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar la '*motivación para trabajar*', teniendo en cuenta tanto el sector en el cual se realizan las actividades laborales como en grupo de propietarios de empresa.

Para el caso de la unidad de análisis '*resultado*', se encontró que cuando realizan actividades laborales de manera simultánea dentro y fuera del sector, y cuando el grupo de propietarios lleva a cabo las actividades laborales fuera del sector, la representación correspondió a Práctico-Moral. En contraste, la representación fue Estético-Expresiva cuando el grupo de propietarios de empresa realizan las actividades laborales en el sector. La confirmación de la H1 que indica una diferencia estadísticamente significativa de medias permitió concluir que se hace necesario revisar las prácticas gerenciales únicas, en este caso, cuando el grupo específico realiza actividades dentro del sector.

- **Vinculados al sector cultural y creativo como miembros de un colectivo de artistas**

Después de realizar el análisis de normalidad en los emparejamientos entre actividades dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 109 Apéndice L), e procedió a aplicar la Prueba t de Student a las unidades de análisis de '*motivación*', '*objetivo*', '*finalidad*' y '*resultado*' (ver Tabla 110 Apéndice L). Por otro lado, la Prueba de Wilcoxon se utilizó para la unidad de análisis '*función*' (ver Tabla 111 Apéndice L).

En el caso de la Prueba t de Student, se identificaron valores de p superiores al nivel de significancia de 0,05 en '*finalidad*' (0,132) y '*resultado*' (0,216), así como en la Prueba de Wilcoxon se encontró una significancia asintótica bilateral también mayor a ese nivel para '*función*' (0,644). Estos resultados indicaron que las medias son iguales, lo que confirma la H0.

Por otro lado, en el análisis de la Prueba t de Student se identificaron valores p menores a 0,05 para '*motivación*' (0,048) y '*objetivo*' (0,029). Además se calcularon intervalos de confianza que excluyen el cero (-0,871 a -0,004 y -0,825 a -0,050). Estos resultados confirmaron la existencia de una diferencia estadísticamente significativa que corresponde a la H1. Las diferencias medias negativas (-0,438 para ambas unidades de análisis) y los valores t negativos (-2,150 y -2,406),

indicaron que las representaciones del concepto trabajo cuando las actividades se realizan fuera del sector tienden a Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que dentro del sector lo hacen hacia Estético-Expresiva.

Los resultados de la comparación de medias para los vinculados al sector cultural y creativo como miembros de colectivos de artistas se resumen en la Tabla 30.

Tabla 30 - Comparación de medias para vinculados al sector cultural y creativo como miembros de colectivos de artistas

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por vínculo como miembros de colectivo	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por vínculo como miembros de colectivo	Relación entre las medias fuera y dentro del sector por vínculo como miembros de colectivo
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

El análisis realizado confirmó que las representaciones medias de la unidad de análisis '*resultado*' correspondió a Práctico-Moral tanto en las actividades realizadas de las poblaciones tanto dentro como fuera del sector como para el grupo específico. De igual manera, en la unidad '*función*' esta igualdad se presentó en Estético-Expresiva.

En la unidad de análisis '*finalidad*' se observó una diferencia cuando los miembros de colectivos realizan actividades fuera del sector cultural y creativo, que correspondió a Práctico-Moral mientras que en las dos poblaciones y cuando las realizan dentro del sector, la representación media coincide en Estético-Expresiva. Aun así, se pudo comprobar que esta diferencia no es estadísticamente significativa y que pudo producirse por el azar.

En contraste, se confirmó una diferencia estadística significativa (H1) en '*objetivo*', donde se encontró una media Estético-Expresiva tanto en la población del sector, como en el grupo de colectivos de artistas cuando lo realizan en dicho sector. Mientras que en la población de fuera del sector, la representación correspondió a Práctico-Moral, y cuando los colectivos desarrollan simultáneamente las actividades fuera del sector, la representación correspondió a Cognitivo-Instrumental. La confirmación de H1 llevó a la conclusión de que es necesario revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar el '*objetivo de trabajar*'. Esta revisión debe considerar el sector en el que el grupo particular lleva a cabo sus actividades laborales.

De manera similar, en relación con la unidad de análisis '*motivación*', se identificó una diferencia estadísticamente significativa que respalda la H1. En la población que trabaja dentro del sector y en el grupo de colectivos de artistas, cuando llevan a cabo sus actividades laborales tanto fuera como dentro del sector, la representación predominante fue Estético-Expresiva. En contraste, en la población que se encuentra fuera del sector cultural y creativo, la tendencia en la representación apuntó hacia Práctico-Moral. Estos resultados sugirieron la necesidad de revisar las prácticas gerenciales diseñadas de manera general para gestionar la '*motivación para trabajar*', en particular para este grupo específico.

- **Vinculados al sector cultural y creativo como empleados**

Tras realizar la prueba de normalidad de los emparejamiento dentro y fuera del sector cultural y creativo (ver Tabla 112 Apéndice L), se requirió aplicar la Prueba t de Student para '*motivación*', '*objetivo*', '*finalidad*' y '*resultado*' (ver Tabla 113 Apéndice L), mientras que se identificó que la Prueba a aplicar para '*función*' fue Wilcoxon (ver Tabla 114 Apéndice L).

En la Prueba t de Student, se observaron valores de p superiores al nivel de significancia de 0,05 en '*objetivo*' (0,451), '*finalidad*' (0,89) y '*resultado*' (0,665). De igual manera, en la Prueba

Wilcoxon se encontró una significancia asintótica bilateral de 0,49. Estos valores confirmaron la H0 para esta cuatro unidades de análisis.

En la unidad de análisis '*motivación*', la aplicación de la Prueba t de Student reveló un valor de $p=0,016$, que es inferior al nivel de significancia de 0,05. Esto señala la presencia de una diferencia estadísticamente significativa que respalda la H1. Los intervalos de confianza (-1,14 a -0,13) excluyen el cero, confirmando dicha diferencia. La media negativa (-0,64) y el valor t negativo (-2,6e) indicaron que cuando se realizan las actividades laborales fuera del sector, la representación media correspondió a Práctico-Moral o Cognitivo-Instrumental, mientras que dentro del sector se inclinó hacia Estético-Expresivo.

El resumen de la comparación de medias de los sectores y las actividades realizadas por los empleados se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31 - Comparación de medias para vinculados al sector cultural y creativo como empleados

Unidad de análisis	Representación media en el Sector CC	Medias en el Sector CC por vínculo como empleado	Representación media Fuera del Sector CC	Medias fuera del Sector CC por vínculo como empleado	Relación entre las medias fuera y dentro del sector por vínculo como empleado
Motivación	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Práctico-Moral	Estético-Expresiva	Existe diferencia significativa
Objetivo	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Finalidad	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Función	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	Estético-Expresiva	No existe diferencia significativa
Resultado	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	Práctico-Moral	No existe diferencia significativa

El análisis realizado confirmo que no existen diferencias estadísticamente significativas en las representaciones medias de '*objetivo*', '*finalidad*' y '*función*' (Estético-Expresiva), así como en '*resultado*' (Práctico-Moral). En estas unidades de análisis, se confirmó la H0, respaldando la validez de las prácticas gerenciales diseñadas para gestionarlas.

Por el contrario, en '*motivación*' se comprobó una diferencia estadísticamente significativa que respalda la H1. En la población que trabaja dentro del sector y en el grupo de empleados para el momento en que realizan las actividades laborales dentro y fuera del sector, la representación predominante fue Estético-Expresiva. En contraste, en la población que se encuentra fuera del sector cultural y creativo, la representación tendió a Práctico-Moral. Estos resultados sugirieron la necesidad de revisar las prácticas gerenciales únicas diseñadas para gestionar la '*motivación para trabajar*', específicamente para este grupo específico.

Capítulo 5: Discusión

Las Industrias 4.0 y 5.0 han generado una transformación del orden social y algunos de sus principios fundamentales. Uno de los que más impacto están recibiendo es el concepto trabajo, desencadenando un impacto profundo en la gestión de las empresas.

Este mismo orden social, surgido con la llegada del capitalismo, se basó inicialmente en la búsqueda del bien común, aunque sus profundas crisis han llevado a proponer diversos fundamentos justificarlo. Como se mencionó, Thakur (2020) plantea que, a diferencia de las crisis anteriores, la actual no depende del trabajo humano y requiere de una justificación convincente para evitar que el sistema resulte en un trabajo cada vez más precario, especialmente en la medida que crecen las posibilidades de la automatización cognitiva de las inteligencias artificiales. Este tema ha comenzado a ser objeto de investigación en distintas disciplinas, incluida la administración de empresas.

La presente investigación tiene como finalidad enriquecer la discusión al ahondar en las representaciones del concepto trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Se busca identificar cómo estas representaciones ejercen influencia en las prácticas gerenciales. En este sentido, el objetivo no pretende resolver la crisis del capitalismo, sino más bien proponer elementos conceptuales que permitan desarrollar respuestas a la complejidad de la realidad del trabajo en el ambiente empresarial. Esto implica abordar las transformaciones en el concepto trabajo que surgen a partir de la Sociedad 5.0, presentando alternativas que puedan ser aplicadas en empresas ante las nuevas circunstancias que permean las organizaciones empresariales.

Esta exploración toma como punto de partida las similitudes entre las organizaciones del sector cultural y creativo y las particularidades de la Sociedad 5.0: la desestructuración del empleo, el trabajo simultáneo en múltiples sectores, el reconocimiento de la capacidad del

trabajador y el fomento de la autonomía y libertad en el proceso creativo. Bajo estos elementos, se realizó la investigación empírica, en la cual se analizaron las representaciones del concepto trabajo en relación con el vínculo laboral principal en el sector cultural y creativo de Colombia, tomando como base cinco ejes temáticos de las prácticas gerenciales que se utilizan como unidades de análisis de la investigación: *'motivación'*, *'objetivo'*, *'finalidad'*, *'función'* y *'resultado'*.

Para cada unidad de análisis, se calcularon las diferencias en las representaciones medias del concepto trabajo para cada una, de acuerdo con su vinculación con el sector cultural y creativo en Colombia. Se planteó como hipótesis la existencia de diferencias con significancia estadística en la representación del concepto trabajo cuando se realizan actividades laborales dentro y fuera de este sector. Al demostrar estas diferencias, se identificó la necesidad de adoptar prácticas gerenciales diferenciadas según el grupo específico analizado y el sector de actividad. Por otra parte, se trabajó con la hipótesis nula de igualdad en la representación medias del concepto trabajo, lo que implica que no es necesario proponer alternativas a las prácticas gerenciales diseñadas para gestionar esas unidades de análisis.

De esta manera, se pueden inferir los ejes temáticos que requieren de nuevas respuestas desde las prácticas gerenciales en el contexto de la Sociedad 5.0. La unidades de análisis en las que se encuentran diferencias significativas en la representación del concepto trabajo, permiten proponer potenciales acciones a incorporar de tal manera que las transformaciones producidas por la automatización cognitiva sean asumidas a través de los diferentes enfoques sobre el significado del trabajo. Esto se realiza en el marco de una neo-contingencia en la que los cambios del entorno exigen respuestas nuevas desde las interacciones gerencia-trabajador, desde la estructura organizacional y de la incorporación de prácticas gerenciales que den respuesta a diversos significados del concepto trabajo en la organización.

La estructura de este capítulo contiene: en primer lugar, se presenta una síntesis de los hallazgos del trabajo empírico de las cinco unidades de análisis. Estos resultados se analizan considerando tanto características demográficas como aspectos organizacionales dentro y fuera del sector cultural y creativo. A continuación, se establece la relación entre los hallazgos y los desarrollos conceptuales presentes en el marco teórico y el estado del arte de la investigación. En una tercera sección, se abordan las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados obtenidos. Finalmente, el capítulo se cierra con exposición de las limitaciones del estudio, las cuales requieren investigaciones posteriores para obtener otras respuestas que no están en el alcance de esta investigación.

5.1. Hallazgos del trabajo empírico

En el análisis se realizó una comparación de las representaciones medias del concepto trabajo, que abarcó tres características demográficas (edad, género y formación), las cuales derivaron en 10 criterios de organización de los datos. De igual manera, se tomaron cuatro características organizacionales (subsectores culturales y creativos, pertenencia a redes, mecanismos de contratación y tipo de vinculación al sector), que incluyeron 12 diferentes criterios de agrupación de la muestra.

A través de esta comparación, se evaluaron los resultados para la totalidad de encuestados y los 22 criterios enunciados. Estos resultados se resumen en una gráfica de radar, en la que la línea naranja corresponde a las representaciones promedio de aquellos vinculados laboralmente al sector cultural y creativo. La segunda línea, de color morado, muestra las medias de quienes cuentan con vínculos laborales fuera del sector.

Posteriormente, se llevó a cabo la prueba de hipótesis para comparar las representaciones promedio entre aquellos con vínculos simultáneos dentro y fuera del sector. Los

resultados se diagraman mediante una gráfica de dispersión, en la que el eje vertical incluye la representación media del concepto trabajo cuando se realizan las actividades en el sector cultural y creativo, mientras que el eje horizontal permite observar dicha representación cuando se llevan a cabo fuera del sector. En esta gráfica, los puntos evidencian el encuentro de las representaciones en ambos sectores de los 22 criterios evaluados y la media poblacional. El color verde señala la confirmación de la H1, lo que sugiere una diferencia con significancia estadística entre las medias. Por otro lado, el color rojo se utiliza para resaltar el cumplimiento de la H0, lo que implica que las medias son iguales.

Los hallazgos para la unidad de análisis '*motivación para trabajar*', se presentan en la Figura 1. Esta unidad investiga los factores internos y externos que impulsan a los trabajadores a comprometerse con su labor y dedicar tiempo y esfuerzo a sus tareas. Estos factores incluyen la satisfacción de necesidades por medio de los ingresos recibidos en la representación Cognitivo-Instrumental, la pertenencia a grupos en la Práctico-Moral y la búsqueda de autorrealización en la Estético-Expresiva.

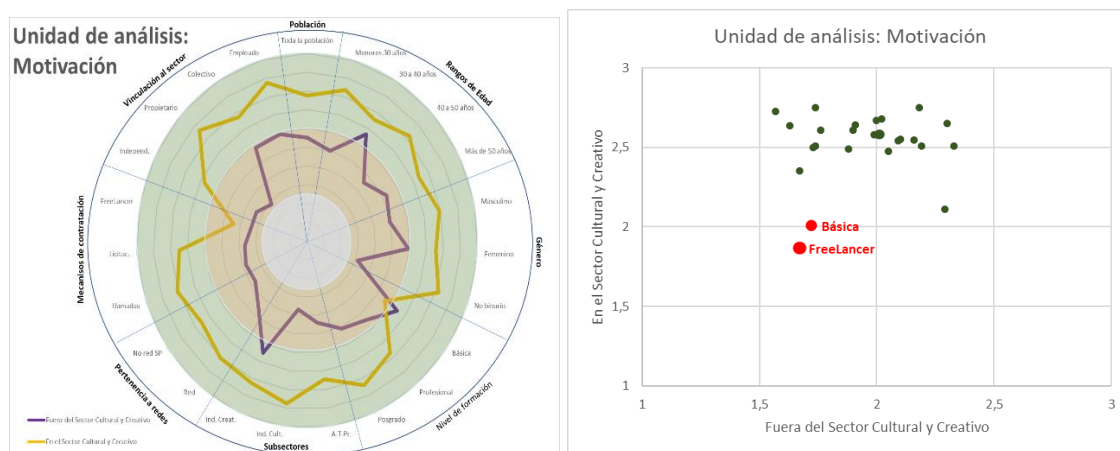


Figura 1 Comparación de medias para la unidad de análisis '*motivación para trabajar*'

Fuente: Elaboración propia

En este análisis, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en 20 de las 22 criterios evaluados y la media poblacional, lo que confirma la hipótesis H1 para todos ellos. Sin embargo, en el nivel de formación básica y en la contratación como freelancer se identificó la igualdad de medias que confirmó la H0. Es importante mencionar que el número de respuestas en estos dos criterios fue pequeño y no permiten afirmar con total certeza esta conclusión, requiriendo de un estudio adicional en el caso de que algunos investigadores deseen profundizar en estos criterios específicos.

Estos hallazgos respaldan la necesidad de revisar las prácticas gerenciales existentes para abordar de manera efectiva los motivos que impulsan a los trabajadores a comprometerse con su labor y dedicar tiempo y esfuerzo a sus tareas. Se observó que los encuestados al realizar actividades dentro del sector tienden a ser motivados por la representación Estético-Expresiva, en búsqueda de alcanzar su autorrealización personal. Mientras que, al realizar actividades fuera del sector, la *'motivación para trabajar'* permite conformar tres grupos. El primero incluye a quienes buscan la autorrealización: el grupo entre 30 y 40 años, del género femenino, con formación profesional o posgraduada, del subsector creativo, contratados como miembros de colectivos o como empleados. Las prácticas gerenciales diseñadas para la *'motivación para trabajar'* requieren de un enfoque que les permita poner en juego y potencializar sus capacidades y habilidades.

La segunda agrupación está conformada por quienes encuentran la *'motivación para trabajar'* en satisfacer el deseo de pertenecer a un grupo, lo que concuerda con la representación Práctico-Moral. Esta situación se manifiesta en la población en general, los menores de 30 años, los mayores de 50 y del género masculino. Para estos grupos, las prácticas gerenciales deberían

enfocarse hacia el trabajo como punto de encuentro en el que se desarrolla la construcción del sentido pertenencia a un grupo de referencia.

Mientras que el tercer grupo está conformado por individuos en el rango de edad entre 40 y 50 años, el grupo no binario, el subsector de artes, turismo y patrimonio cultural, el de industrias culturales, aquellos que respondieron sobre la pertenencia a organizaciones en red, quienes proporcionaron información sobre los mecanismos de contratación, los autónomos o independientes y los propietarios de empresa. En esos casos, se identificó que la representación media se alineó con la Cognitivo-Instrumental, la cual involucra la '*motivación para trabajar*' con el propósito de generar ingresos con los cuales cubrir sus necesidades y las de sus familias. Dentro de esta agrupación, las prácticas gerenciales diseñadas deberán centrarse en el reconocimiento y los estímulos económicos.

En relación con la unidad de análisis '*objetivo de trabajar*', se exploran las metas individuales que los trabajadores aspiran a alcanzar mediante su vínculo laboral. Estas metas incluyen la representación Cognitivo-Instrumental que comprende el deseo de ser aceptados y recibir reconocimiento, no solo del grupo específico de su organización, sino también de la sociedad. La Práctico-Moral que corresponde al desarrollo de su propia identidad personal a través de la interacción con los grupos de trabajo. Por último, la Estético-Expresiva busca el pleno desarrollo de sus capacidades y la expresión de su creatividad. Los hallazgos relacionados con esta unidad se presentan en la Figura 2.

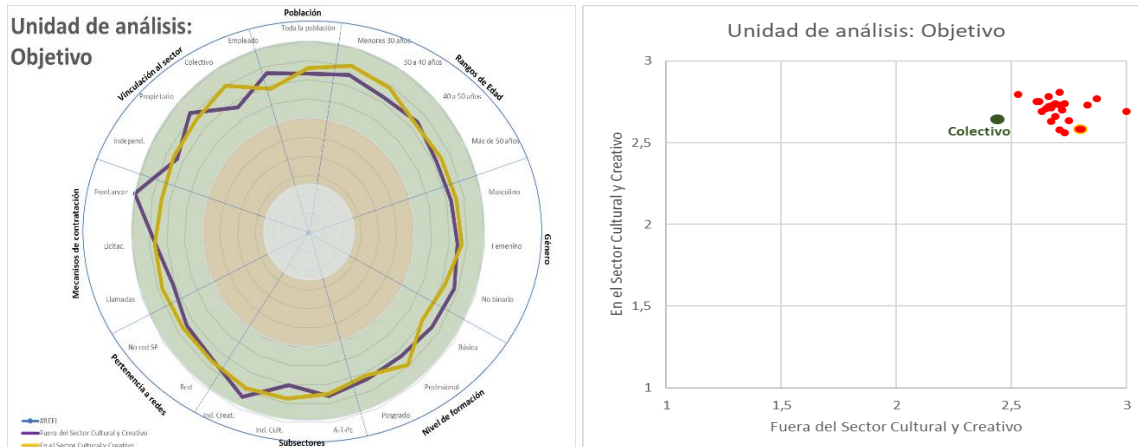


Figura 2 - Comparación de medias para la unidad de análisis 'objetivo de trabajar'

Fuente: Elaboración propia

En esta unidad de análisis se encontró la existencia de igualdad de medias de 21 criterios evaluados junto con la población, lo cual confirma la hipótesis nula (H_0) que la propone, excepto para el grupo de colectivos de artistas quienes confirmaron la H_1 de diferencia con significancia estadística entre las medias. Estos hallazgos indicaron que, en términos generales, el 'objetivo de trabajar' de los empleados se centra en el pleno desarrollo de sus capacidades, tanto fuera como dentro del sector. De esta manera, se valida la pertinencia de las prácticas gerenciales diseñadas para que los trabajadores logren este desarrollo de capacidades y habilidades, además de encontrar espacios para expresar su creatividad.

La tercera unidad de análisis corresponde a la 'finalidad de trabajar' (Figura 3). En esta unidad se exploran los propósitos a largo plazo que los trabajadores aspiran a lograr a través de su desempeño laboral. Estos propósitos pueden incluir responder a las expectativas del empleador para obtener reconocimiento económico o del grupo de trabajo en la representación Cognitivo-Instrumental, sentirse integrados a la sociedad en la Práctico-Moral o alcanzar una máxima expresión de su condición humana en la Estético-Expresiva.

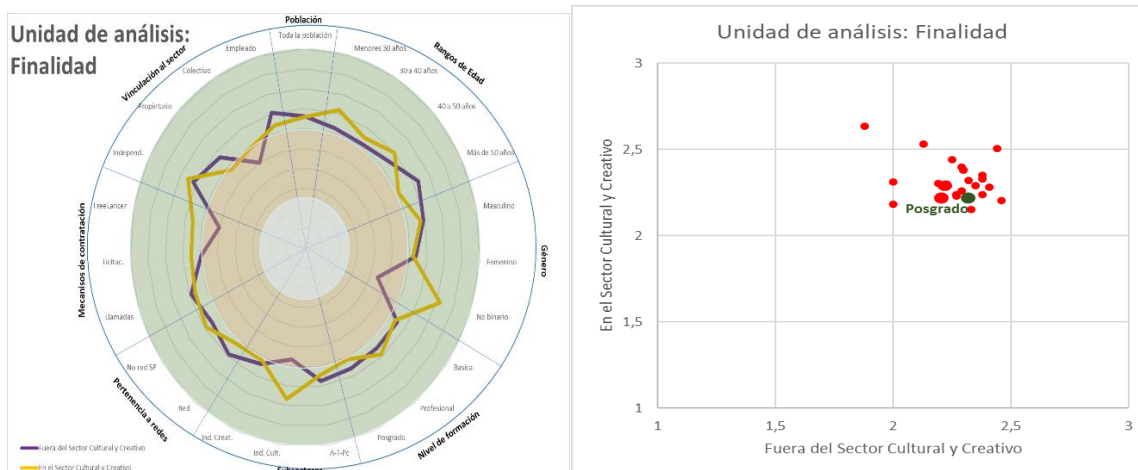


Figura 3 - Comparación de medias para la unidad de análisis 'finalidad de trabajar'

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de esta unidad, se encontró nuevamente que existe igualdad en las representaciones medias en 21 criterios, junto con el promedio de la población. En todos estos casos, se confirma la H0 que propone la ausencia de diferencia significativa entre las medias. La única excepción a este patrón se dio en el grupo de formación de posgrados, donde se identificó una diferencia estadísticamente significativa, validando la H1. La representación media dominante fue la Estético-Expresiva, lo que reafirma la pertinencia y aplicabilidad de las prácticas gerenciales diseñadas para que las personas puedan desarrollar plenamente su condición humana.

Los grupos que exhibieron medias diferentes fueron los colectivos de artistas y contratados por plataformas freelancer, quienes al realizar actividades laborales fuera del sector mostraron una representación Práctico-Moral. De manera similar, el grupo no binario la presentó en Cognitivo-Instrumental en esas mismas circunstancias. Es importante destacar que para los grupos no binario y freelancer, el tamaño de la muestra no es suficiente para llegar a conclusiones definitivas, lo que requiere investigaciones adicionales centradas en estos grupos.

La cuarta unidad de análisis es la *'función de trabajar'* (Figura 4). En ella se examina cómo los trabajadores interpretan el significado de las responsabilidades y actividades específicas que desempeñan en su rol laboral. Estas interpretaciones pueden estar relacionadas con el cumplimiento de la productividad exigida por la sociedad en la representación Cognitivo-Instrumental, la adquisición de conciencia de su posición social como seres humanos en la Práctico-Moral, o la expresión de su autonomía en la Estético-Expresiva.

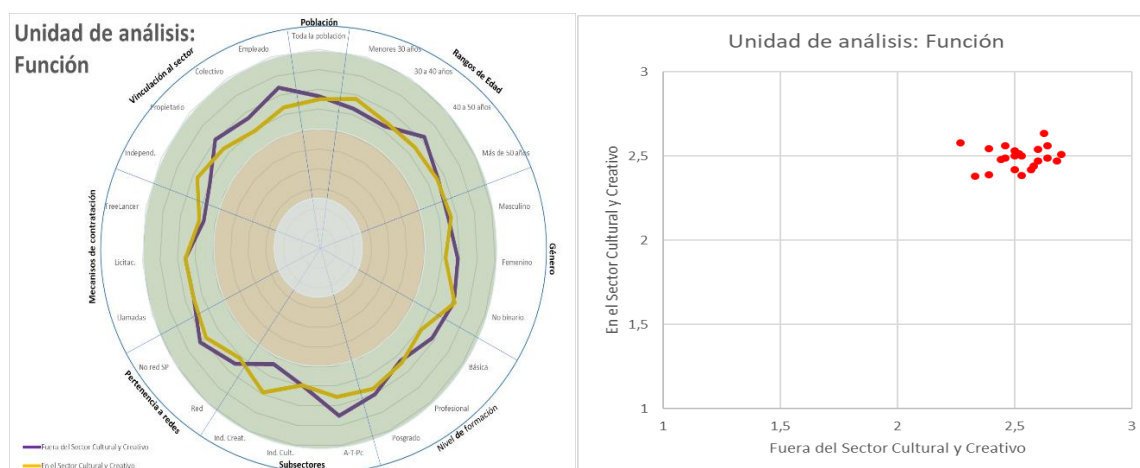


Figura 4 – Comparación de medias para la unidad de análisis *'función de trabajar'*

Fuente: Elaboración propia

En esta unidad de análisis, se encontró que las medias de los 22 criterios y de la población, son iguales, lo cual confirma la H0. Las representaciones del concepto trabajo se encontraron en Estético-Expresivas cuando los encuestados realizan sus actividades laborales simultáneas, tanto dentro como fuera del sector. En este sentido, las prácticas gerenciales diseñadas para permitir a los empleados expresar su autonomía a través de las tareas que realizan y aprovechar al máximo sus capacidades resultan pertinentes y aplicables.

La quinta unidad de análisis es el *'resultado de trabajar'* (Figura 5). Ella se refiere a los impactos y consecuencias generados a partir del conocimiento que el trabajador aplica en sus labores, beneficiando tanto a la organización como su comunidad y la sociedad en general. Estos

resultados abarcan, como expresión de la representación Cognitivo-Instrumental, el logro de los objetivos del empleador; como Práctico-Moral, en la contribución a la construcción de la comunidad de referencia; y en términos Estético-Expresivos, el aporte que brinda para alcanzar una sociedad mejor.

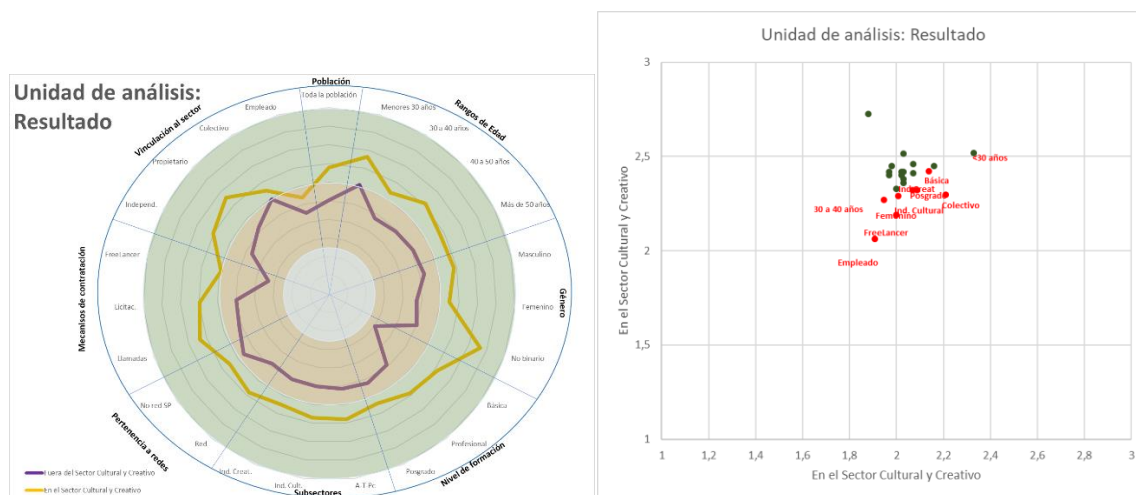


Figura 5 – Comparación de medias para la unidad de análisis 'resultado'

Fuente: Elaboración propia

En esta unidad de análisis, se observó variabilidad en las comparaciones realizadas. Se confirmó la H0 de igualdad entre las medias en 10 criterios, mientras que en 12 criterios y la media de la población se estableció la diferencia estadística significativa (H1) entre las representaciones medias. Cuando las actividades laborales se llevaron a cabo fuera del sector, todos los criterios y la media de la población estuvieron en Práctico-Moral. De esta manera, se identifica un interés por parte de los trabajadores en la interacción con su entorno cercano, ya que el esfuerzo generado por el trabajo cobra sentido en la medida en que perciben cómo están contribuyendo a la construcción de la comunidad de referencia como *'función de trabajar'*.

Las diferencias con significancia estadística se presentaron en la población en general, donde aunque la representación media también fue Práctico-Moral, se identificó que también allí existió. Este mismo patrón se presentó en la población de mayores de 50 años. En los demás

criterios, cuando la actividad se realizó en el sector correspondió a Estético-Expresiva: en el grupo entre 40 y 50 años, los géneros masculino y no binario, la formación profesional, el subsector de artes, turismo y patrimonio cultural, aquellos que dieron respuestas sobre la vinculación con organizaciones pertenecientes a redes, los contratados mediante llamadas directas o participación en licitaciones y convocatorias, los autónomos o independientes y los propietarios de empresa.

De esta forma, se puede concluir que las prácticas gerenciales del *'resultado de trabajar'* necesitan incorporar enfoques para respondan a la aspiración de los trabajadores de generar impactos en la comunidad específica a la que pertenecen. Esto les posibilitará identificar cómo construyen un grupo de referencia tangible y concreto. Al mismo tiempo, se requiere concretar acciones en la gestión para que perciban como su labor adquiere significado en la medida en que contribuye a la construcción de una sociedad mejor.

En síntesis, los resultados obtenidos en este estudio empírico destacan la importancia de integrar prácticas gerenciales que reflejen la representación Estético-Expresiva en las cinco unidades de análisis, especialmente en *'objetivo'*, *'finalidad'* y *'función'*, donde se ha evidenciado que es predominante la representación tanto dentro como fuera del sector. Estas acciones deben fomentar el desarrollo de la autonomía, creatividad y capacidades individuales, maximizando la expresión plena de la condición humana. Simultáneamente, para las unidades de análisis *'motivación'* y *'resultado'*, se requiere incluir prácticas que promuevan el reconocimiento para el trabajador dentro de la organización y les permitan la percepción de los impactos sobre la comunidad de referencia, correspondientes a la representación Práctico-Moral. Adicionalmente, en relación con *'motivación'*, también se identificó la necesidad de incluir en las prácticas relacionadas con la representación Cognitivo-Instrumental, orientadas a la búsqueda de ingresos

para satisfacer las necesidades del trabajador. Estos hallazgos resaltan la importancia de diseñar prácticas gerenciales que respondan a diferentes representaciones del concepto trabajo, que vayan desde los ingresos económicos hasta el sentido de pertenencia a grupos y el pleno desarrollo de las capacidades del trabajador.

5.2. Relación con el marco teórico y estado del arte

La relación entre el marco teórico y el estado del arte con el tema en consideración revela una serie de enfoques clave que destacan la necesidad de rediseñar o adaptar las prácticas gerenciales en el contexto de la Sociedad 5.0.

La teoría de la contingencia (Burns & Stalker, 1961)¹⁷, resalta cómo los cambios en el entorno, impulsados por los avances tecnológicos derivados de la incorporación de la informática, electrónica y mecatrónica, generaron, en su momento, la necesidad de plantear una alternativa a la estructura convencional de las organizaciones que funcionaban como máquinas de las lógicas gerenciales previas. Su propuesta de comprenderlas como organismos vivos surgió como respuesta a estas presiones del entorno de la posguerra y se mantuvo hasta comienzos del siglo XXI. Frente a estos desarrollos, las prácticas gerenciales evolucionaron para promover la participación y colaboración del trabajador, enfocándose en la adaptación interna de la organización.

Con la entrada en escena de la Industria 4.0, la evolución hacia la Sociedad 5.0 y la adopción de tecnologías basadas en la inteligencia artificial cognitiva, se plantea ante el pensamiento administrativo y la teoría organizacional un reto ineludible que supera las

¹⁷ Se presentó en la Sección 2.1.2., en las páginas 16 y 17

propuestas realizadas frente a los cambios producidos en la tercera revolución científica y tecnológica. Como se argumentó anteriormente¹⁸, las estructuras organizativas clásicas son cuestionadas en favor de diversos tipos de trabajo, desempeñados tanto por empleados tradicionales como por trabajadores contratados bajo relaciones comerciales y trabajadores-máquina.

El análisis pone de manifiesto un cambio en la percepción del trabajo: de ser considerado como una actividad instrumental, es decir, un medio extrínseco utilizado por el trabajador para obtener ingresos o alcanzar el sentido de pertenencia a la organización y la sociedad, paso a considerarse como una actividad *sagrada* fuente de beneficios intrínsecos tales como el sentido de propósito y la realización personal (Senge, 1990, p. 122). Los autores estudiados coinciden en identificar que la evolución refleja un cambio en la forma como las personas ven su relación con el trabajo y sugieren que las organizaciones deben adaptarse a esta nueva realidad para mantener su objetivo de generación de valor.

En consonancia con la definición presentada de Sociedad 5.0, se constató la inclusión de elementos humanos, sociales y de sostenibilidad en el ámbito tecnológico. Esto implica una reconsideración de los modelos de negocio, los ecosistemas tecnológicos y sociales, la interacción entre los trabajadores, la automatización cognitiva y el desarrollo sostenible en una perspectiva renovada. Esta realidad conlleva la necesidad de desarrollar un enfoque que trascienda el tecnocentrismo, incorporando en su lugar uno tecno-antropo-centrista que integre los elementos antes mencionados (Borchardt, et al., 2022, pp.306, 313, 315). Ellos deben integrarse en las

¹⁸ En la Sección 2.4., entre las páginas 81 a 83

prácticas gerenciales propios de la realidad que se está construyendo en esta nueva sociedad mediada por las tecnologías 5.0 (Borchardt, et al., 2022, p. 305).

Estas interacciones en el ambiente organizacional mantienen el objetivo de la administración de empresas y la tarea central de la gerencia, que es lograr una mayor eficiencia y calidad en la producción y la prestación de servicios (Martynov, et al. 2019, p. 540). La integración de tecnologías de la Industria 5.0 busca no solo automatizar procesos productivos y gerenciales, sino personalizar productos y servicios a través de la co-creación de valor entre trabajadores, clientes y máquinas. Esta transformación exige una gestión que fomente la interacción y la colaboración en la creación de soluciones, con el objetivo de anticiparse a las transformaciones de un cambio tan rápido que no permite esperar a su manifestación para implementar las acciones transformadoras.

5.2.1. Enfoques conceptuales sobre las representaciones del concepto trabajo en la Sociedad 5.0

Entre los enfoques teóricos identificados, se encuentra la teoría de los sistemas sociotécnicos, que considera el cambio tecnológico como modelado a partir de la combinación de factores técnicos y humanos. Esta perspectiva examina cómo la tecnología impacta en la organización del trabajo y la interacción de los trabajadores con la tecnología (Nowell & Stutler, 2020, p.13). Según este enfoque, las prácticas gerenciales se concentran en el objetivo de elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad de las organizaciones, y estos logros son recompensados a los trabajadores con estímulos financieros dependiendo de su nivel de contribución en el desarrollo, potenciación o utilización de las tecnologías implementadas.

En esta búsqueda de eficiencia y productividad, se identificó la propuesta de la teoría del contrato psicológico, un enfoque desarrollado que aborda su aplicación en las organizaciones

empresariales. En ella se postula la existencia de una serie de expectativas mutuas entre el empleador y el empleado. Entre los elementos que integra en esta relación se encuentran tres tipos de poder: el de decisión, el de no-decisión y el ideológico, con el fin de fomentar la aceptación del trabajo (Shanahan & Smith, 2021, pp. 3, 11, 12). Cuando se trata de un trabajo de carácter operativo, compuesto por tareas repetitivas y no requiere un alto nivel de conocimiento por parte del trabajador, la relación puede establecerse de manera desequilibrada, favoreciendo al empleador. En cambio, en situaciones opuestas, el trabajador puede fortalecer su capacidad de negociación debido a la dependencia que la organización tiene de sus conocimientos. Este tipo de contrato se acentúa aún más en los trabajos mediados por la automatización cognitiva.

Para abordar la efectividad de las tareas realizadas, otra propuesta identificada es la teoría del servicio dominante. En ella se plantea la colaboración entre clientes y trabajadores con el propósito de co-crear valor mediante los productos o servicios que la organización introduce al mercado. Esta forma de colaboración demanda del trabajador la sensibilidad para interactuar con su comunidad de referencia, de tal manera que la empresa pueda ofrecer soluciones originadas en las necesidades reales, según la experiencia del usuario o consumidor final. Así mismo, se requiere que el trabajador cuente con la capacidad de experimentación, y la organización exhiba flexibilidad para explorar nuevas ideas y enfoques en la prestación de servicios o en la generación de productos (Gerke, et al., 2020, pp. 15, 17, 23). El resultado directo esperado consiste en el reconocimiento por parte del mercado específico hacia la empresa, gracias a las soluciones ofrecidas. Además, para el trabajador implica el fortalecimiento de su sentido de pertenencia y su compromiso con el entorno inmediato en el cual opera la organización.

También se destaca la teoría de la creación de sentido (*sensemaking*), que ha sido utilizada para entender cómo las personas interpretan y otorgan sentido a la información en

situaciones ambiguas o inciertas. Con este horizonte de sentido, el trabajador se adapta a las transformaciones tecnológicas disminuyendo su resistencia a incorporarlas, mientras que la gerencia prepara la organización para enfrentarse a situaciones cambiantes y complejas (Nowell & Stutler, 2020, pp. 5, 12 y 13). Esta construcción de sentido permite a los trabajadores identificar la coherencia entre sus propios intereses y las demandas organizacionales. Las prácticas gerenciales se concentran en ofrecer oportunidades para que los trabajadores orienten sus esfuerzos bien sea a la satisfacción de sus necesidades, su desarrollo social o la realización personal.

El anterior enfoque guarda relación con la propuesta del *Job Crafting*. Desde la obra seminal de Wrzesniewski y Dutton (2001), se planteó que la identidad de las personas se forja en el contexto social mediante interacciones y relaciones. Entre ellas, los autores desatacan las interacciones en el trabajo, debido a su gran influencia en la formación de la identidad en la edad adulta. Por consiguiente, sugiere como práctica gerencial la generación de un área de libertad para que los trabajadores le den forma y reconfiguren su labor, con el propósito de adaptarla mejor a sus necesidades y preferencias personales, lo que a su vez les permita experimentar un mayor sentido de significado y satisfacción en su trabajo. La autonomía en el diseño de las tareas a ejecutar se convierte en una fuente de motivación, compromiso y alto desempeño laboral (Wrzesniewski & Dutton, 2001, pp. 193, 195). De esta manera se conjugan elementos de la construcción de la identidad social del trabajador mediante el trabajo, junto con el fomento de su autonomía, lo que habilita la expresión plena de su condición humana y su realización personal.

Siguiendo esta línea, entre los enfoques teóricos desarrollados alrededor de las capacidades de los trabajadores, se encuentra la propuesta del cambio tecnológico sesgado hacia las habilidades. Esta perspectiva teórica explora el impacto de la transformación digital tanto en

el mercado como en la fuerza laboral. Se concentra en el planteamiento de una nueva división del trabajo y las habilidades compartidas entre humanos, máquinas y algoritmos en los dominios físico, cognitivo y afectivo (Nowell & Stutler, 2020, pp. 4, 13). Como parte de las problemáticas abordadas en la perspectiva teórica, se encuentran la polarización del trabajo, la desigualdad salarial y el desempleo tecnológico que pueden surgir debido a la incorporación de las tecnologías cuando no se considera un enfoque que promueva el pleno desarrollo de las capacidades de los trabajadores. De igual manera, se proponen prácticas tanto en la fase del desarrollo de las tecnologías como en su implementación en el ambiente organizacional, con el objetivo de lograr una interacción armoniosa entre los seres humanos y las máquinas.

Con un enfoque diferente, también centrado en las capacidades del trabajador, se encuentra la teoría de la autodeterminación. Esta perspectiva propone la integración de la competencia del trabajador, su autonomía, las interacciones tanto entre las personas como entre las máquinas y los seres humanos, como factores fundamentales en entornos laborales altamente influenciados por la tecnología. Según los autores, incluso en plataformas gig y sharing, es esencial implementar prácticas que incorporen los principios de esta teoría (Fisher & Cassady, 2019, p. 83).

Como parte de esta teoría, se propone que la interacción con las tecnologías de la Industria 5.0 no debe restringir la autonomía del trabajadores humanos. Las prácticas gerenciales deben estructurarse de tal manera que en la interacción humano-máquina se fortalezca el aporte del ser humano. Esto implica considerar la naturaleza de la tarea a realizar, las metas a corto plazo a alcanzar y el propósito de largo plazo para desarrollar las capacidades y competencias del individuo.

Adicionalmente, junto con la satisfacción del ingreso necesario para satisfacer necesidades, el sentido de pertenencia a grupos de referencia y a la sociedad en general, así como

el pleno desarrollo de las capacidades y creatividad del trabajador, la teoría de la sostenibilidad incorpora otros elementos característicos de la Sociedad 5.0 (Cloutier & Pfeiffer, 2015, pp. 317-327). A diferencia de la perspectiva de la sostenibilidad desarrollada desde la década de los 90 del siglo pasado, que abarcaba aspectos extrínsecos como el económico, ambiental y social, en esta nueva propuesta se incluyen entre los pilares del desarrollo sostenible elementos intrínsecos como la felicidad del trabajador y el bienestar humano. Esta idea ha sido ampliada por otros autores, quienes han introducido el concepto de felicidad sostenible (Eckhaus & Sheaffer, 2019, pp. 1094-1097), el cual se refiere a la capacidad de mantener el bienestar del trabajador en el largo plazo.

Esta perspectiva parte del supuesto de que la felicidad de los empleados desempeña un papel crucial en el éxito de una empresa. El trabajo es una condición esencial para alcanzar la realización plena como ser humano del trabajador y que esto, a su vez, influye directamente en el aporte irrestricto de sus capacidades al logro de los objetivos organizacionales. Entre los elementos destacados de este enfoque, se incluye la autonomía del trabajador para definir y ejecutar la tarea, la retroalimentación continua que asegure la alineación de sus decisiones con los objetivos de la organización, así como la contribución a la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las personas, incluso en empleados regidos por relaciones comerciales. El valor agregado para los trabajadores se traduce en una mayor productividad de las organizaciones y, en conjunto, en el fomento del desarrollo sostenible tanto de las comunidades como de la sociedad en general.

En la Tabla 32 se presenta el esquema que relaciona estos enfoques conceptuales y teóricos con las unidades de análisis, según la representación del concepto trabajo.

Tabla 32 - Unidades de análisis por representaciones y enfoques teóricos en la Sociedad 5.0

Unidad de análisis	Representación	Descripción de la unidad de análisis	Enfoque teórico	Argumentos	Autores
Motivación	Cognitivo-Instrumental	Ganar el dinero que permita cubrir sus necesidades básicas	Teoría de los Sistemas Sociotécnicos Teoría del Contrato Psicológico	Incentivos financieros Logro de metas de corto plazo	Nowell & Stutler (2020) Shanahan & Smith (2021)
	Práctico-Moral	Hacer parte de un grupo social	Teoría de la Autodeterminación Job Crafting	Autonomía en el diseño de tareas Autonomía para dar forma a tareas y adaptarlas a preferencias personales.	Fisher & Cassady (2019) Wrzesniewski & Dutton (2001)
	Estético-Expresiva	Lograr su autorrealización personal	Teoría de la autodeterminación Teoría de la sostenibilidad	Integra las capacidades del trabajador y su plena realización La satisfacción y bienestar del trabajador influyen en el aporte de sus capacidades	Fisher & Cassady (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015) Eckhaus & Sheaffer (2019)
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	Ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	Teoría de los Sistemas Sociotécnicos	Incluye factores humanos como el reconocimiento y aceptación	Nowell & Stutler (2020)
	Práctico-Moral	Interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	Job Crafting Teoría de la Sostenibilidad	Adaptación y configuración personal del trabajo Mayor sentido de significado y satisfacción	Wrzesniewski & Dutton (2001) Cloutier & Pfeiffer (2015)
	Estético-Expresiva	Desarrollar las capacidades del trabajador y expresar su creatividad	Job Crafting Teoría de creación de sentido	Adaptar el trabajo a las preferencias del trabajador para mayor significado y satisfacción Adaptación a cambios tecnológicos mediante construcción de sentido	Wrzesniewski & Dutton (2001) Nowell & Stutler (2020)
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	Alcanzar los objetivos propuestos por la organización	Teoría de los Sistemas Sociotécnicos Teoría del contrato psicológico	Eficiencia, productividad, adaptación a cambios Se impone la capacidad coercitiva de la gerencia por medio del poder	Nowell & Stutler (2020) Shanahan & Smith (2021)
	Práctico-Moral	Alcanzar el objetivo del trabajador de hacer parte de la sociedad	Teoría de la sostenibilidad Job Crafting	Participación y contribución a objetivos organizacionales Sentido de pertenencia y bienestar Interacción social para ajustar el trabajo al proceso colectivo	Eckhaus & Sheaffer (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015) Wrzesniewski & Dutton (2001)

	Estético-Expresiva	El trabajador alcanza la plena expresión de su condición de ser humano	Teoría de la autodeterminación Teoría de la sostenibilidad	La felicidad y bienestar del trabajador contribuyen al logro de objetivos organizacionales.	Fisher & Cassady (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015) Eckhaus & Sheaffer (2019)
Función	Cognitivo-Instrumental	Cumplir con la productividad que exige la sociedad	Teoría de los Sistemas Sociotécnicos Teoría del Cambio Tecnológico Sesgado hacia las habilidades	Eficiencia, equilibrio en interacción humano-máquina Nueva división del trabajo Colaboración para la productividad	Nowell & Stutler (2020)
	Práctico-Moral	El trabajador toma consciencia de su condición como ser humano social	Teoría de la Autodeterminación Job Crafting	Tecnología como medio para desarrollar capacidades humanas Construcción de sentido y desarrollo personal	Fisher & Cassady (2019) Wrzesniewski & Dutton (2001)
	Estético-Expresiva	El trabajador expresa su autonomía y pone en juego el máximo posible de sus capacidades	Teoría de la creación de sentido Teoría de la sostenibilidad Teoría de la autodeterminación	La autonomía y adaptación influyen en la identidad, el significado del trabajo y la calidad de vida Adaptación a cambios tecnológicos mediante construcción de sentido	Nowell & Stutler (2020) Eckhaus & Sheaffer (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015) Fisher & Cassady (2019)
Resultado	Cognitivo-Instrumental	El trabajador aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	Teoría del contrato psicológico Teoría del Cambio Tecnológico Sesgado hacia las Habilidades	Diferentes tipos de poder en la relación laboral El trabajador ofrece su conocimiento Colaboración humano-máquina para la productividad	Shanahan & Smith (2021) Nowell & Stutler (2020)
	Práctico-Moral	El trabajador aporta sus conocimientos y construye comunidad	Teoría del servicio dominante Teoría de la creación de sentido Teoría de la sostenibilidad	Co-creación de valor entre trabajadores y clientes Identificación de coherencia entre intereses personales y demandas organizacionales La felicidad y el bienestar que construyen la comunidad	Gerke, et al. (2020) Nowell & Stutler (2020) Eckhaus & Sheaffer (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015)
	Estético-Expresiva	El trabajador transforma la sociedad con su aporte	Teoría del servicio dominante Teoría de la sostenibilidad	La colaboración en la co-creación de valor beneficia a la sociedad y a la organización La felicidad y el bienestar que construyen la sociedad	Gerke, et al. (2020) Eckhaus & Sheaffer (2019) Cloutier & Pfeiffer (2015)

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. La lógica de coevolución y prácticas gerenciales en la Sociedad 5.0

Ante la creciente complejidad resultante de los rápidos cambios y el desarrollo continuo de la automatización cognitiva, se vuelve indispensable diseñar e implementar de manera simultánea prácticas de diferentes lógicas gerenciales en las organizaciones de la Sociedad 5.0, denominada la lógica de la coevolución (Dijksterhuis, et al., 1999). Este desafío se acentúa debido a que el nuevo trabajador debe contar entre sus características con la necesidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, desarrollar una mayor flexibilidad y capacidad más sólida de adaptación a los cambios tecnológicos acelerados, así como la co-creación de valor en la interacción de la triada cliente-máquina-trabajador (Barile, et al., 2021). Para enfrentar esta dinámica, se requiere de una gerencia con la capacidad de diseñar estas prácticas de acuerdo con los tipos de inteligencia a aplicar (Tuomi & Ascenção, 2023, 156), los tipos de tarea a realizar (Noble, et al., 2022, pp. 119, 203), de trabajadores vinculados a la organización (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11), las interacciones humano-máquina incorporadas (Kolade & Owoseni, 2022, pp. 4, 11) y las representaciones del concepto trabajo que se entrelazan en estas complejas relaciones.

En este escenario, la gerencia desempeña el papel aún vigente en la administración de empresas: generar la eficiencia, eficacia y productividad que genere el valor agregado a distribuir entre los diferentes miembros de la sociedad. Las organizaciones empresariales y la gerencia necesitan estar conscientes de las lógicas de gestión que operan, tanto en diferentes áreas de la organización como en los diversos entornos en que se desenvuelven. Mediante la implementación de prácticas gerenciales alineadas con estas realidades, el papel de la gerencia se focaliza en coordinar y equilibrar su aplicación para lograr una ventaja competitiva sostenible bajo los paradigmas de la Sociedad 5.0 (Tyskbo, 2021). La comprensión de estas tensiones permite a las

organizaciones desarrollar estrategias que satisfagan las expectativas de todas las partes interesadas en entornos cambiantes.

En la implementación de esas diversas lógicas gerenciales, es esencial considerar los aspectos relacionados con la organizaciones y tareas altamente estandarizables debido al carácter repetitivo de sus operaciones, los cuales pueden ser asumidos mediante modelos de gestión basados en algoritmos. La lógica clásica encuentra su aplicación en sistemas ciberfísicos que tienen muchas probabilidad de ser automatizados, diseñados con el propósito de aumentar la productividad. En ellos, la práctica gerencial se concentra en la coordinación de las intervenciones humanas en el proceso productivo, fomentando la colaboración en torno a los objetivos organizacionales (Schuh, et al., 2014, pp. 3-5). Se parte de la premisa de que los empleados comprenden mejor su función al interactuar con las máquinas y están dispuestos a desempeñarse eficientemente cuando pueden relacionar sus objetivos con las metas propuestas por la organización (Christopher, 2020; Seltani, et al., 2016), en consonancia con la representación Cognitivo-Instrumental del trabajo.

En consecuencia, las prácticas gerenciales de la lógica clásica se adoptan por este tipo de organizaciones y para ejecutar ese tipo de tareas. Factores como el salario, variables sociodemográficas relacionadas con el desarrollo de la identidad social en el marco de una comunidad de referencia, el cumplimiento de la productividad esperada por la sociedad y la contribución del conocimiento específico del trabajador para el logro de los objetivos de la organización, son considerados insumos para que la gerencia logre la colaboración de los trabajadores (Montero & Vásquez, 2015). Estas prácticas incluyen la capacidad de coerción que la gerencia ejerce sobre el equipo de trabajo (Shanahan & Smith, 2021, pp. 10-11), utilizando su

posición dominante ante la dependencia que los trabajadores tienen de su empleo para satisfacer sus propias necesidades y las de su familia.

Además, los trabajos realizados por *gig, sharing* y *on-demand worker* a través de plataformas requieren para su desarrollo de prácticas que incorporen tanto la colaboración como el poder ejercido por la gerencia. Esto podría incluir la subdivisión de tareas en microtareas o el fomento del tribalismo, que consiste en estimular la competencia entre grupos pequeños para evitar la colaboración entre trabajadores y aumentar la dependencia de la gerencia (Shanahan & Smith, 2021, pp. 20-21).

De igual manera, en las organizaciones de la Sociedad 5.0 se deben incluir elementos característicos de la lógica moderna. En ella, el trabajo se considera una actividad social que facilita el reconocimiento interno y externo del trabajador a través de las interacciones generadas. En esta perspectiva, la actividad central de la gerencia es organizar, involucrando la creación y la gestión de estructuras y procesos que permiten a las personas y grupos alcanzar sus objetivos en un entorno social complejo (Czarniawska-Joerges, 2008). Para lograrlo, busca responder a valores, creencias y cultura del contexto específico en el que desarrolla sus actividades, construyendo un ambiente organizacional donde los trabajadores se sienten parte de un grupo que los valora y comprende (Moses & Sharma, 2020). De esta manera se responde a aspectos de la representación del concepto trabajo Práctico-Moral, relacionados con la pertenencia a un grupo social de referencia, donde interactúan, desarrolla su condición de seres sociales y contribuyen a la construcción de la comunidad concreta en la que se desenvuelven.

En esta línea, las prácticas gerenciales buscan que los trabajadores se identifiquen con su organización y grupo de trabajo, para que su compromiso se refleje en un comportamiento cooperativo encaminado al logro de los objetivos organizacionales (Hogg M. , 2007; Hogg &

Gaffney, 2018). Para lograrlo, se promueve la conexión emocional y cognitiva del trabajador tanto con la organización, su equipo y los clientes (Seltani, et al., 2016), permitiéndoles aplicar su inteligencia empática y sensibilidad, como competencias únicas e irremplazables en la colaboración humano-maquina (Tuomi & Ascenção, 2023, pp. 155,167).

La gerencia requiere fortalecer su capacidad de un liderazgo participativo, considerando el trabajo como una oportunidad para desarrollar relaciones sociales significativas, contribuir al bienestar de otros y sentirse parte de una comunidad más amplia (Vito, 2018, pp. 3, 12, 14). Este tipo de liderazgo se apoya en habilidades comunicativas y resolución de conflictos, estableciendo relaciones fluidas con personas y nodos, para consolidar la cooperación y el sentido que el trabajo tiene para los trabajadores de permitirle sentirse parte de la sociedad y de construir interacciones sociales a partir de las funciones desempeñadas (Vogelius & Storgaard, 2016). Otros autores plantean el liderazgo ambidextro, que considera la actitud de apertura para promover la búsqueda de nuevos modelos de negocio, producción de bienes o servicios que respondan a necesidades futuras del mercado; al mismo tiempo que la actitud de cierre para estandarizarlos y lograr altos niveles de eficiencia y productividad (Luu, Le, et al., 2019; Luu, Dinh, et al., 2019).

Adicionalmente, este proceso se construye en conjunto con su equipo de trabajadores, permitiéndoles autonomía en el diseño de las tareas a desarrollar para aplicar su experiencia y conocimiento, base de la inteligencia intuitiva que no es fácilmente automatizable (Tuomi & Ascenção, 2023, pp. 154, 161, 167). Integrar su experiencia de vida en el trabajo infunde significado a su desempeño, le facilita alcanzar el vínculo social y fomenta el desarrollo de la identidad personal a partir de la interacción y la pertenencia a un grupo humano (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 194).

Como parte de los desarrollos actuales de esta lógica moderna, emerge el concepto de felicidad como un impulsor del compromiso laboral al establecer la conexión emocional y cognitiva entre el empleado y su trabajo. Entre las prácticas gerenciales consideradas necesarias para alcanzar este objetivo, se encuentran los programas y políticas que fomenten la autonomía, el desarrollo de competencias y habilidades, así como la capacidad de establecer relaciones en el trabajo. Estas prácticas buscan promover la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la organización (Eckhaus & Sheaffer, 2019, p. 1097; Field & Buitendach, 2011, pp. 70, 76). Sentirse parte de un grupo específico donde interactúa y al cual contribuye, no solo eleva su percepción de bienestar personal, sino que también aumenta la satisfacción laboral y la intención de permanecer en su puesto de trabajo (Kumalasari, et al., 2022, pp. 6503,6506). Este es uno de los pilares de la sostenibilidad empresarial en la Sociedad 5.0, que se une como práctica prioritaria en esta lógica gerencial.

La tercera lógica que opera de manera simultánea en estas realidades en construcción es la postindustrial. En ella, la cooperación entre la gerencia y los trabajadores se fortalece, basada en la confianza en las capacidades individuales y colectivas. Además, en esta lógica se considera crítica la integración con el entorno, lo que lleva a una evolución constante a la par de las transformaciones sociales y tecnológicas. De esta manera, la capacidad de generar colaboración interna y con el entorno se convierte en la práctica gerencial por excelencia. En este contexto, el *sensemaking* (Nowell & Stutler, 2020, pp. 12-13) es crucial para ofrecer un horizonte de sentido a los trabajadores en un entorno cambiante y complejo, permitiéndoles alcanzar su autorrealización a través del desarrollo de capacidades, creatividad y autonomía, y expresar plenamente su naturaleza humana y su rol transformador en la sociedad (Eckhaus & Sheaffer, 2019, pp. 1094-1097).

En esta lógica se requiere conformar equipos de trabajo interdisciplinarios y autónomos que cuenten con la libertad para experimentar y explorar nuevas ideas y tecnologías (Zuraik & Kelly, 2019, p. 88). En el contexto de la Sociedad 5.0, junto con los trabajadores humanos que aportan su conocimiento y autonomía, se agrega la colaboración con trabajadores máquina, lo que da lugar a interacciones no solo entre personas, sino también entre humanos y máquinas. Estas son consideradas colaboradoras que ayudan a los trabajadores humanos al encargarse de tareas rutinarias y operativas de manera más eficiente y efectiva, permitiendo a las personas liberar tiempo para aprovechar sus habilidades y capacidades únicas (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11), realizando actividades que solo ellos pueden llevar a cabo, ya que requieren de la empatía, creatividad, sensibilidad, experiencias emocionales previas o la resolución de problemas complejos no codificables (Noble, et al., 2022).

En consecuencia, la práctica gerencial se complementa con la comprensión de una nueva división del trabajo. Esto implica el diseño de acciones para que las máquinas complementen en lugar de reemplazar a los trabajadores humanos. En la Sociedad 5.0, cada trabajador desempeña un rol diferente, lo que demanda la intervención gerencial para asegurar la colaboración efectiva. Por ejemplo, en la interacción con los clientes, los trabajadores humanos asumen la tarea de propiciar la experiencia del cliente, mientras que la máquina puede utilizarse para mejorarla (Prokopis, et al., 2023, p. 8).

En el diseño de las tareas, aquellas que requieren alta empatía o habilidades emocionales y sociales, necesitan una intervención humana significativa, porque no pueden automatizarse fácilmente (Huang, et al., 2019), Por otro lado, las tareas que demandan conocimiento codificado o son repetitivas y peligrosas son asumidas por las máquinas (Choi, et al., 2022, p. 14), mientras los trabajadores se enfocan en actividades que requieren habilidades y conocimientos tácitos

(Dosi & Virgillito, 2019, p. 615). Finalmente, en las prácticas gerenciales se incorporan acciones encaminadas hacia la colaboración asistida, consistente en la utilización de tecnologías cognitivas para apoyar la realización de las actividades diarias. Esto incluye, además de los procesos repetitivos de producción o prestación del servicio, tareas administrativas y rutinarias que tienen alta carga operativa o requieren de solución de problemas propios de la inteligencia analítica. Mientras tanto, los trabajadores humanos se dedican a actividades que requieren de la experiencia, conocimiento y percepción sensorial (Yorks, et al., 2020, p. 314).

Con el propósito de alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual representa la tarea central de la gerencia, el diseño de prácticas que gestionen la colaboración entre humanos y máquinas ofrece beneficios, como la inclusión de un toque humano creativo en la producción en contraposición de una estandarización robotizada (Demir & Cicibaş, 2017, pp. 5, 6). La huella de lo humano se convierte en un diferenciador en momentos de transformaciones tecnológicas de gran impacto. Para asegurar la sostenibilidad real de esta ventaja, la gerencia requiere centrarse en fomentar la satisfacción personal y el sentido de propósito en los trabajadores humanos unido a las prácticas de sostenibilidad bajo los ejes mencionados de felicidad y bienestar. Adicionalmente, se requiere desarrollar programas para la formación y capacitación de los trabajadores para que desarrollen sus capacidades únicas, la promoción de la participación y el diálogo entre los trabajadores y la gerencia, y la implementación de políticas y prácticas que fomenten la transparencia y la equidad en la toma de decisiones (Choi, et al., 2022, pp. 2, 11, 13, 14 y 19).

En la Tabla 33 se presenta el resumen de las implicaciones sobre las actuaciones de la gerencia en las lógicas simultáneas que se presentan en la Sociedad 5.0, con las cuales se estructura la lógica de coevolución.

Tabla 33 - Lógicas y prácticas gerenciales en la Sociedad 5.0

Lógicas	Eje de las Prácticas Gerenciales	Líneas de acción de las Prácticas Gerenciales	Acciones por implementar
Clásica	Coordinar	Coordinación de Intervenciones Humanas	<p>Establecer estructuras jerárquicas claras y roles definidos para los trabajadores humanos y los trabajadores máquinas</p> <p>Implementar sistemas de incentivos financieros para aumentar la productividad</p> <p>Ejercer control y supervisión estrictos sobre los trabajadores implementando algoritmos para gestionar el <i>gig, sharing</i> y <i>on-demand worker</i></p> <p>Utilizar la coerción y la autoridad para mantener el orden e imponer la actitud de colaboración en el trabajo</p>
		Relaciones de Poder y Dependencia	<p>Explotar la necesidad del empleo de los trabajadores</p> <p>Establecer relaciones de poder asimétricas para favorecer a las acciones requeridas por la empresa</p> <p>Controlar la toma de decisiones y limitar la autonomía de los trabajadores para mantener el control sobre las tareas</p>
Moderna	Organizar	Construcción de Identidad y Pertenencia	<p>Fomentar la identificación del trabajador con la organización y el grupo de trabajo</p> <p>Promover un liderazgo participativo y basado en habilidades comunicativas</p> <p>Crear un ambiente organizacional que valore y comprenda a los trabajadores</p>
		Desarrollo de Competencias y Autonomía	<p>Proporcionar programas de formación y capacitación para el desarrollo de habilidades para la interacción humano-máquina</p> <p>Permitir la autonomía en la toma de decisiones y el diseño de tareas</p> <p>Fomentar la experimentación y la exploración de nuevas ideas y tecnologías</p>
		Colaboración y Conexión Emocional	<p>Integrar equipos de trabajo interdisciplinarios y autónomos entre trabajadores humanos y entre humanos y máquinas</p> <p>Establecer conexiones emocionales y cognitivas entre los empleados y su trabajo para que tengan un rol en la colaboración humano-máquina</p> <p>Facilitar la colaboración entre humanos y máquinas en tareas que se complementen</p>
Postindustrial	Colaborar y liderar	Colaboración Interna y con el Entorno	<p>Fomentar la colaboración interna y la integración con el entorno para adaptarse a la automatización cognitiva</p> <p>Diseñar acciones para que las máquinas complementen a los trabajadores</p> <p>Fortalecer la autonomía y creatividad de los trabajadores humanos como elemento diferenciador del trabajador máquina</p>
		Desarrollo de Capacidades Únicas	<p>Enfatizar en el desarrollo de capacidades únicas e irremplazables de los trabajadores que no pueden ser automatizadas</p> <p>Enfocar el trabajo humano en actividades que requieren habilidades y conocimientos tácitos</p> <p>Utilizar tecnologías cognitivas para apoyar actividades diarias, repetitivas o peligrosas</p>

		Coordinación de Intervenciones Humano-Máquina	Diseñar acciones para una colaboración efectiva entre humanos y máquinas Establecer roles diferenciados del trabajador humano en la interacción con los clientes Complementar tareas humanas que requieren capacidades únicas con la automatización de tareas repetitivas Fortalecer la participación de los trabajadores humanos en actividades que requieren inteligencia intuitiva
		Construcción de Identidad en Entorno Cambiante	Facilitar el sentido y la autorrealización en un entorno cambiante y complejo Promover la colaboración interna y con el entorno para adaptar tecnologías 5.0 Integrar la inteligencia empática y la sensibilidad como aporte de los trabajadores humanos en la colaboración con las máquinas

Fuente: Elaboración propia

5.3. Implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos

En el contexto general de las lógicas gerenciales, se tiende a utilizar los términos *trabajo* y *empleo* como si fuesen sinónimos, así como también los términos *trabajador* y *empleado*. No obstante, Gary Hamel (2007) sostiene que el concepto *empleado* es una construcción reciente la cual no corresponde con la naturaleza humana. Según este autor, dicho término surgió en un momento histórico en que la humanidad transitó de “...vender el tiempo de uno en lugar de lo que uno produce, ajustar el ritmo del trabajo de uno al reloj, comer y dormir a intervalos definidos con precisión, pasar largos días repitiendo sin cesar la misma pequeña tarea, ninguno de estos era, o son, instintos humanos naturales” (p. 130).

Sin embargo, la realidad de la segunda década del Siglo XXI desafía esta noción. La presencia de trabajadores altamente cualificados que aportan sus capacidades y conocimientos, más allá de su capacidad operativa, ya no encaja con esa realidad. Esto es especialmente evidente en el contexto de las tecnologías 5.0, las cuales introducen nuevas formas de interacción entre humanos y máquinas. Por esta razón, Hamel (2007) propone la necesidad de redefinir el concepto trabajo para que sea más consistente con los paradigmas contemporáneos. Resalta como algunas organizaciones ya los han adoptado, utilizando términos tales como *associate*, *colleague* o *team*

member. Incluso, en tiempos más recientes, se ha empezado a utilizar el término *design thinker* (Martin, 2009), para referirse a un trabajador que constantemente genera nuevas interacciones con su entorno y va más allá de las expectativas de la gerencia más optimista.

En un debate contemporáneo adicional, diversos autores y organizaciones internacionales, incluida la Organización Internacional del Trabajo (OIT), abogan por la importancia del empleo y el contrato laboral como mediadores esenciales para llevar a cabo las operaciones propias de las organizaciones empresariales. Esta postura busca superar la precariedad de las relaciones informales y no estructuradas, para incorporar dimensiones objetivas como el salario, la seguridad social, la estabilidad y la productividad, así como dimensiones subjetivas entre las cuales se destaca la satisfacción, la autonomía, el sentido de propósito e identidad, además de otras condiciones laborales (Myhill et al., 2021, pp. 1, 6). La OIT sostiene que esta perspectiva es válida independientemente de la denominación utilizada, ya sea autónomo, *gig*, socio o empleado. Según este enfoque, toda actividad humana orientada a generar o proporcionar productos o servicios en el mercado debe basarse en una relación laboral.

En contraste, ante las transformaciones características de la Sociedad 4.0 y 5.0, Kuhn et al. (2021, p.2) adoptan una posición que distingue entre el trabajo ejecutado bajo contrato laboral del llevado a cabo a través de una relación empresa-proveedor, como el desempeñado por un *gig*, *sharing* u *on-demand worker*. Desde esa perspectiva, estos autores argumentan que el término *empleo* no recoge la totalidad de actividades de trabajo realizadas en las empresas de estas Sociedades, y reconocen la necesidad de emprender investigaciones más profundas para reformularlo y comprenderlo de una manera más completa. Esto se debe a que las operaciones empresariales pueden ser ejecutadas por tres tipos de trabajadores. El primero corresponde a los trabajadores humanos tradicionales, que forman parte de la estructura organizativa clásica bajo

contratos laborales y la subsidiariedad propia de las relaciones empleador-empleado. El segundo son los trabajadores humanos *gig*, *sharing* u on-demand que sostienen relaciones comerciales, regidas por mecanismos de gestión distintos a la legislación laboral, orientados por normativas comerciales. El tercero incluye a los trabajadores-máquina, que actualmente no solo desempeñan tareas de naturaleza práctica, sino también interactúan con seres humanos o toman decisiones. Estos trabajadores no están vinculados directamente con la empresa, sino que están mediados por programadores de inteligencia artificial cognitiva.

En el caso del trabajo en el sector cultural y creativo en Colombia, se evidencia una distribución que refleja varias de las características discutidas en esta sección, a excepción de la presencia de inteligencias artificiales, tanto cognitivas como no cognitivas. Se observó una baja presencia de trabajadores con contrato laboral, mientras que alrededor del 88% se reparte entre independientes o autónomos (42%), propietarios de una empresa que contrata colaboradores para proyectos específicos (27%) y miembros de colectivos de artistas (19%) que realizan las actividades mediante colaboración.

Los desafíos en la estructura organizativa, que serán abordados en las próximas secciones, junto con las prácticas gerenciales que son objeto de cuestionamiento y replanteamiento, especialmente en lo relacionado con las unidades de análisis '*motivación para trabajar*' y '*resultado del trabajo*', permitirán proponer los elementos conceptuales clave para construir respuestas a las diversas realidades de las empresas en el contexto de la Sociedad 5.0, desde la perspectiva del pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales.

5.3.1. La organización, su estructura, tipos de trabajo y trabajador

En esta sección, se explorará la interacción entre las estructuras organizacionales, prácticas gerenciales, tipos de trabajo y tipos de trabajador discutido previamente¹⁹, con las representaciones del concepto trabajo²⁰, así como los hallazgos obtenidos para las unidades de análisis del estudio empírico. Con el fin de realizarlo en el contexto de la Sociedad 5.0, se incluirá el nivel de competencia requerido para realizar las operaciones de las organizaciones como un eje central de estudio.

En primer lugar, las organizaciones se dividen en dos categorías según el nivel de complejidad interna y su dependencia en el desarrollo de operaciones. En el nivel más básico de complejidad se identificaron las organizaciones de carácter tradicional, con una estructura sólida de tipo mecanicista u organicista. En ellas, las relaciones se basan en procesos formalizados, caracterizados por un alto grado de estandarización y claras jerarquías de autoridad. Los vínculos internos se generan por medio de contratos laborales tradicionales, que pueden incluir salarios variables o bonificaciones vinculadas a objetivos. Las organizaciones realizan el mayor número posible de operaciones centrales del negocio y establecen relaciones comerciales con entidades externas para adquirir los bienes o servicios de diversos tipos de proveedores. Los resultados del trabajo empírico permitieron inferir que este tipo de estructura es poco común con el sector, dada la baja cantidad de relaciones contractuales tradicionales mediadas por el contrato laboral, que sólo alcanza el 11%.

¹⁹ Se encuentra en la Sección 2.4, entre las páginas 70-74

²⁰ Se trató en la Sección 2.3., entre las páginas 32 y 68

El segundo tipo de organización, con mayor nivel de complejidad y dependencia, se caracteriza por su presencia en múltiples lugares, lo cual exige procesos comunicacionales multidireccionales y niveles altos de cooperación. Sus operaciones se realizan en distintos lugares geográficos por actores con diversos tipos de vínculos. Las actividades centrales de la empresa se distribuyen en diferentes ubicaciones según los niveles de competencia necesarios, así como por otras organizaciones que forman parte de una cadena global de valor, de la cual hace parte o es el coordinador. Las operaciones que la empresa realiza directamente pueden concentrarse en uno o varios de los procesos del negocio, al mismo tiempo que presenta una alta dependencia en el desarrollo de los otros procesos. Esto incrementa su interdependencia con los nodos de la red para lograr su productividad, eficiencia y resultados. Las tareas se realizan mediante diversos mecanismos, que van desde contratos laborales tradicionales hasta modelos contractuales diseñados para tareas específicas, contrataciones por medio de plataformas propias o globales y establecimiento de relaciones comerciales con personas y organizaciones. Esto se evidenció para el sector cultural y creativo en Colombia con la participación del 42% de relaciones con trabajadores autónomos, 20% de colectivos conformados en redes informales y propietarios de empresas que dependen de la colaboración para tareas específicas en proyectos concretos.

La segunda variable se relaciona con el nivel de competencia requerido para los procesos productivos. Aquí también se identifican dos posibles integraciones de tecnologías que requieren de diferentes competencias. Hasta la tercera revolución industrial, la ingeniería mecánica se complementó con la electrónica, y posteriormente, con la mecatrónica e informática. generando procesos automatizados de naturaleza operativa, que reemplazaron habilidades técnicas generales requeridas en el trabajo. A partir de la RI4, se incorporan tecnologías basadas en inteligencia artificial, las cuales generan una integración ciberfísica que logra automatizaciones

mediante algoritmos con el fin de ir más allá de las operaciones básicas y empiezan a abordar las de pensamiento. Con la consolidación de la inteligencia artificial generativa y demás tecnologías propias de la RI5, las máquinas asumen operaciones de pensamiento de mayor nivel, tomando decisiones en tiempo real, con base en gigas de datos de manera más asertiva que un humano. También resuelven las preguntas de los clientes con mayor capacidad para precisar los problemas complejos e interactúan interpretando y reproduciendo emociones.

La siguiente matriz (Figura 6) presenta las interrelaciones entre las variables propuestas. En las filas se ubican los distintos niveles de la estructura organizacional, situando el nivel altamente estructurado en la inferior y las organizaciones distribuidas o en red interorganizacional en la superior. Respecto al nivel de competencias, en la primera columna presenta el nivel bajo, representado por tecnologías que requieren habilidades, destrezas y conocimientos técnicos, mientras en la segunda columna se encuentra la demanda de capacidades y conocimientos únicos. Esta matriz tiene por objetivo identificar las representaciones del concepto trabajo que exhiben un mayor grado de correspondencia, de acuerdo con los niveles descritos de estas dos variables.

		Nivel de Competencia	
		Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Capacidades y conocimientos únicos
Estructura organizacional	Distribuidas o en red interorganizacional	Cognitivo-Instrumental	Estético-Expresiva
	Altamente estructurada	Cognitivo-Instrumental Práctico-Moral	Estético-Expresiva

Figura 6 - Relación entre representaciones del concepto trabajo, habilidades y tipos de organizaciones

Fuente: Elaboración propia

El cruce de los niveles bajo de ambas variables, situado en la celda inferior izquierda de la matriz, se identifican las organizaciones muy estructuradas y los niveles de la competencia que requieren de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos. En esta celda se propone la predominancia de dos representaciones del concepto trabajo. En primer lugar, se encuentra la Cognitivo-Instrumental, en la cual el trabajo se concibe como un intercambio en que las actividades están orientadas a la producción o creación de valores de uso, tanto por parte del contratante como del contratado. En segundo lugar, se identifican elementos de la representación Práctico-Moral, en los cuales el concepto trabajo se refiere al significado de convertirse en fuente del vínculo social que permite al trabajador construir su identidad al insertarse en un grupo social y en una comunidad.

El segundo cruce, situado en la celda superior izquierda de la matriz, identifica las organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales, con el nivel de competencia que requiere de habilidades, destrezas y conocimiento técnico. En esta celda, se propone la predominancia de la representación Cognitivo-Instrumental del concepto trabajo. La limitada interacción entre los actores conlleva a una relación pragmática centrada en el intercambio de valores de uso: el trabajador aporta su experticia sin generar el vínculo social que dinamiza la construcción de identidad y su sentido de pertenencia, mientras que el contratante recibe a cambio el logro de los objetivos organizacionales.

El tercer cruce hace referencia al nivel organizacional muy estructurado con el nivel de competencia de alto nivel, y encuentra ubicado en la celda inferior derecha de la matriz. En esta categoría, se propone como representación dominante la Estético-Expresiva, la cual permite al trabajador expresar plenamente su identidad y singularidad a través de su labor, logrando su autorrealización. Los niveles elevados de cualificación requeridos para este tipo de trabajador de

la Sociedad 5.0 conllevan conocimientos únicos que tienen una menor probabilidad de ser automatizados, a fin de evitar su reemplazo por una inteligencia artificial cognitiva. Estas habilidades comprenden la capacidad creativa, la construcción de conocimientos a partir de la experiencia y la interpretación de interacciones humanas no codificables.

En el cuarto entrecruce, situado en la celda superior derecha de la matriz, se identifican las organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales con alto el nivel de competencia. El análisis de la representación del concepto trabajo es similar al cruce anterior. Las capacidades únicas y con una baja probabilidad de automatización llevan a que el trabajador conciba su tareas como un medio para potenciar y maximizar su condición humana, avanzando hacia la autorrealización. En este caso, la relación de trabajo puede estar estructurada o no por un contrato bajo la legislación laboral.

Estas relaciones que permiten relacionar las representaciones del concepto trabajo con el entrecruce de las variables propuestas, proporcionan una primera base para abordar los hallazgos del trabajo empírico sobre el sector creativo y cultural en Colombia y alcanzar el objetivo general de esta tesis doctoral. En el siguiente apartado, esta conexión permite hacer una propuesta sobre cómo las transformaciones del concepto trabajo en la Sociedad 5.0 se inciden sobre el diseño de las prácticas gerenciales.

Para las unidades de análisis '*objetivo de trabajar*', que refleja las metas de corto plazo del trabajador; '*finalidad de trabajar*', que incluye los propósitos de largo plazo; y '*función de trabajar*', que abarca la interpretación del significado de las responsabilidades y actividades realizadas, la representación dominante fue la Estético-Expresiva, tanto dentro como fuera del sector cultural y creativo. En ellas, la representación media resalta el desarrollo de las capacidades del trabajador y la manifestación de su creatividad como '*objetivo*', la plena expresión de su

condición como ser humano en cuanto a la '*finalidad*', y la demostración de la autonomía que permite poner en juego todas sus capacidades para la '*función*'.

En este sentido, la participación del trabajador en los procesos productivos de la Sociedad 5.0 requiere gestionar capacidades únicas y de baja automatización, que le permiten encontrar el punto de convergencia con las máquinas. Estas prácticas, las cuales serán propuestas más adelante en esta misma sección, se dirigen hacia su aporte protagónico tanto en organizaciones altamente estructuradas como en distribuidas o en redes interorganizacionales. Aquí, el trabajador colabora con las máquinas (Huang, et al., 2021), generando conocimiento colaborativo mediante la interacción para alcanzar objetivos comunes (Noble, et al., 2022), utilizando estrategias de colaboración aumentada (Yorks, et al., 2020), y diseñando tecnologías que desempeñen el papel de *human collaborator* (Kolade & Owoseni, 2022).

En el caso de la unidad de análisis '*resultado de trabajar para el trabajador*', las representaciones se distribuyen entre la representación Práctico-Moral, predominante fuera del sector, y la Estético-Expresiva, que comparte predominio con aquella en el ámbito cultural y creativo. Mientras que en la primera, el trabajador requiere de una relación objetivable de los impactos y consecuencias que se derivan de su conocimiento puesto al servicio en una comunidad específica, con rostros y nombres concretos; en la segunda, el impacto radica en la formación de una sociedad como entidad abstracta pero de gran valor para el trabajador.

En el caso de la representación Estético-Expresiva, las prácticas gerenciales se soportan en los mismos elementos propuestos para las tres unidades de análisis anteriores: colaboración humano-máquina, interacción para lograr un objetivo en común, colaboración aumentada y tecnologías *human collaborator*.

En el caso de la Práctico-Moral, el trabajador alcanza este *'resultado'* a través de las actividades realizadas en una organización con una comunidad específica de referencia, lo que no puede alcanzarse en el contexto de organizaciones distribuidas o en red interorganizacional. Esto requiere de la implementación de prácticas gerenciales que se centren en tareas más operativas, las cuales posibilitan un contacto directo con los grupos humanos (Huang, et al., 2021). En estas situaciones, se utilizan las tecnologías propias de las RI2 y RI3 (Noble, et al., 2022), las cuales pueden existir una actitud de no interacción con las inteligencias artificiales (Lichtenthaler, 2019), ya que la tecnología se presenta en un nivel básico y necesita de habilidades para su manipulación y uso (Kolade & Owoseni, 2022).

Con respecto a la unidad de análisis *'motivación para trabajar'*, la cual considera los factores internos y externos que impulsan al trabajador a comprometerse con su labor y a dedicar tiempo y esfuerzo en la realización de sus tareas, es necesario considerar las tres representaciones, especialmente fuera del sector. Mientras que en el sector cultural y creativo debe otorgarse especial atención a la Estético-Expresiva.

En el caso de la representación Práctico.-Moral, la *'motivación'* reside en satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo social específico. Las practicas gerenciales incorporan tareas operativas que requieren de habilidades técnicas y el uso de tecnologías propias de la RI2 y RI3. En este contexto, cabe la posibilidad de mantener una actitud de no interacción con las inteligencias artificiales y otras tecnologías 5.0, ya que las habilidades se centran en su manipulación y utilización. Por otro lado, la representación Estético-Expresiva, al igual que en las anteriores unidades de análisis, requiere de colaboración humano-máquina, interacción para lograr un objetivo en común, colaboración aumentada y tecnologías *human collaborator*.

Entre tanto, en esta unidad de análisis también se incluye la representación Cognitivo-Instrumental, que representa la '*motivación*' centrada en el valor de uso del trabajo. Esto implica la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del trabajador y su familia a partir del intercambio de conocimientos y capacidades por la retribución económica proporcionada por la organización. En el análisis del trabajo empírico, se revela que esta representación fue la dominante para la mayor cantidad de grupos encuestados fuera del sector (en 10 de 22 criterios), y en uno de ellos dentro del sector.

Este hallazgo puede aplicarse tanto en las organizaciones altamente estructuradas como en las distribuidas o en redes interorganizacionales. Las prácticas gerenciales requeridas, por lo tanto, deben incorporar tareas operativas y emocionales que impliquen la interacción directa con la comunidad de referencia (Huang, et al., 2021), la utilización de tecnologías propias de la RI2 o RI3, o la realización de tareas sin asistencia de máquinas, (Noble, et al., 2022). Además, posibilitan una actitud de no colaboración o la colaboración asistida (Lichtenthaler, 2019; Yorks, et al., 2020), así como la manipulación o uso de la tecnología o el diseño de herramientas de tipo *human tools* (Kolade & Owoseni, 2022).

Siguiendo la misma estructura de análisis, en la Figura 7 se presentan los cruces de las mismas variables, con el propósito de identificar el tipo de organizaciones que coexisten en la Sociedad 5.0, y que corresponden a las representaciones del concepto trabajo.

		Nivel de Competencia	
		Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Capacidades y conocimientos únicos
Estructura organizacional	Distribuidas o en red interorganizacional	Plataformas Gig, Sharing y Crowd	Organizaciones interdependientes
	Altamente estructurada	Organización tradicional	Organización ambidextra

Figura 7 – Tipos de organizaciones en la Sociedad 5.0

Fuente: Elaboración propia

En la celda inferior izquierda se identifica la organización tradicional, la cual se caracteriza por ser altamente estructurada y requiere de los trabajadores habilidades, destrezas y conocimientos técnicos específicos, propios de las RI2 y RI3. Estas organizaciones pueden adoptar un enfoque mecanicista, con una estructura jerárquica, centralizada y rígida, además de una división del trabajo por procesos estandarizados que tienen por objetivo maximizar la eficiencia y productividad. En ellas, la información fluye hacia la alta dirección de la organización y las decisiones son tomadas en esa instancia y se dirigen hacia el trabajador operativo. Así mismo, la administración de empresas se basa en la supervisión y el control de las tareas y recursos (Burns & Stalker, 1961, pp. 97, 152, 153, 162; Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 8, 9, 16, 17, 167, 170-173; Woodward, 1965, pp. 23, 83, 142, 143).

Por otro lado, la organización tradicional también puede adoptar un enfoque organicista. En este caso, la estructura es más flexible y descentralizada, con la presencia de equipos de trabajo interdisciplinarios. La comunicación fluye en todas las direcciones, permitiendo un intercambio fluido de información. Además, se establece un tipo de dirección que se basa en la colaboración entre la gerencia y los trabajadores, quienes poseen un profundo conocimiento de

los procesos organizacionales (Burns & Stalker, 1961, pp. 152-156, 1258; Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 10-15, 170-174, 176-177; Woodward, 1965, pp. 22, 23, 142-145).

Con respecto a la celda superior derecha, se ubican las organizaciones distribuidas o en redes organizacionales, que requieren del trabajador habilidades y destrezas técnicas para realizar trabajos de carácter operacionales. Las tareas generales se dividen en microtareas aisladas que se asignan a trabajadores particulares a través de plataformas *gig*, *sharing* u *on-demand*. En este tipo de organización, los trabajadores no mantienen una comunicación entre sí, ya que su labor consiste en realizar la tareas basados en el modelo de *on-demand sourcing*. Este se basa en principios rígidos derivados del taylorismo y limita su capacidad para abordar problemas complejos (Lykourantzou, et al., 2021, p. 68).

En cuanto a la celda inferior derecha, se ubican las organizaciones altamente estructuradas que requieren capacidades y conocimientos únicos en sus trabajadores. Estas organizaciones diseñan su estructura para enfrentar la tensión entre el corto y largo plazo. Conforman equipos de trabajo para explotar la eficiencia y productividad en el modelo de negocio actual, y a la vez cuentan con equipos élite dedicados a explorar los modelos de negocio futuros (Birkinshaw, 2010; Lazzarotti et al., 2018; Lubatkin, et al., 2006; Tushman & O'Reilly, 1999). En el ambidextrismo organizacional se integran tanto trabajadores con capacidades operativas, que funcionan de manera similar a las organizaciones tradicionales mecanicistas u organicistas, como trabajadores que despliegan su capacidad creativa e innovadora. Esto últimos desarrollan las capacidades dinámicas necesarias (Ortega, et al, 2012) para que la organización se adapte a las transformaciones que imponen los rápidos cambios de la Sociedad 5.0.

Por otro lado, en la celda superior derecha se ubican las organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales que requieren de trabajadores con capacidades y conocimientos

únicos. Las organizaciones interdependientes involucran trabajadores que aportan su inteligencia empática e intuitiva en la interacción con las máquinas (Tuomi & Ascensão, 2023), mientras las inteligencias artificiales cognitivas y demás tecnologías de la industria 5.0 realizan las tareas repetitivas, peligrosas, el relacionamiento con clientes y toma de decisiones para solucionar problemas complejos codificables (Choi, et al., 2022; Martynov et al., 2019). Estas organizaciones incorporan la descentralización de actividades en nodos cuando su complejidad y diversidad es alta. Al mismo tiempo, las organizaciones interdependientes amplían su presencia geográfica cuando la interacción entre las tareas requiere de conocimientos que no están concentrados en un solo lugar (Vergne, 2020, p. 7).

Si bien se plantean los tipos de organizaciones de manera genérica, al interior de ellas se pueden presentar varios tipos. En departamentos o unidades de negocios donde las tareas son repetitivas, estandarizables, con alta división del trabajo, y donde se prioriza la eficiencia y la productividad, una organización puede estructurarlas como tradicionales o a través de plataformas, dependiendo de la disponibilidad de tecnologías. Esto puede darse en áreas financieras, contables, plantas de producción, centros de atención telefónica (*call center*), *contact center* o procesos logísticos de transporte, entre otras. Mientras que en áreas que requieren de mayor nivel de creatividad, flexibilidad, autonomía o innovación, como el marketing, la publicidad, la investigación o desarrollo de productos, desarrollo de negocios, entre otros, pueden requerir de estructuras ambidextras o interdependientes.

De la misma manera, algunas organizaciones pueden optar por desarrollar algunas de sus operaciones clave por sí mismas, utilizando alguno de los tipos de estructuras previamente planteado, mientras que para otras operaciones pueden establecer nodos o presencia en distintos lugares geográficos, utilizando un enfoque diferente en su estructura. Un ejemplo de esta

dinámica se observa en organizaciones cuyo núcleo de negocio es el diseño, para lo que estructuran su sede central con total flexibilidad. Sin embargo, para otros procesos clave como la fabricación, la logística o la comercialización, colaboran con organizaciones altamente estandarizados o desarrollados por plataformas *gig*.

Asimismo, como resultado del análisis previo, se presentan en la Figura 8 las prácticas gerenciales necesarias para cada tipo de organización, según las representaciones identificadas del concepto trabajo.

		Nivel de Competencia	
		Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Capacidades y conocimientos únicos
Estructura organizacional	Distribuidas o en red interorganizacional	Algorithmic Management Gestión de proveedores Relación comercial	Autoorganización Gestión de redes
	Altamente estructurada	Dirección y control	Autogestión Autocontrol

Figura 8 - Las prácticas gerenciales en la Sociedad 5.0

Fuente: Elaboración propia

En la celda inferior izquierda, correspondiente a la misma celda en que se propuso el tipo de organización tradicional y las representaciones Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral como prevalentes, se identifican las prácticas gerenciales centradas en la dirección y el control. En la Sociedad 5.0, estas prácticas continúan teniendo vigencia en las organizaciones altamente estructuradas con modelos mecanicistas y organicistas, debido al tipo de tareas que demandan habilidades, destrezas y conocimiento técnico por parte de sus trabajadores. Estas organizaciones operan en entornos relativamente estables, ya sea por la naturaleza de la industria o fase de

madurez del negocio en que se encuentren. Sus prácticas gerenciales se basan en la autoridad, la supervisión y el control de la gerencia sobre toda la estructura organizativa.

Dentro de este marco, la gerencia es responsable de realizar la planeación de largo plazo, establece los objetivos y metas claras y cuantificables para formular las políticas y mecanismos salariales y de estímulos adicionales. Además, la gerencia define las actividades a ejecutar y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, implementando procedimientos estandarizados y mecanismos de control para corregir desviaciones o problemas. Se asegura del cumplimiento de los estándares de calidad, eficiencia y productividad mediante procesos de asignación y control de recursos, incluyendo el presupuesto, el entrenamiento para el desarrollo de las habilidades necesarias en los trabajadores y la designación de tareas en función de ellas (Burns & Stalker, 1961, pp. 97, 152-153, 162; Lawrence & Lorsch, 1967, pp. 8-14, 168-174; Woodward, 1965, pp. 24, 83, 143-145).

En la celda superior izquierda, por su parte, se encuentran organizaciones que utilizan tecnologías de la RI4 para desglosar tareas o generar servicios basados en microtareas, mediante el desarrollo de plataformas *gig*, *sharing* u *on-demand*. La automatización de estas tareas puede aumentar la productividad y reducir los costos, aunque también podría llevar al desplazamiento de los trabajadores de las actividades de mayor peso organizacional y a un aumento de la desigualdad dada la precarización de la relación laboral (Dosi & Virgillito, 2019, pp. 596, 610, 611).

En este contexto, las relaciones con los trabajadores se caracterizan por su falta de estructura desde los patrones de la relación laboral tradicional, ya que se establecen relaciones comerciales y los trabajadores son tratados como proveedores. En términos de la gerencia, los procesos convencionales de gestión de recursos humanos no son necesarios, sino que se establece por medio de algoritmos (*algorithmic management*) los cuales determinan la asignación

de tareas, el control de su ejecución y la evaluación por parte del cliente, la cual puede resultar en recompensas o sanciones para el trabajador (Duggan, et al, 2020; Duggan, et al., 2022; Nowell & Stutler, 2020). Esta mediación del trabajo, que se alinea a una representación Cognitivo-Instrumental, premia con más asignaciones e ingresos a quienes cumplen con los estándares establecidos, mientras que penaliza monetariamente o el bloqueo de posteriores asignaciones a aquellos que no los cumplen. La interacción humana es mínima y se requieren mecanismos de poder y dominación para lograr el cumplimiento de la labor (Shanahan & Smith, 2021, pp. 20-21).

En la celda inferior derecha de la matriz, se encuentran las prácticas gerenciales que requiere de una relación de confianza entre la gerencia y los trabajadores. Sus capacidades, conocimiento profundos sobre el negocio, las operaciones, los clientes y sus necesidades, lo que agrega un valor sustancial a la organización, incluso superando el valor que la gerencia podría lograr por sí sola. La estructura organizativa ambidextra se caracteriza por su alta flexibilidad y adaptación a los cambios en el entorno. Además, se requiere una fuerte orientación hacia la innovación y autonomía significativa de los trabajadores en la toma de decisiones (Martela, 2019, pp. 1, 7).

Las prácticas gerenciales se concentran en la coordinación de los equipos de élite autogestionados y autocontrolados. Estos equipos cuentan con el conocimiento necesario para anticipar los cambios veloces del entorno, y los habilita para para tomar decisiones sobre los productos o servicios a ofrecer, los modelos de negocio a implementar y la organización del trabajo (Birkinshaw, 2010; Jansen, 2006; Lazzarotti et al., 2018; Martin, 2009). Los trabajadores que más se adaptan a este tipo de organización y que responden más apropiadamente a estas prácticas gerenciales, tienen una representación del concepto trabajo Estético-Expresiva. A partir de ella, se sienten motivados a poner en juego todas su capacidades con el objetivo de lograr

tanto su autorrealización como de contribuir a la transformación de la sociedad a través del impacto de su trabajo. Este enfoque no solo busca el bienestar individual del trabajador, sino también de la sociedad en su conjunto, lo que se convierte en un pilar esencial para la sostenibilidad en la Sociedad 5.0.

Con respecto a la celda superior derecha, las organizaciones interdependientes distribuidas o en red adoptan la autoorganización como estructura organizativa fundamental. En este enfoque, los miembros de la organización tienen la capacidad de tomar decisiones y de organizarse a sí mismos sin necesidad de una autoridad centralizada que lo determine. El reconocimiento de la interdependencia para la generación de valor tanto para la organización como para la sociedad no solo se presenta refleja en las estructuras distribuidas de la red, sino también en quienes colaboran en ellas. La autoorganización se sustenta en la confianza y la colaboración entre sus miembros, que llevan a la organización a explorar nuevas fronteras y a los individuos a alcanzar su autorrealización.

Varios autores proponen que las prácticas gerenciales en este contexto se basan en la colaboración, la confianza y el trato justo de los trabajadores. Para lograrlo, se plantean cuatro reglas: en primer lugar, se busca aprovechar los nodos y redes existentes para la generación de valor; en segundo lugar, se promueve el trabajo en equipo y la colaboración como pilares fundamentales de la gestión; en tercer lugar, se valora y se invierte en la formación de los trabajadores para potenciar aún más sus capacidades únicas; y por último, se fomenta la auto coordinación en varios niveles de la organización para garantizar una estructura eficiente y flexible. Esta prácticas requieren de nuevas formas de coordinar y organizar, así como la promoción del reconocimiento de la experiencia y habilidades únicas de cada trabajador (Lichtenthaler, 2019, pp. 66, 68). La representación Estético-Expresiva de los trabajadores

también desempeña un papel fundamental en esta estructura autoorganizada compuesta por redes interdependientes.

De manera similar, este mismo esquema posibilita la clasificación de los tipos de tareas en función de la interacción entre la estructura organizativa y el nivel de competencia. En la Figura 9, se presenta una propuesta que las vincula con la representación del concepto trabajo, el tipo de organización y las prácticas gerenciales.

		Nivel de Competencia	
		Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Capacidades y conocimientos únicos
Estructura organizacional	Distribuidas o en red interorganizacional	Microtareas Mercado de horas Conocimientos técnicos	Tareas o procesos no relacionados Tareas altamente especializadas
	Altamente estructurada	Tareas repetitivas División del trabajo en tareas muy específicas	Solución de problemas complejos Especialización por alto nivel de conocimiento requerido

Figura 9 – Los tipos de tareas en la relación estructura organizacional y nivel de competencia

Fuente: Elaboración propia

En las organizaciones tradicionales, que incorporan representaciones del concepto trabajo Práctico-Moral y Cognitivo-Instrumental, y adoptan prácticas gerenciales basadas en la dirección y el control, se ubican en la celda inferior izquierda de la matriz. En estas organizaciones, se ejecutan tareas repetitivas que están configuradas mediante una división del trabajo definida por la gerencia, compuesta por tareas específicas y orientadas a la eficiencia y productividad. Este tipo de estructuras altamente organizadas exigen habilidades, destrezas y conocimientos técnicos de carácter operativo, donde la alta cualificación del personal no es el aspecto central, sino la capacidad de operar o manipular tecnologías tradicionales correspondientes a las RI2 y RI3. El perfil de trabajador adecuado para estas organizaciones es aquel que realiza sus labores de

manera eficaz, lo cual se logra a través de la capacitación apropiada para cumplir con precisión los estándares preestablecidos. La recompensa por su eficiencia y productividad le permite satisfacer sus propias necesidades y las de su familia.

En cuanto a las organizaciones que operan bajo plataformas *gig*, *sharing* u on-demand, requieren de una representación Cognitivo-Instrumental del concepto trabajo. Adicionalmente, se gestionan a través de algoritmos y tratan a sus trabajadores como proveedores de servicios. Este tipo de organizaciones son distribuidas o en red y demandan habilidades técnicas operacionales del trabajador. Las actividades requeridas se subdividen en micro o subtareas específicas. El trabajador actúa como un participante en un mercado de horas, contratado mediante una relación comercial, donde tiene la posibilidad de acumular ingresos que satisfagan sus necesidades o, en contraposición, de enfrentar una mayor precariedad en sus condiciones de vida (Lykourantzou, et al., 2021). El conocimiento técnico adquiere un papel primordial en el desempeño de los trabajadores, ya que es un factor determinante para alcanzar un rendimiento sobresaliente. Esta eficiencia en la realización de las tarea específica es crucial para lograr la participación en un mayor número de encargos, lo que a su vez permite obtener la retribución económica esperada por el trabajador.

Con respecto a la celda que entrecruza las organizaciones altamente estructuradas y las capacidades y conocimiento únicos de los trabajadores da lugar a tareas que requieren de la solución de problemas complejos y la necesidad de conocimientos muy especializados. Estas organizaciones implementan la automatización inteligente a través de diversas tecnologías 5.0, con el propósito de mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos empresariales. Incluyen la toma de decisiones con gran cantidad de datos en tiempo real, con la intervención de las máquinas en la asistencia para la solución de los problemas que hacen parte del núcleo del

negocio. Sin embargo, la gerencia de estas organizaciones es consciente de que esta implementación puede requerir cambios en la estructura organizacional y las maneras de proceder previas (Butner & Ho, 2019, pp. 25-26).

Por esta razón, el éxito en la implementación de la automatización inteligente va más allá de una simple inversión en tecnología. Las prácticas gerenciales incluyen una planificación organizacional cuidadosa, así como la capacitación de sus empleados para que puedan trabajar con las máquinas de nuevas formas. Además, se hace necesario rediseñar las operaciones con el fin de optimizar la automatización. Este tipo de tareas requiere de la gerencia la capacidad para liderar el cambio organizacional, gestionando la paradoja de explotación y exploración de las organizaciones ambidextras. De igual manera, promueve la autogestión y el autocontrol en los equipos de élite de la organización responsables de la exploración. Su tarea esencial es lograr una integración efectiva de la automatización inteligente en la estrategia empresarial. Al mismo tiempo, se busca que los trabajadores encuentren un espacio diferenciado de interacción con las máquinas, permitiéndoles alcanzar su autorrealización en el proceso.

En la celda superior derecha se presentan las tareas realizadas por las organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales, que requieren de una representación Estético-Expresiva del concepto trabajo y adoptan una estructura organizativa interdependiente distribuida o en red, así como con altos niveles de autoorganización. Estas tareas requieren de una perspectiva holística para comprender como interactúan y se relacionan los diferentes nodos o puntos distribuidos. Las tareas altamente especializadas no siempre siguen patrones lógicos o secuenciales predefinidos, sino que dependen de la capacidad de coordinación y liderazgo para generar sinergias colaborativas (Gerke, et al., 2020).

La identificación de relaciones no evidentes en las organizaciones interdependientes, requieren de la utilización de tecnologías avanzadas 5.0, con las cuales se puedan identificar los puntos exactos de interacción para facilitar la coordinación de las tareas y la toma de decisiones (Vergne, 2020, p. 13). Esto contribuye a generar valor tanto para la organización como para sus trabajadores y la sociedad en su conjunto, estableciendo los cimientos de una nueva sostenibilidad (Eckhaus & Sheaffer, 2019, 1097).

Las organizaciones interdependientes necesitan tanto de la capacidad de los trabajadores como de la gerencia para anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones rápidas y efectiva para adaptar la red. Esto puede implicar la adición o eliminación de nodos según las necesidades y respuestas requeridas por la situación. En este marco de acción, la capacidad de adaptación y la agilidad son fundamentales para mantener la eficacia de la red interdependiente.

Los cuatro análisis previos permiten proponer los tipos de trabajadores que participan en las organizaciones empresariales de la Sociedad 5.0. Como se ha venido planteando, no hay una única explicación que pueda abarcar todos los procesos empresariales en tiempos de cambio, especialmente debido a la rápida evolución de las tecnologías relacionadas con las dos revoluciones científicas y tecnológicas más recientes. Además, el impacto de estas tecnologías en las organizaciones es asimétrico, influenciado tanto por las características del entorno como por la naturaleza de la industria y su nivel de desarrollo. En este contexto, se pueden identificar cuatro tipos de trabajadores, los cuales se presentan en la Figura 10.

		Nivel de Competencia	
		Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Capacidades y conocimientos únicos
Estructura organizacional	Distribuidas o en red interorganizacional	Gig Worker Sharing Worker Crowd Worker	Network Worker Colaboración Humano-Máquina Colaboración con automatización cognitiva
	Altamente estructurada	Empleado (vínculo por contrato laboral) Tareas repetitivas con automatización tradicional	Thinking Worker Colega Asociado Intraemprendedor Colaboración con automatización cognitiva

Figura 10 - Tipo de trabajadores según la incorporación de tecnología

Fuente: Elaboración propia

La celda inferior izquierda corresponde a las organizaciones tradicionales que se orientan hacia el enfoque Cognitivo-Instrumental y Práctico-Moral de la representación del concepto trabajo. Estas organizaciones son gestionadas bajo una dirección y control centralizados, y sus actividades principales consisten en tareas repetitivas que se descomponen en unidades específicas debido a la división del trabajo. En este escenario, el tipo de trabajador requerido es el empleado, cuya relación laboral está mediada por un contrato formal. Estas organizaciones se sitúan en la celda que cruza aquellas altamente estructuradas los requerimientos de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos en sus trabajadores.

Para estos trabajadores, es significativo el contacto directo con sus colegas, clientes y la dirección. Buscan la estabilidad laboral y el cumplimiento de las condiciones laborales obtenidas a lo largo de más de un siglo de luchas sindicales. Su satisfacción proviene principalmente de un ingreso monetario constante que cubra sus necesidades. Esperan que el resultado de poner su esfuerzo y conocimientos se vea reflejado en el logro de los objetivos de la empresa. En estas organizaciones, la gerencia asume la responsabilidad de todo el proceso productivo, desde su

planeación hasta la obtención de resultados, que incluye la supervisión y el control del desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, en la celda que intercepta las organizaciones distribuidas o en redes interorganizacionales con las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos requeridos para realizar sus operaciones, el trabajador necesario es el *gig*, *sharing* u on-demand. Estas organizaciones operan en plataformas y se centran en actividades que pueden ser fragmentadas en microtareas. Los trabajadores interactúan bajo una relación comercial, gestionados a través de algoritmos, bajo la figura trabajador-proveedor, ejecutando pequeñas labores en un mercado de horas que no requieren una alta cualificación o conocimientos técnicos profundos.

Esta relación, orientada por una representación Cognitivo-Instrumental del trabajo, se caracteriza por la impersonalidad, alta movilidad, y la posibilidad de colaborar con varias plataformas de manera simultánea. Los trabajadores se dedican a realizar tareas muy específicas, como entregas a domicilio, diseño de páginas web, edición de imágenes, desarrollo de software, transporte público, entre otras. La satisfacción del trabajador se alcanza por el cumplimiento de metas de ingresos, la que se logra por su eficiencia en la ejecución experta de estas tareas particulares. La gerencia debe implementar prácticas de supervisión y control, apoyadas en inteligencias artificiales, para rentabilizar cada *gig worker* y asegurar la consecución de los estándares establecidos.

En la tercera celda, que cruza las organizaciones muy estructuradas con la capacidad y conocimientos únicos de los trabajadores, se encuentran las organizaciones ambidextras, que requieren de capacidades para solucionar problemas complejos y un alto nivel de conocimientos especializados. La autogestión y el autocontrol son fundamentales en su enfoque de trabajo, orientado hacia la representación Estético-Expresiva.

El trabajador es un *thinking worker*, colega o asociado, con capacidades de intraemprendimiento para proponer nuevos modelos de negocio, productos, servicios o mercados. Adicionalmente, tienen actitud altamente colaborativa con las máquinas y han sido formados para desarrollar capacidades que permitan tener este tipo de interacción. Se establece una nueva división del trabajo entre los trabajadores humanos y los trabajadores máquina, donde estas asisten la tarea de los primeros a través de su programación para procesar altos volúmenes de información en tiempo real. La gerencia requiere de prácticas que faciliten la plena expresión de las capacidades de los trabajadores humanos, fomentando comportamientos de apertura y promoviendo la autonomía para que tomen decisiones, se autogestionen y autocontrolen de manera efectiva.

Con respecto a la celda superior derecha de la matriz, que comprende la intersección entre las organizaciones distribuidas y en redes interorganizacionales con las capacidades y conocimientos únicos, se identifica como trabajador el *network worker*. Sus conocimientos altamente especializados se complementan con la capacidad colaborativa que se extiende no solo a las estructuras distribuidas y los diferentes nodos, sino también a las máquinas que desempeñan un papel relevante en las labores tanto operativas como de toma de decisiones.

Este tipo de organización interdependiente requiere de capacidades de autoorganización y gestión de redes tanto en la gerencia como en los trabajadores. A través de ellas, se desarrolla el conocimiento necesario para encontrar sentido a las tareas o procesos que no necesariamente están relacionados secuencialmente, propios de las redes interorganizacionales. El trabajador necesario para esta organización posee un fuerte sentido de interdependencia, junto con una perspectiva holística de los procesos, lo que le permite generar valor sostenible mediante acciones realizadas en diferentes espacios geográficos y por actores diversos. La interacción de

coequipero con las máquinas, las cuáles pueden encargarse tanto de las tareas rutinarias como del procesamiento de información en tiempo real y a altas velocidades. Con esto, liberan el tiempo de los trabajadores humanos para utilizar su inteligencia intuitiva y empática, además de diseñar y supervisar las tecnologías y desarrollar plenamente su condición humana.

En la Tabla 34 se resumen las interacciones descritas en esta sección. En las columnas se proponen los entrecruces de las dos variables empleadas en el análisis, mientras que en las filas se plantean los criterios del análisis. A los que se utilizaron, se agrega en la primera fila las revoluciones industriales para fortalecer el tipo de mediación tecnológica dominante.

Tabla 34 - Comparación tipo de organización y niveles de habilidad y mediación tecnológica

Características	Organización muy estructurada/Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Organización muy estructurada/Capacidades y conocimientos únicos	Organización distribuidas/Habilidades, destrezas y conocimiento técnico	Organización distribuidas/Capacidades y conocimientos únicos
Revolución industrial	Primera - Segunda	Tercera	Cuarta - Quinta	Cuarta - Quinta
Lógica gerencial	Lógica Clásica	Lógica Moderna	Lógica Postindustrial	Lógica de coevolución
Tipo de organización	Organización tradicional	Organización ambidextra	Organización con operación por medio de Plataformas <i>Gig, Sharing, On-demand</i>	Organización en red interorganizacional
Prácticas gerenciales para el trabajador	Dirección y control desde la gerencia	Autogestión Autocontrol	Gestión de proveedores Relación comercial	Autoorganización Gestión de redes
Tipos de tareas	Tareas repetitivas División del trabajo en tareas especializadas	Solución de problemas complejos Alto nivel de especialización	Microtareas Mercado de horas Conocimientos técnicos	Tareas o proceso interdependientes Alto nivel de Especialización
Tipo de trabajador	Empleado (vínculo por contrato laboral) Tareas repetitivas con automatización tradicional	<i>Thinking Worker</i> Colega Asociado Intraemprendedor Colaboración con automatización cognitiva	<i>Gig Worker</i> <i>Sharing Worker</i> <i>On-demand Worker</i>	<i>Network Worker</i> Colaboración Humano-Máquina Colaboración con automatización cognitiva
Concepto Trabajo	Cognitivo-Instrumental Práctico-Moral	Estético-Expresivo	Cognitivo-Instrumental	Estético-Expresivo

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de las lógicas gerenciales, no es posible identificar una única predominancia en las variables planteadas. La complejidad de las organizaciones de la Sociedad 5.0 surge debido a la multiplicidad de estructuras, prácticas, tareas, y trabajadores que intervienen en ellas. Como resultado, se presenta una amplia gama de escenarios y combinaciones, lo que significa que no hay un modelo único de empresa ni una fórmula universal que determine cómo deben gestionarse. La variabilidad en la forma en que estas variables se entrelazan crea un espectro diverso de posibilidades en términos de estructura organizativa, tipo de trabajo y enfoques gerenciales.

Dicha diversidad de expresiones en estas realidades exige a la administración de empresas, la teoría de las organizaciones y la gerencia no solo ser flexibles para enfrentar el cambio acelerado, sino también a ser creativos en el diseño e integración de prácticas para gerenciarlas, dado que no es suficiente recurrir a un conjunto predefinido de estrategias o enfoques como se ha planeado en la literatura administrativa. Más bien, la nueva administración de empresas requiere de una comprensión profunda de la interacción entre las distintas variables y de la capacidad para diseñar y aplicar soluciones personalizadas y contextualizadas. Esta diversidad y complejidad de situaciones desafía a la gerencia, ya que no existe un manual que pueda guiar de manera única las prácticas de gestión a implementar.

En la siguiente sección, se propondrán los conceptos clave que se identifican como ejes para abordar estos desafíos en la administración de empresas en la Sociedad 5.0. Estos conceptos se plantean como elementos de la lógica de coevolución que no solo incluye los modelos mentales propios de los seres humanos, sino de los trabajadores máquinas que irrumpen con fuerza a partir de la inteligencia artificial cognitiva y generativa.

5.3.2. Elementos conceptuales clave para las prácticas gerenciales en las organizaciones de la Sociedad 5.0

En esta sección, se exploran los elementos conceptuales clave para las prácticas gerenciales en las organizaciones de la Sociedad 5.0. Previo a ello, hemos identificado en el marco de esta Sociedad la ausencia de un proceso lineal y único para las organizaciones, lo cual revela la coexistencia de diversos fenómenos característicos de esta dinámica época. A través del estudio empírico realizado se logró reconocer cómo se presentan diferentes representaciones del concepto trabajo en las organizaciones, especialmente en las unidades de análisis '*motivación para trabajar*' y '*resultado de trabajar para el trabajador*'. A partir de estos resultados y en conjunto con el marco teórico y el estado de la cuestión, se desarrolló una lógica interpretativa que aborda cómo estas representaciones influyen en las organizaciones, impactando en los tipos de tareas, prácticas gerenciales y categorías de trabajadores. De esta manera, el enfoque central de la sección son los conceptos emergentes de la Sociedad 5.0, que ejercen una influencia directa en las prácticas gerenciales y en el pensamiento administrativo.

Con este análisis, se identificaron cinco conceptos emergentes clave que tienen alto impacto, particularmente en las unidades de análisis mencionadas:

- Cada una de las revoluciones ha dado prioridad a una naturaleza particular de las actividades necesarias para llevar a cabo las operaciones empresariales, en consonancia con las tecnologías adoptadas y el nivel de progreso científico alcanzado. Estas actividades dan origen al primer concepto clave que se propone, el cual afecta las prácticas gerenciales y tiene importantes implicaciones para el futuro del trabajo. Este concepto se refiere al 'tipo de tareas' que se llevan a cabo en las organizaciones para producir bienes o servicios en el contexto de la Sociedad 5.0. La matriz de análisis, presentada en la Figura

- 11, permite identificar cuatro tipos de tareas: operativas, con alta empatía basadas en la experiencia y conocimientos perceptuales, de pensamiento y analíticas, y complementarias a las máquinas basadas en habilidades emocionales y sociales (Huang, et al., 2021).
- Las revoluciones científicas y tecnológicas generan desarrollos que se aplican en la vida cotidiana, incluyendo el sector empresarial. En este ámbito, su impacto directo se da sobre las tareas que experimentan transformaciones debido a la inclusión de estas tecnologías a la producción, prestación del servicio o relacionamiento de su cadena de valor. En esta investigación, este concepto clave se denomina 'mediación tecnológica'. Los tipos de mediación que convergen en la Sociedad 5.0, representados en la Figura 12, incluyen: plataformas digitales, el procesamiento de grandes volúmenes de información, la automatización inteligente o cognitiva, y la generación de conocimiento a través de la colaboración entre humano y máquina.
 - Cuando las empresas adoptan las tecnologías que transforman sus procesos internos y de interrelación con grupos de interés, se hace necesario establecer procesos de colaboración entre seres humanos y máquinas. Este proceso puede producir actitudes de no interacción o actitudes de automatización inteligente (Lichtenthaler, 2019). La primera puede generar rechazo o sumisión ante la tecnología, resultando en comportamientos negativos o dependientes. La segunda actitud puede dar lugar a tres tipos de colaboración: asistida, autónoma o aumentada (Yorks, et al., 2020). En la investigación, este proceso se incorpora como concepto clave de 'tipos de colaboración' y se presenta en la Figura 13.

- La actitud de colaboración de los trabajadores humanos de la Sociedad 5.0 debe considerar su homólogo: el trabajador máquina. Esta relación conduce al siguiente concepto clave: la interacción humano-máquina (Figura 14). Dadas las características del tipo de inteligencia artificial y otras tecnologías 5.0 adoptadas, las máquinas ofrecen y requieren de un tipo particular de interacción: la manipulación o utilización de la tecnología, las herramientas humanas (*human tools*), los ladrones de empleo (*job stealer*) o los colaboradores humanos (*human collaborators*) (Kolade & Owoseni, 2022).
- Esta interacción implica diferentes niveles de participación, lo que demanda de la gerencia la enfrentar el dilema competencia-cooperación (Figura 15). Este representa el quinto concepto clave propuesto en la investigación. Los trabajadores humanos poseen, perfeccionan y desarrollan permanentemente capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas que aplican en sus actividades. Sin embargo, las máquinas también evolucionan de manera constante, incorporando niveles superiores de pensamiento y relación con su entorno. Este dilema conlleva a interacciones dinámicas que generan avances en los niveles de competencia y contribución a través de cuatro potenciales soluciones: los humanos apoyan a las máquinas, los humanos realizan tareas centrales del negocio con la asistencia de las máquinas, las máquinas trabajan juntas para lograr un objetivo común sin la ayuda de los humanos, o Los humanos y las máquinas trabajan juntos para lograr un objetivo común (Noble, et al., 2022).

Para lograr el objetivo de esta tesis doctoral, la presente sección explora los impactos en las organizaciones y las prácticas gerenciales de los conceptos clave, mediante un modelo representado en forma de matriz analítica. En ella se establece la relación entre los niveles de competencia humana requerida para las operaciones empresariales y los tipos de inteligencia

artificial desarrollados desde la RI4 que pueden ser incorporados. Diseñada con el propósito de orientar el análisis y la comprensión de los comportamientos en las organizaciones que requieren de intervención gerencial diferenciada, esta matriz condujo a la identificación de los conceptos priorizados para la Sociedad 5.0.

En las filas de la matriz, se proponen los niveles de competencias necesarios en los trabajadores humanos basados en el tipo de conocimiento requerido para llevar a cabo las operaciones del negocio. La fila inferior se incorpora la participación en procesos operativos, que requieren bajo nivel de competencia. Estos procesos involucran conocimientos técnicos, habilidades y destrezas en el manejo de maquinaria y recursos, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad mediante la intervención práctica de los trabajadores humanos. Estas habilidades se relacionan con experticias mecánicas, que siguen un orden lógico y secuencias de pasos precisos y pueden mejorarse mediante el entrenamiento para optimizar el desempeño. El resultado de estos procesos productivos se traduce en productos o servicios en los cuales la interacción se materializa con objetos o experiencias tangibles.

En contraste, en la fila superior se ubican las actividades que demandan la complementariedad humana en los procesos de automatización. Los trabajadores humanos contribuyen con el diseño, uso o supervisión de las tecnologías, lo que requiere de alto nivel de competencia. Esto se refleja en un trabajador humano con conocimientos conceptuales avanzados, capacidad para razonar sobre situaciones abstractas y habilidad para resolver problemas complejos, ya sean relacionados con procesos, materiales o la interacción humana, fundamentada en la experiencia y en la percepción de las reacciones de otros. Estos procesos pueden incluir el diseño de la automatización, el procesamiento de volúmenes considerables de información, la toma de decisiones con variables complejas, la adaptación a nuevos contextos o

la creación de procesos, ya sean automatizados o manuales. Todo esto se realiza con el objetivo de brindar servicios que incorporen una experiencia vivencial al cliente o usuario.

En cuanto a las columnas, se introduce el tipo de tecnología de inteligencia artificial y otras tecnologías 4.0 y 5.0 utilizadas en la operación de la organización. En la columna de la izquierda, se encuentra el nivel más bajo de automatización, correspondiente a la inteligencia artificial reactiva. Esta se define como aquella que responde a estímulos del entorno pero no aprende ni se adapta (Perez, et al., 2011). También se incluye la inteligencia artificial perceptiva, capaz de aprender y adaptarse al entorno (Chen, et al., 2022). Ambos tipos de tecnología realizan tareas operativas repetitivas y codificables, basadas en relaciones causales y lógica secuencial interna.

La columna de la derecha aborda la inteligencia artificial racional, capaz de planificar y tomar decisiones complejas (Mallia, et al., 2021), y la inteligencia artificial consciente, que desarrolla autoconciencia y puede identificar y replicar emociones (Von Braun, Archer, Reichberg, & Sorondo, 2021). La IA racional, aún en desarrollo, es conocida generalmente como inteligencia artificial cognitiva y generativa, y puede automatizar procesos mentales avanzados, generar contenido, procesar conocimiento, producir nuevo conocimiento a partir del actual e interactuar con humanos utilizando lenguaje cotidiano, incluyendo la identificación de emociones en interacciones. Con respecto a inteligencia artificial consciente, se espera que esté disponible para empresas y el público en general antes de 2025.

Las siguientes son las matrices que representan los elementos conceptuales emergentes clave de la Sociedad 5.0 que permiten elaborar respuestas desde las prácticas gerenciales y el pensamiento administrativo para abordar las diversas realidades de las empresas. Estos

conceptos se basan en las diferentes representaciones del concepto trabajo en el contexto de esta Sociedad, analizados en el sector cultural y creativo en Colombia.

		Tipo de tecnología	
		Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Inteligencia artificial racional o consciente
Intervención humana	Alto nivel de la competencia humana	Tareas con alta empatía basadas en la experiencia y conocimientos perceptuales	Tareas complementarias basadas en habilidades emocionales y sociales
	Bajo nivel de la competencia humana	Tareas operativas y repetitivas	Tareas de pensamiento y analíticas

Figura 11 – Tipo de tareas del trabajador en la Sociedad 5.0

Fuente: Elaboración propia adaptada de Huang (2021)

		Tipo de tecnología	
		Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Inteligencia artificial racional o consciente
Intervención humana	Alto nivel de la competencia humana	Procesamiento de la información	Generación de conocimiento por colaboración Humano-Máquina
	Bajo nivel de la competencia humana	Plataformas digitales: Gig, Sharing y Crowd	Automatización inteligente o cognitiva

Figura 12 – Tipo de mediación tecnológica en la Sociedad 5.0

Fuente: elaboración propia

		Tipo de tecnología	
		Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Inteligencia artificial racional o consciente
Intervención humana	Alto nivel de la competencia humana	Colaboración asistida	Colaboración aumentada
	Bajo nivel de la competencia humana	Actitud de no interacción o de dependencia	Colaboración autónoma

Figura 13 - Tipos de colaboración humano-máquina

Fuente: Adaptado de Lichtenthaler (2019) y Yorks (2020)

		Tipo de tecnología	
		Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Inteligencia artificial racional o consciente
Intervención humana	Alto nivel de la competencia humana	Human Tools	Human Collaborators
	Bajo nivel de la competencia humana	Manipulación-Utilización de la tecnología	Job Stealer

Figura 14 - Interacción humano-máquina

Fuente: Adaptado de Kolade & Owoseni (2022)

		Tipo de tecnología	
		Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Inteligencia artificial racional o consciente
Intervención humana	Alto nivel de la competencia humana	Humanos realizan tareas centrales del negocio con la asistencia de las máquinas	Los humanos y las máquinas trabajan juntos para lograr un objetivo común
	Bajo nivel de la competencia humana	Los humanos apoyan a las máquinas	Las máquinas trabajan juntas para lograr un objetivo común sin la ayuda de los humanos

Figura 15 - Competencia vs Cooperación en la interacción humano-máquina

Fuente: Construcción propia basada en Nobel (2023)

5.3.2.1. Bajo nivel de la competencia humana y la mediación por inteligencia artificial reactiva o perceptiva

La celda inferior izquierda de las cinco matrices representa el escenario de interconexión entre la competencia humana de bajo nivel y la incorporación de inteligencias artificiales reactivas o perceptivas. De acuerdo con los conceptos clave, en esta celda se ubican los siguientes componentes: tareas operativas y repetitivas; la intervención humana realizada mediante plataformas digitales *gig, sharing* u on-demand; el tipo de colaboración se caracteriza por una alta dependencia humana o actitudes de no colaboración; la interacción humano-máquina se lleva a cabo a través de la manipulación o utilización de la tecnología; y el dilema entre cooperación y competencia se resuelve por medio del apoyo del humano a la máquina.

En esta categoría, las operaciones de la organización están concentradas en procesos internos, con bajo nivel de interacción entre estos y los seres humanos. Estas tareas se relacionan con labores operativas de fabricación, logística o prestación de servicios sin relacionarse directamente con humanos durante la fase de ejecución, ya sea con clientes o trabajadores. Además, estas actividades incluyen aquellas que pueden poner en peligro a los trabajadores humanos debido a las condiciones de su realización, la manipulación de sustancias de alto riesgo o por el entorno en que se desarrollan.

El tipo de actividades relacionadas con la generación de bienes o servicios se caracterizan por su naturaleza repetitiva, lo cual exige habilidades técnicas específicas. Las operaciones de la empresa están organizadas en una serie de pasos secuenciales que requieren intervenciones específicas en cada etapa, permitiendo la transformación de insumos o materias primas en un servicio o producto final estandarizado. La estructura de estas tareas permite su codificación,

posibilitando su ejecución total o parcial por máquinas, tanto en procesos operativos como administrativos.

A medida que disminuye la necesidad de interacción directa entre seres humanos, aumenta la probabilidad de que una inteligencia artificial reactiva o perceptiva sea entrenada para realizar las tareas. Estas pueden demandar que la automatización las reproduzca fielmente de acuerdo con el entrenamiento inicial en el caso de las reactivas, o que realicen adaptaciones y ajustes continuos en función de posibles transformaciones de su entorno operativo. En este escenario, las inteligencias artificiales asumen la responsabilidad de llevar a cabo el proceso, siendo necesario contar con una inteligencia mecánica para realizar las actividades repetitivas que siguen un orden secuencial (Huang, et al., 2021). Si surgiera la necesidad de algún trabajador humano, se concentraría en brindar apoyo a las máquinas en tareas que aún no hayan sido automatizadas.

Para este tipo de tareas, en el caso que no sea completamente asumida por la mediación tecnológica, se realiza a través de plataformas digitales *gig*, *sharing* u *on-demand* que conectan a la organización con trabajadores humanos para que complementen la actividad que las máquinas no pueden asumir. La conexión puede establecerse para las propias operaciones o con otras personas que requieren de un servicio específico. Este tipo de trabajador puede ofrecer servicios o bienes a corto plazo (*gig*), compartir bienes o servicios con otros (*sharing*) o llevar a cabo tareas específicas de acuerdo con la necesidad del demandante (*on-demand* y *crowdwork*).

Los sectores de la economía en que esta interconexión puede ser dominante son los procesos de fabricación, prestación de servicios y logística altamente estandarizados. De igual manera, también se incluyen los sectores que pueden requerir de una intermediación prestada a través de plataformas, o las *startup* constituidas con este modelo de negocio. Entre las

plataformas gig se encuentran en transporte (Uber, Bolt, Indriver, Lyft), de trabajadores independientes para prestar servicios profesionales (Fiveer, freelancer) o servicios en general (TaskRabbit), entre otras. Las plataformas sharing se encuentran en el sector turismo (Airbnb, GuruWalk, Ho9meExchange), transporte (Turo, BlaBlaCar, Zipcar), entre otras. Entre las plataformas on-demand se encuentran sectores de domicilios (Uber Eats, DoorsDash, Glovo, Rappi), de educación (VIPKid,), de trabajos específico (99 designs, MTurk, Zoho) o cuidado (NurseOnCall).

En cuanto al tipo de colaboración entre humanos y máquinas que se encuentra en esta categoría, los trabajadores humanos tienden a asumir una Actitud de no Interacción Humana (NHI, por sus siglas en inglés), que se refieren a actitudes negativas hacia la interacción con la inteligencia artificial (Lichtenthaler, 2019, p. 40). Este tipo de actitud varía desde la negación total hasta la aceptar la dependencia, enmarcada por la necesidad de contar con los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades.

De esta manera, se establece una interacción humano-máquina basada en el dominio de la tarea por parte de la inteligencia artificial reactiva o perceptiva. En este sentido, los trabajadores humanos son desplazados por la máquina, que adquiere protagonismo tanto en la ejecución del proceso operativo para producir el bien o servicio, como en la realización de las tareas administrativas. El margen de acción para los trabajadores humanos es utilizar la tecnología para las actividades en las que encuentran un espacio de participación. En el caso de las plataformas, acepta la oferta, realiza el trabajo, recibe a través de ella la evaluación del cliente o usuario, recibe la remuneración y espera un nuevo requerimiento o la sanción por no haber cumplido con los estándares establecidos. La segunda posibilidad es manipular la tecnología en el

espacio concreto de su intervención y ceder el espacio subsecuente para que la inteligencia artificial continúe la operación (basado en Kolade & Owoseni, 2022).

Para esta celda, el quinto concepto clave se refiere al dilema competencia-cooperación, y requiere de una posición de colaboración. El dominio que tiene la automatización inteligente sobre el proceso y las actividades a realizar conllevan que estas son el centro de la actuación. Los trabajadores humanos giran en torno a ellas, identificando cómo pueden brindar asistencia o apoyo (basado en Noble, et al., 2022). Esta intervención, como se planteó previamente, puede requerir de la realización de una tarea parcial que la máquina aún no puede ejecutar o completar un proceso de intermediación entre la organización y un cliente o usuario a través de la plataforma. De esta manera, los trabajadores humanos interactúan colaborativamente con el trabajador máquina, llevan a cabo las acciones y aguardan la continuidad de su actividad en el momento en que la máquina los seleccione a través del algoritmo de gestión.

Las practicas gerenciales asociadas a esta celda se basan en el enfoque de la lógica clásica, salvo que no se aplican solo a los trabajadores humanos sino a la selección, diseño de procesos, entrenamiento, supervisión y control de las IA. Esto se debe a que corresponden a actividades internas realizadas de forma automatizada mediante IA reactivas o perceptivas. Este tipo de tareas en la Sociedad 5.0 no necesitan de la capacidad de empatizar con seres humanos, gestionar relaciones interpersonales o abordar procesos de comunicación. En este sentido, cuando se da la relación con trabajadores humanos, la '*motivación*' se realiza a través del incentivo económico en la medida que aporta al desarrollo de los objetivos organizacionales.

Entre las prácticas asociadas al proceso administrativo, la etapa de planeación involucra la selección de la tecnología a incorporar, la definición de las tareas operativas a llevar a cabo y los momentos precisos en los que puede haber intervención humana. En lo que respecta a la fase

de organizar, se trata del diseño detallado del proceso de fabricación o prestación del servicio, así como la configuración de la línea de montaje y su operación. En el caso que se identifique la necesidad de intervención humana, se organiza el proceso de manera que los trabajadores humanos participen en su tarea específica y cedan el control de inmediato a los trabajadores máquina.

En este escenario, la coordinación y la dirección no son necesarias, ya que las tareas a ejecutar se encuentran prediseñadas y automatizadas, por lo que un algoritmo de gestión es suficiente. La gerencia únicamente recibe indicadores de eficiencia y productividad, tanto de la actuación de los trabajadores máquina como de los momentos específicos de la intervención humana. En este proceso, la toma de decisiones recae en la inteligencia artificial a través del mismo algoritmo de gestión. El control se logra mediante procesos de supervisión de la operabilidad y eficiencia del proceso diseñado, con el fin de obtener retroalimentación que permita mejorar la productividad del sistema, y reducir costos o tiempos utilizados.

En este modelo, la gerencia necesita de una visión estratégica para diseñar el modelo de negocio y las automatizaciones inteligentes requeridas para responder a la minimización de costos y mejorar la eficiencia como parte de una estrategia de eficiencia operacional. Para ello, se requiere de amplios conocimientos para lograr la integración de la automatización inteligente en la estrategia empresarial. Esto se complementa con la empatía digital, que le permite comprender las capacidades y limitaciones de la tecnología, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas basadas en un conocimiento suficiente de esta.

Así mismo, la gerencia necesita ser adaptable frente a los cambios tecnológicos y estructurales que surgen en este tipo de mercados altamente competidos. Además, debe tener la capacidad de aprendizaje continuo, ya que la evolución tecnológica constante exige disposición

de adquirir nuevas habilidades para ser asertivo en la selección, reentrenamiento o adquisición de las tecnologías más estratégicas para su modelo de negocio. Finalmente, requiere de habilidades técnicas específicas relacionadas con la administración de plantas automatizadas o con las plataformas digitales elegidas.

En el caso de los trabajadores humanos de este escenario, pueden ser reemplazado plenamente por las tecnologías o tener intervenciones muy específicas. Para superar su actitud de no interacción, requieren desarrollar la capacidad de adaptabilidad tecnológica, de tal manera que estén dispuestos a adaptarse a las tecnologías para alcanzar la productividad en su trabajo y, con ello, obtener los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

5.3.2.2. Alto nivel de la competencia humana con la inteligencia artificial reactiva o perceptiva

En relación con la celda superior izquierda, las cinco matrices representan el escenario donde se vincula el alto nivel de competencia humana con la inteligencia artificial reactiva o perceptiva. De acuerdo con los conceptos clave, en esta celda se ubican los siguientes componentes: tareas con alta empatía basadas en la experiencia y conocimientos perceptuales; procesamiento de la información; la colaboración asistida; las tecnologías *human tools*; y el dilema entre cooperación y competencia se resuelve por medio de los humanos realizando las tareas centrales del negocio con la asistencia de las máquinas.

En este escenario se agrupan las tareas que demandan una interacción basada en una profunda empatía con los diversos grupos de interés. Estas actividades se sustentan en la experiencia acumulada por los trabajadores humanos y su capacidad para generar conocimientos a partir de la percepción de las reacciones emocionales (Huang, et al., 2021) que no son fácilmente codificable. Sectores de la economía donde este tipo de actividades podrían tener cabida incluyen la atención médica y de salud mental o cuidado, servicios de asesoramiento en situaciones

personales diversas, educación personalizada y desarrollo de competencias humanas, así como experiencias vivenciales en ámbitos como el arte, la cultura, la gastronomía o el turismo, y el diseño de vivencias de usuario en industrias creativas como la publicidad y el entretenimiento.

Con respecto a la mediación tecnológica, las inteligencias artificiales reactivas o perceptivas carecen de la capacidad de llevar a cabo las tareas que requieren de habilidades sociales y personales. Por esta razón, la inteligencia artificial puede asistir a los trabajadores humanos en la ejecución más eficiente y efectiva de sus tareas de manera, a través de la recolección y procesamiento de grandes volúmenes de información. Con estos recursos, los trabajadores humanos alcanzan un mayor nivel de comprensión de sus clientes o usuarios, facilitando la oferta de soluciones más personalizadas.

En este caso, la máquina asume la responsabilidad de asistir a los trabajadores humanos, ofreciendo colaboración asistida. Este término hace referencia a la utilización de inteligencias artificiales para respaldar la realización de las actividades diarias del primero. Estas tecnologías tienen la capacidad de ejecutar actividades de naturaleza repetitiva, ya sean operativas o administrativas (Yorks, et al., 2020, p. 314). De esta manera, se libera el tiempo de los trabajadores humanos, permitiéndoles concentrarse en las tareas centrales del negocio, la cuales son complejas y demandan un alto nivel de empatía.

La interacción humano-máquina se da por medio de las denominadas tecnologías '*human tools*'. Este término se refiere a la automatización utilizada como herramientas para mejorar la productividad y la eficiencia de los trabajadores humanos en lugar de reemplazarlos por completo. Las inteligencias artificiales reactivas y perceptivas se entrenan para realizar tareas específicas complementarias a las habilidades y capacidades únicas de los trabajadores humanos (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11). En las empresas y sectores que aplica esta interconexión, la

gerencia identifica la o el grupo necesario de tecnologías que se convierte en las 'herramientas' que ayudan a los trabajadores humanos a realizar tareas, liberar de tareas y permitir que se dedique a la interacción con otras personas de los grupos de interés de la organización.

Con respecto al dilema competencia-cooperación, se resuelve con el entrenamiento de las máquinas para que asistan a los trabajadores humanos en sus tareas. Como las inteligencias artificiales reactivas y perceptivas no pueden realizar las actividades únicas de los humanos que, como se indicó previamente, corresponden a habilidades sociales y emocionales, su diseño y entrenamiento se enfoca en dar apoyo al humano.

Desde la '*motivación para trabajar*', las características propias de las tecnologías 5.0 les permiten a los trabajadores humanos enfocarse en la interacción social que agrega significado a su labor, más allá de la eficiencia y la productividad. Con el tiempo necesario disponible, el aporte de la recolección y procesamiento de información relevante de las inteligencias artificiales le ayuda a entender mejor a los grupos con los que interactúa, fomentando su sentido de pertenencia y fortaleciendo su identidad como ser social. Para lograrlo, se requieren prácticas que incentiven el aporte de los trabajadores humanos a diseñar experiencias únicas para los clientes, faciliten su interacción social directa y promuevan su autorrealización.

De la misma manera, en el '*resultado de trabajar para el trabajador*', la validación de su habilidad para percibir las emociones de sus grupos de referencia le permite canalizar sus conocimientos para sentir que está contribuyendo a construir una comunidad. Las respuestas a las necesidades de clientes y grupos de interés otorgan sentido a su esfuerzo y singularidad al servicio de la organización. Además, se requiere de prácticas que promuevan la contribución de sus conocimientos personales para dar respuesta a las expectativas de las comunidades de referencia. También son necesarias las que fomenten oportunidades que permitan a los

trabajadores humanos para percibir el impacto del cambio en la sociedad derivado de sus aportes y del pleno desarrollo de sus capacidades.

En cuanto a las otras prácticas gerenciales adecuadas para este escenario, se encuentran los procesos de interacción con sus equipos de trabajo, comprendiendo la complejidad y diversidad de las relaciones internas y externas. Esto es aplicable tanto en estructuras tradicionales como en organizaciones distribuidas y en redes interorganizacionales. Para lograr esta interacción, se requiere de acciones relacionadas con el liderazgo y la comunicación empática, de manera que se transmita la visión estratégica y se orienten las experiencias del cliente hacia la creación o sostenimiento de la ventaja competitiva. Del mismo modo, estas prácticas necesitan la incorporación de actividades para la colaboración con equipos multidisciplinarios, que involucren tanto a trabajadores humanos como a trabajadores máquina en tareas, ya sea en situaciones presenciales o en redes interdependientes.

En este escenario, los trabajadores requieren de una comprensión profunda de las emociones humanas singulares que no pueden automatizarse, permitiéndoles crear experiencias únicas y diferenciadoras en la relación con grupos de interés basadas en la inteligencia intuitiva y empática (Tuomi & Ascensão, 2023). Para lograrlo, es esencial que posean una elevada capacidad de interpretar y ofrecer respuestas pertinentes a las interacciones humanas, basándose en sus experiencias y conocimientos acumulados a lo largo de sus vidas, que no son fácilmente codificados. En este sentido, se demanda un sólido desarrollo de tres competencias fundamentales: habilidades emocionales que fomenten la sensibilidad hacia los demás, comunicación empática basada en la percepción de las reacciones del interlocutor, y una alta dosis de creatividad para adaptarse a situaciones impredecibles que se producen en esas interacciones. Adicionalmente, se necesita contar con una habilidad avanzada para colaborar de

manera efectiva con sistemas y máquinas inteligentes, trabajando en conjunto hacia objetivos comunes y aprovechando la sinergia entre las capacidades humanas no automatizables y las inteligencias artificiales reactivas o perceptivas, que son especializadas en llevar a cabo tareas repetitivas operativas o administrativas.

Con respecto a las prácticas relacionadas al proceso administrativo, durante la fase de planeación se necesita de los conocimientos necesarios para integrar la automatización inteligente en la estrategia empresarial. Con ellos se busca generar valor a través de experiencias únicas con el cliente, ya sea en estructuras tradicionales o en organizaciones distribuidas y redes interorganizacionales. En la etapa de organizar, se requieren competencias para diseñar y desarrollar estrategias de colaboración entre humanos y máquinas, a fin de complementar las capacidades únicas de las personas con la contribución de las inteligencias artificiales en las tareas repetitivas o de tratamiento de información. La coordinación implica la habilidad de fomentar la cooperación inter y transdisciplinaria entre equipos para enriquecer la experiencia del cliente, involucrando tanto a trabajadores humanos distribuidos y en red como a trabajadores máquinas. De igual manera, exige coordinar procesos de cambio rápido de acuerdo con la transformación de las necesidades del cliente o usuario. En cuanto a la dirección, se transforma en un liderazgo orientado hacia los comportamientos de apertura para generar espacios para la máxima expresión de las capacidades del trabajador, así como los de cierre en torno a la orientación de la construcción de experiencias hacia la ventaja competitiva de la organización. Finalmente, se sustituye la supervisión y el control por la confianza en los equipos, lo que conduce a la autodirección y autocontrol basados en la identificación de las tareas que realizan con su propia realización personal como seres humanos sociales.

5.3.2.3. Bajo nivel de la competencia humana con inteligencia artificial racional o consciente

En relación con la celda inferior derecha, las cinco matrices representan el escenario donde se vincula el bajo nivel de competencia humana con la inteligencia artificial racional o consciente. Según los conceptos clave definidos, en esta celda se encuentran los siguientes componentes: tareas que requieren pensamiento analítico; automatización inteligente cognitiva; la colaboración autónoma; las tecnologías *job stealer*; y el dilema entre cooperación y colaboración se resuelve con las máquinas trabajando juntas para lograr un objetivo común sin la ayuda de los humanos.

En esta categoría, las organizaciones realizan operaciones concentradas en procesos internos y en la interacción con diferentes grupos de valor. Sin embargo, sus operaciones no involucran actividades que requieran una alta empatía ni habilidades emocionales o sociales significativas por parte del trabajador humano. Para llevar a cabo sus actividades, se requiere emplear el pensamiento analítico, el cual descompone los problemas complejos en partes más pequeñas y comprensibles. De esta manera, se entrena las máquinas en la inteligencia analítica, para realizar tareas basadas en reglas o que requieren pensamiento lógico y toma de decisiones, a menudo informadas por el análisis de grandes cantidades de datos (Tuomi & Ascensão, 2023, pp. 156, 161). Con la implementación de este tipo de inteligencia, las organizaciones pueden resolver problemas, tomar decisiones, solucionar situaciones y generar nuevas ideas.

En la actualidad, estas actividades se ejecutan con la mediación tecnológica de la automatización inteligente o cognitiva, la cual se realiza con la intervención de máquinas de inteligencia artificial racional o consciente (Huang, et al., 2021). En un futuro cercano, se espera que abarquen un mayor número de sectores gracias a la incorporación de nuevas generaciones

de esas tecnologías. En este tipo de organizaciones, la demanda de trabajadores humanos está constante disminución y es probable que en los próximos años sean reemplazados por completo.

Entre los sectores que hacen parte de esta categoría se encuentra la fabricación y logística, descritos en la celda inferior izquierda previamente mencionada. Además de ellos, también se incluye la atención al cliente, la venta minorista, el soporte técnico, el asesoramiento financiero y de seguros, la atención básica en salud, la educación técnica o de entrenamiento, los servicios empresariales estandarizables, así como la guía turística genérica, que abarca los planes de viaje y la compra de tiquetes, entre otros. En estas actividades económicas, las interacciones con seres humanos pueden ser automatizadas mediante el uso de inteligencias artificiales racionales o conscientes, dado que se entrenan a partir de procesos lógicos codificables. De esa manera, las inteligencias artificiales toman la responsabilidad de ejecutar el proceso integralmente.

En cuanto al tipo de colaboración entre humanos y máquinas que se presenta en esta celda de la matriz, se identifica la colaboración autónoma. Esta se refiere a la utilización de tecnologías cognitivas para realizar tareas sin la intervención humana que se aplica en los casos que la precisión y eficiencia de las tareas superan las capacidades humanas (Yorks, et al., 2020, p. 315). Durante su entrenamiento, las máquinas se preparan para asumir la responsabilidad no sólo de recoger y procesar información en grandes volúmenes, sino también de analizarla, interpretarla, aplicarla a situaciones específicas y tomar decisiones que se implementan en tiempo real. La dinámica alcanzada, permite agilizar los tiempos de respuesta para mejorar la satisfacción de los grupos de interés (Prokopis, et al., 2023, pp. 6, 8), tanto internos como externos, y a su vez, aumentar la productividad y la rentabilidad del negocio.

Con respecto a la interacción humano-máquina, el creciente protagonismo de las inteligencias artificiales racionales y conscientes, así como los avances acelerados que dan lugar a nuevas generaciones en lapsos cada vez más cortos, está desempeñando el papel de *job stealer* (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11). Este rol surge debido a que la automatización y las máquinas pueden reemplazar a los trabajadores humanos, sobre todo en tareas compuestas por procesos lógicos altamente predecibles. Las máquinas pueden realizar estas tareas de manera más eficiente y precisa en comparación con los trabajadores humanos, lo que puede llevar a la eliminación de empleos y la reducción de la demanda de personas en ciertas industrias y ocupaciones. En consecuencia, en relación con el dilema cooperación-competencia, se resuelve mediante la cooperación entre las máquinas que trabajan juntas para lograr un objetivo común sin requerir la colaboración de los trabajadores humanos. Los trabajadores humanos no tienen espacio en el proceso, o en algunos casos pasan a tener un rol subsidiario, que no es percibido tanto en los procesos internos como en la interacción con los grupos de interés.

En este escenario, las prácticas gerenciales más destacadas incluyen la empatía digital como herramienta esencial para comprender a fondo las capacidades y limitaciones de la tecnología. También se requiere una visión estratégica para identificar cómo la automatización inteligente refuerza la estrategia competitiva y sostenible de la organización. Estas capacidades son cruciales para garantizar que la implementación tecnológica no reemplace de manera innecesaria al trabajador humano, evitando posibles detrimentos en la ejecución de la estrategia competitiva del negocio. Es de destacar que la nula o muy baja participación humana, lleva a que las prácticas gerenciales no busquen dar respuestas a temas como la '*motivación*' o el '*resultado del trabajo*' para el trabajador. En el caso que se presenten, los algoritmos de gestión se encargan

de asignar y evaluar las tareas, liberando a la gerencia de esta relación que es de menor impacto en las actividades propias del negocio.

Además, el pensamiento crítico se vuelve esencial para abordar la complejidad e interdependencia de las variables multidimensionales involucradas en la automatización. Esto implica considerar aspectos técnicos, humanos y éticos, así como las posibles consecuencias no deseadas de las decisiones tomadas. Así mismo, es necesaria la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y estructurales que transforman el modelo de negocio. Finalmente, dos competencias adicionales son la gestión de la innovación, con la cual adopta las soluciones novedosas que le garanticen a la organización un espacio en un mercado de rápida evolución, y el aprendizaje continuo para redefinir constantemente la empresa en función de los nuevos conocimientos desarrollados en un entorno cambiante.

En cuanto a las prácticas relacionadas con el proceso administrativo, la etapa de planeación involucra tanto la elección como el diseño de las actividades que realizará la inteligencia artificial racional o consciente. La gerencia debe asegurarse que las máquinas estén adecuadamente entrenadas y alineadas con la estrategia establecida. Además, se requiere de un plan de gestión de innovación e incorporación de tecnologías de vanguardia para mantener vigente su ventaja competitiva, la cual no dependerá de la intervención humana, sino de la incorporación de nuevas generaciones tecnológicas que se adapten al modelo de negocio y la estrategia.

El paso de organizar se centra en las interacciones entre la inteligencia artificial y los diferentes grupos de interés que la empresa atiende. En este sentido, se estructuran las tareas de manera que la interacción fluya consistentemente con la estrategia previamente definida. En este escenario la coordinación y dirección tradicionales no son necesarias, ya que pueden ser

reemplazadas por algoritmos de gestión. El control se enfoca en las acciones automatizadas, asegurando su eficiencia y su alineación con los objetivos de interacción predefinidos. Además, se evalúa la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés de la organización para medir el impacto y la efectividad de las interacciones automatizadas.

5.3.2.4. Alto nivel de la competencia humana con inteligencia artificial racional o consciente

En relación con la celda superior derecha, las cinco matrices muestran el escenario donde se vincula el alto nivel de competencia humana con la inteligencia artificial racional o consciente. Según los conceptos clave definidos, en esta celda se encuentran los siguientes componentes: tareas complementarias basadas en habilidades emocionales y sociales; generación de conocimiento por colaboración humano-máquina; la colaboración aumentada; las tecnologías *human collaborator*; y el dilema entre cooperación y colaboración se resuelve con los humanos y las máquinas trabajan juntos para lograr un objetivo común.

En esta categoría, las organizaciones llevan a cabo operaciones que requieren de un alto nivel de habilidades emocionales y sociales. La empatía desempeña un papel fundamental para comprender el mercado, los distintos grupos de interés y la sociedad en general. En estas organizaciones, la diferencia estratégica sostenible es lograda por aquellas que se destacan por comprender profundamente las emociones humanas, exhiben creatividad para concebir soluciones innovadoras en línea con ellas, y mantienen flexibilidad para adaptar su estructura organizativa a situaciones impredecibles generadas por los cambios constantes que pueden surgir en las personas (Huang, 2021, p.48).

Para el desarrollo actual de las inteligencias artificiales racionales y conscientes, estas competencias no pueden ser automatizadas con facilidad. Sin embargo, están experimentando avances rápidos en áreas como la detección de emociones y la generación de respuestas

empáticas (Noble, et al., 2022, p. 48). Estas capacidades permiten a las organizaciones encontrar una sinergia entre las competencias emocionales y sociales humanas y la capacidad de las máquinas para recopilar, procesar e interpretar grandes cantidades de datos emocionales, codificándolos con respuestas empáticas. El apoyo a la tarea de los trabajadores humanos incluye, en primer lugar, la ejecución de las tareas operativas y administrativas repetitivas que liberan su tiempo. En segundo lugar, toman las decisiones que corresponden a acciones de inteligencia analítica, asignando recursos y definiendo procesos para enfocarlos hacia el logro de la ventaja competitiva. En tercer lugar, recogen y procesan altos volúmenes de datos para la interpretación analítica que permita fundamentar la toma de decisiones y retroalimentar a los trabajadores humanos sobre la efectividad de sus relaciones. Y, finalmente, recogen y procesan información de reacciones emocionales de los clientes y otros grupos de interés, decodificándolos en términos de percepción sensible y generando información sobre la interacción empática de los trabajadores humanos con los grupos humanos y la sociedad en general.

En las siguientes generaciones, se espera que las inteligencias artificiales racionales y conscientes no solo sean capaces de comprender, sino también de compartir las emociones de las personas con las que interactúan. De esta manera, las máquinas podrían establecer relaciones más sólidas con los seres humanos, realizar procesos creativos e innovadores, y proporcionar un servicio más cercano y efectivo a sus grupos de interés. En consecuencia, su papel ganará protagonismo en la generación o mantenimiento de la ventaja competitiva.

En este escenario, se identifican varios sectores, entre ellos el de servicios financieros y aseguradores, el comercial minorista, marketing y publicidad, relaciones públicas, educación, asesoría y servicios empresariales entre ellos el desarrollo de software personalizado; periodismo, entretenimiento, cine y audiovisual, turismo, museología y gastronomía; *startups*, *fintech*,

healthtech, hometech, agrotech y empresas de intermediación entre diferentes industrias y sus clientes finales. En general, en esta celda se ubican todos los sectores que no realizan actividades operativas estandarizadas, sino que dan respuesta a necesidades específicas en nichos de mercado de diferente tamaño y con ello desarrollan ventajas competitivas.

Para la realización de estas tareas, la mediación tecnológica posibilita la generación de conocimiento en la colaboración humano-máquina. La sensibilidad humana ante las emociones y la capacidad de empatizar con las necesidades de los demás han permitido a los trabajadores humanos brindar respuestas personalizadas, dirigidas a pequeños nichos que comparten necesidades y emociones. Con la participación de las inteligencias artificiales racionales y conscientes, esta capacidad se potencia, ofreciendo la oportunidad de sistematizarlas para transformarlas en conocimiento.

En esta celda de la matriz, se presenta un tipo de colaboración entre humanos y máquinas denominada 'colaboración aumentada'. Esta se refiere a la utilización de tecnologías cognitivas para mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas en el entorno de trabajo (Yorks, et al., 2020, p. 315). Las inteligencias artificiales racionales y conscientes potencian las capacidades emocionales y sociales de los humanos, mejorando su desempeño mediante la recolección y procesamiento de datos sobre las percepciones emocionales de los grupos de interés. Estas inteligencias artificiales entregan una primera interpretación que es complementada por los trabajadores humanos. De esta manera, la colaboración aumentada mejora las respuestas de los trabajadores humanos a las necesidades de sus nichos de impacto.

En relación con la interacción humano-máquina, se necesita de los trabajadores el desarrollo pleno de las actitudes de automatización inteligente (IAA, por sus siglas en inglés) que se refieren a la disposición de una persona a utilizar la inteligencia artificial para automatizar

tareas y procesos (Lichtenthaler, 2019, p. 42). Este tipo de actitudes son necesarias para aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas de tipo *human collaborators*, las cuales implican que las máquinas y la automatización pueden utilizarse como apoyo de los trabajadores humanos para complementar sus fortalezas más que para suplir sus debilidades (Kolade & Owoseni, 2022, p. 11) o reemplazarlos por completo. Esta forma de interacción se basa en la premisa de que las máquinas y los trabajadores humanos pueden trabajar de manera efectiva en conjunto para mejorar la productividad y la eficiencia en el lugar de trabajo (Kolade & Owoseni, 2022, p. 10).

El dilema cooperación-competencia se resuelve mediante el trabajo conjunto entre humanos y las máquinas para alcanzar un objetivo común. En esta cooperación, los dos tipos de trabajadores se comunican y coordinan para realizar tareas específicas, capitalizando las habilidades y conocimientos únicos que cada cual posee para lograr un resultado exitoso (Noble, et al., 2022, pp. 203-204). En este sentido, el escenario generado en esa celda de la matriz resalta la necesidad de una fuerza laboral híbrida, en la cual tanto los trabajadores humanos como las inteligencias artificiales racionales y conscientes desempeñan un papel indispensable (Kedziora, et al., 2021, p.22; Vrontis, et al., 2022, p. 1253).

En este contexto, la *'motivación para trabajar'* no sólo depende de la relación entre la gerencia y los trabajadores humanos, sino que se ve influenciada por la interacción entre estos y los trabajadores máquina. Aunque el ingreso sigue siendo un factor para considerar y la relación con el grupo social del entorno organizacional se mantiene como motivador, el elemento más preponderante es la autorrealización personal. El vínculo emocional con los grupos de interés y la sociedad impulsan el grado de motivación, que se complementa al tener la posibilidad de expresar sus capacidades en respuestas creativas e innovadoras a esas necesidades identificadas. El aporte

de las inteligencias artificiales, al confirmar y complementar la percepción empática de los sentimientos de los demás, impulsa a los trabajadores humanos a contribuir de manera aún más significativa en su entorno.

De la misma manera, en el *'resultado de trabajar para el trabajador'*, que hace referencia a los impactos y consecuencias derivados del conocimiento del trabajador al servicio tanto de la organización como de la sociedad, estos se perciben de dos maneras. En primer lugar, el trabajador humano dimensiona como su conocimiento y sus capacidades emocionales y sociales se convierten en productos y servicios atienden las necesidades de personas y comunidades específicas. En segundo lugar, las soluciones creativas e innovadoras que desarrolla con el apoyo de las inteligencias artificiales que lo complementan, generan efectos transformadores en su entorno inmediato y en la sociedad en general. Así, la cooperación con las máquinas fortalece su comprensión sobre los impactos alcanzados con la retroalimentación generada a partir de un alto volumen de datos. De esta manera, los trabajadores humanos confirman la percepción de que sus esfuerzos son recompensados con aportes significativos y que dejan huella perceptible en la sociedad.

En cuanto a otras prácticas gerenciales que complementan aquellas enfocadas en la *'motivación'* y el *'resultado'*, desempeñan un papel fundamental las relacionadas con el liderazgo. En este ámbito, cobra especial relevancia las dirigidas a inspirar y motivar a los equipos multidisciplinarios para lograr objetivos en común, tanto con los conformados en redes interorganizacionales como con máquinas. Entre los tipos de liderazgo, toma importancia el liderazgo ambidextro, que incluye prácticas asociadas a la actitud de apertura hacia las nuevas ideas y potenciales soluciones construidas en esta integración humano-máquina,

complementadas con la actitud de cierre para que se conviertan en productos y servicios de alto impacto sobre el entorno inmediato y la sociedad en su conjunto.

En esta línea, la gestión del cambio adquiere una importancia significativa al liderar la adaptación organizacional a las nuevas generaciones de tecnologías que juegan un papel crucial en las interacciones humanas, emocionales y perceptivas de los trabajadores humanos. Estas prácticas engloban iniciativas dirigidas a fomentar la coordinación y colaboración en entornos distribuidos y redes interorganizacionales. Asimismo, resulta esencial establecer estructuras organizacionales altamente flexibles que puedan realizar ajustes ágiles ante las nuevas necesidades de la sociedad, las cuales pueden identificarse con mayor frecuencia y precisión gracias a la ayuda de las inteligencias artificiales racionales y conscientes.

De manera similar, resulta necesario implementar prácticas relacionadas con la comunicación y colaboración basadas en relaciones empáticas con los grupos de interés. En este tipo de organizaciones que suelen tener presencia global a través de unidades distribuidas geográficamente y cada vez más frecuentemente en redes interorganizacionales, las acciones para facilitar la comunicación y el intercambio de información, ya sea a través de tecnologías o equipos humanos, adquieren una importancia relevante. Esto se orienta a garantizar una oferta de valor que atienda necesidades particulares y se materialice en el mercado a través de redes interdependientes. Además, se hacen necesarias prácticas para promover la autonomía y la autogestión en equipos multidisciplinarios, complementadas por aquellas orientadas a facilitar la autoorganización en diferentes niveles de la organización. Finalmente, este conjunto de prácticas dirigidas a los trabajadores humanos debe estar enfocadas en promover su autorrealización, mediante la creación de espacios de autonomía e impulso para el desarrollo de soluciones que generen valor para la comunidad y la sociedad en su conjunto.

Desde el punto de vista técnico, las prácticas gerenciales requieren incluir el diseño y desarrollo de estrategias de colaboración entre las redes interdependientes conformadas por trabajadores humanos y trabajadores máquinas ubicados en diferentes lugares geográficos. Estas prácticas se complementan con las orientadas a identificar las oportunidades de generación de valor en red mediante procesos automatizados y de reflexión entre trabajadores humanos y máquinas. También tienen importancia los programas para fomentar la innovación y la creatividad, en particular los relacionados con la empatía digital que permita tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en un sólido conocimiento de la tecnología.

Finalmente, estas prácticas deben diseñarse considerando tanto los aspectos técnicos como los humanos y éticos, además de las potenciales consecuencias no deseadas de las decisiones tomadas. Lo que implica estar dispuesto a aprender y adquirir nuevas habilidades de manera constante, con el objetivo de liderar con conocimientos actualizados en un mundo caracterizado por el cambio tecnológico hacia inteligencias artificiales con niveles más avanzados de consciencia.

En este mismo escenario, los trabajadores requieren dos tipos de inteligencias propuestas por Tuomi y Ascenção (2023). La primera es la inteligencia intuitiva, que se relaciona con tareas que exigen una comprensión más profunda del contexto y la experiencia, así como la capacidad de tomar decisiones basadas en esa comprensión en lugar de depender únicamente en datos y su análisis (pp. 154, 161, 167). Esta resulta más difícil de automatizar, y el complemento de los trabajadores máquinas se da en la recolección, ordenamiento y procesamiento de datos generados por situaciones particulares vivenciadas por los grupos de interés que permiten a los trabajadores humanos a identificarlas para relacionarlos con sus experiencias previas.

La segunda corresponde a la inteligencia empática, que se refiere a tareas que requieren habilidades sociales y emocionales, como la sensibilidad antes las situaciones y emociones de los grupos de interés, la empatía y la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. En esta interacción. el trabajador humano se encarga de gestionar las relaciones con los grupos de referencia internos o externos, en colaboración con las máquinas que recolectan grandes volúmenes de información sobre reacciones emocionales de los grupos de interés (pp. 155, 167) para que sea interpretada, y los humanos generen productos y servicios que den respuesta a las situaciones identificadas.

Con estos tipos de inteligencias, los trabajadores humanos aportan capacidades y conocimientos únicos a la organización, los cuales actualmente no pueden ser asumidos por las inteligencias artificiales. En particular, se desataca la capacidad de resolver problemas y situaciones humanas que no pueden ser codificadas en algoritmos, dada la complejidad de las emociones, pensamientos y condiciones propias de las personas. El papel de complementariedad entre ambos tomará mayor relevancia a medida que los trabajadores humanos sigan potenciando estas habilidades. Para lograrlo, es esencial que puedan dar sentido a tareas no secuenciales y altamente especializadas, así como generar ideas creativas e innovadoras. De esta manera, la habilidad de los trabajadores humanos para colaborar efectivamente con las inteligencias artificiales y lograr objetivos comunes se convierten en un factor clave en este tipo de organizaciones.

Por último, los trabajadores humanos deben aspirar a alcanzar la plena expresión de su autonomía, poner en juego sus capacidades para potencializarlas en su máxima expresión, y de esta manera lograr su autorrealización. En organizaciones que valoran la creatividad y la singularidad humana, los trabajadores deben ser capaces de autogestionarse y ejercer

autocontrol para contribuir a la construcción de una nueva sociedad en la que tanto la felicidad personal como el bienestar de la comunidad sean una expresión de su autorrealización en el espacio de trabajo (Eckhaus & Sheaffer, 2019, pp. 1094-1097; Field & Buitendach, 2011, p. 76).

Con respecto a las prácticas relacionadas con el proceso administrativo, en la fase de planeación, en la Sociedad 5.0 toma relevancia la visión de una estrategia de sostenibilidad centrada en la felicidad del trabajador y el bienestar social de las comunidades y sociedad. Esto se logra a través de la generación de productos y servicios que alineados con los ejes de la nueva sostenibilidad y los objetivos de desarrollo sostenible. Para lograr este objetivo, se requiere contar con claridad estratégica al momento de diseñar, entrenar o seleccionar inteligencias artificiales que realmente complementen a los trabajadores humanos y faciliten su autorrealización.

En la etapa de organizar, las empresas deben adaptar el ordenamiento de sus procesos a las políticas y regulaciones cambiantes, generadas para asegurar los estándares éticos aplicables a las inteligencias artificiales y conscientes. simultáneamente, deben considerar cómo estructurar los procesos para sacar el máximo provecho de las oportunidades derivadas de la colaboración entre humanos y máquinas. Esto puede incluir desde la inversión en tecnologías de automatización hasta el entrenamiento de los trabajadores para que puedan interactuar de manera efectiva con las inteligencias artificiales. Asimismo, podrían ser necesarios ajustes en la estructura organizativa y en la gestión de los recursos humanos, con el fin de garantizar una colaboración efectiva entre los trabajadores humanos y las máquinas (Dosi & Virgillito, 2019, p. 618). De igual manera, la necesidad de dar respuestas personalizables en diferentes áreas geográficas puede requerir una descentralización de la estructura de la empresa, especialmente en situaciones de alta complejidad y diversidad de tareas. Mientras que una estructura distribuida

puede fortalecerse en casos donde existe una fuerte interdependencia entre las tareas realizadas en redes interorganizacionales (Vergne, 2020, pp. 4, 7).

Con respecto a la fase de coordinación, dada la alta intervención de la experiencia previa y el conocimiento acumulado de los trabajadores humanos, se requiere hablar de 'autocoordinación'. Para su correcta ejecución, son prioritarios canales de comunicación efectivos, en los que se recojan los proyectos y expectativas que se presentan en diferentes nodos de la organización para concentrar esfuerzos en proyectos de amplio impacto. Una de las prácticas asociadas a esta coordinación es la presencia de equipos conformados por trabajadores humanos y máquinas que cumplan el rol de integradores de información, para que puedan procesar y sintetizar la información dispersa y concentrar esfuerzos y recursos en soluciones generadas desde diversos lugares o nodos (Vergne, 2020, pp. 4, 7)

En cuanto a la dirección y el control, estos se basan en la confianza en las capacidades únicas de las personas y en su habilidad para asumir un papel complementario junto a las máquinas. Confiar en las decisiones que toman y en su habilidad para interactuar con los grupos de interés a fin de identificar y recomendar acciones interdependientes que se ajusten a los cambios rápidos del entorno, requiere fomentar la autogestión y el autocontrol en todos los niveles de la organización (Vrontis, et al., 2022, p. 1213).

En lugar de centrarse en medidas para devolver la toma de decisiones y el control de su ejecución a la gerencia, en estas fases las acciones se orientan hacia la mejora de las interacciones entre los trabajadores humanos y los trabajadores máquina. La autogestión y el autocontrol se debe fortalecer con la promoción de la resolución creativa e innovadora de problemas complejos, fortalecer la autonomía para aumentar la eficacia y el impacto de las soluciones propuestas, y brindar retroalimentación y apoyo a los trabajadores humanos en la toma de decisiones.

La síntesis de las propuestas que se plantean en esta sección se recoge en la Tabla 35.

Tabla 35 - Nivel de competencia humana y nivel de tecnología

	Bajo nivel de la competencia humana/Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Bajo nivel de la competencia humana/Inteligencia artificial racional o consciente	Alto nivel de la competencia humana/Inteligencia artificial reactiva o perceptiva	Alto nivel de la competencia humana/Inteligencia artificial racional o consciente
Tipo de tareas Basado en Huang, Yu, Shao, Yu, & Li (2021)	Tareas mecánicas	Tareas de pensamiento y analíticas	Tareas emocionales	Colaboración humano-máquina
Tipo de colaboración Adaptado de Lichtenthaler (2019) y Yorks, Rotatori, Sung, & Justice (2020)	Actitud de no interacción	Colaboración autónoma	Colaboración asistida	Colaboración aumentada
Interacción Humano-Máquina Basado en Kolade & Owoseni (2022)	Manipulación - Utilización de la tecnología	<i>Job Stealer</i>	<i>Human Tools</i>	<i>Human Collaborators</i>
Dilema Colaboración-Competencia Basado en Noble, Mende, Grewal, & Parasuraman (2022)	Los humanos utilizan tecnologías 2.0 o 3.0	Las máquinas trabajan juntas para lograr un objetivo común sin la ayuda de los humanos	Humanos realizan tareas sin la ayuda de las máquinas	Los humanos y las máquinas trabajan juntos para lograr un objetivo común
Concepto Trabajo	Cognitivo-Instrumental	No aplica el concepto. El trabajador es un Robot Autónomo	Práctico-Moral	Estético-Expresivo

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado, que incluye el estudio empírico y el estado del arte sobre las representaciones del concepto trabajo, ha permitido identificar los conceptos emergentes de la Sociedad 5.0 que se deben incluir en las prácticas gerenciales. Estos conceptos emergentes facilitan la construcción de desarrollos conceptuales que se pueden apropiar en el pensamiento administrativo.

El pensamiento administrativo comenzó su evolución hace más de un siglo, basado en cuatro pilares: las tecnologías de la RI2, las teorías para organizar la estructura formal de las empresas, las funciones que debe cumplir la gerencia y el rol del trabajador en la ejecución de las tareas operativas. Sin embargo, con los cambios de la RI3, surgieron cuestionamientos sobre el

papel de las prácticas gerenciales en la organización de las empresas. Estos cuestionamientos llevaron al desarrollo de respuestas teóricas, como la teoría de la contingencia, la descentralización y la adhocracia, que ampliaron el espacio de participación de los trabajadores y redefinieron su influencia en el entorno de trabajo. La adaptación a estas representaciones incluyó prácticas de participación de los trabajadores en las áreas específicas de su desempeño, que formaron parte de las respuestas que se dieron en su momento.

La administración de empresas de la RI2 se basó, inicialmente, en una representación del concepto trabajo que se ha llamado Cognitivo-Instrumental. Esta representación implica un trabajador que espera recompensas externas, como ingresos monetarios o el reconocimiento social por la contribución a los objetivos de la organización, el aporte de su productividad a la sociedad y de su contribución al logro de los objetivos de la empresa. Los modelos de la lógica clásica adoptaron esta representación en sus prácticas gerenciales. Posteriormente, se reconoció que los trabajadores también tienen una representación Práctico-Moral, que busca sentirse parte de un grupo, lograr la realización personal en la interacción social y aportar su conocimiento a personas que valoran su trabajo, que se incluyó en la lógica moderna. La RI3 introdujo una nueva representación, centrada en la búsqueda de la autorrealización del trabajador, el desarrollo de sus capacidades, creatividad y autonomía, que le permita expresarse al máximo y transformar la sociedad. Esta representación se ha denominado Estético-Expresiva y se incorporó en la lógica postindustrial. La adaptación a estas representaciones incluyó prácticas de participación de los trabajadores en las áreas específicas de su desempeño, que formaron parte de las respuestas que se dieron en su momento. Con la renovación de los ejes de teoría organizacional, participación del trabajador y prácticas gerenciales, el pensamiento administrativo continuó guiando la gestión de las empresas durante otros 50 años.

Con la llegada de la RI4 y RI5, dos de los pilares del pensamiento administrativo se han visto afectados de manera considerable, especialmente en lo que respecta a la estructura organizacional y a la relación entre la gerencia y el trabajador. El primero es la estructura organizacional, que se ha basado en algunos desarrollos de organizaciones descentralizadas, especialmente las distribuidas, y en el fortalecimiento de la gestión de redes interorganizacionales, que ya se habían contemplado, pero que adquieren una mayor dimensión e impacto como solución. En estas redes, el papel de la gerencia requiere de transformaciones significativas, ya que dos de los cuatro pasos del proceso administrativo pierden su valor, sobre todo los que fueron la base de la administración de empresas bajo las lógicas anteriores: la dirección y el control.

El segundo pilar debilitado es la relación entre la gerencia y el trabajador, que se estructuró con base en el contrato laboral que los protege en una relación con juegos de poder de diferente índole. Esta figura, que creó al 'empleado' como alguien que lleva a cabo las actividades operacionales de las organizaciones, está siendo cuestionada debido a que la Sociedad 5.0 demanda una menor influencia de la gerencia en las decisiones de la organización, debido a la creciente dependencia en las habilidades únicas del trabajador. Además, se cuestiona porque se incorpora a la figura del trabajador en esta Sociedad otro tipo que realiza sus actividades bajo figuras que no se regulan por la legislación laboral, sino por la comercial. Este trabajador, no empleado, requieren de mecanismos para gestionarlo que no están incluidos en el pensamiento administrativo, diseñado solo para los primeros. Así mismo, surge una nueva figura: el trabajador máquina, que no requiere de intervención gerencial para gestionarlo, sino de algoritmos de control. Este nuevo escenario tiene un componente adicional: el trabajo se desarrolla en procesos

colaborativos entre los trabajadores humanos, con o sin contrato de tipo laboral, y los trabajadores máquina.

Esta interacción se ve afectada por la coexistencia de diferentes representaciones del concepto trabajo en la Sociedad 5.0. El trabajo empírico confirmó que en la unidad de análisis 'motivación' se encuentran las tres representaciones y en 'resultado' la Práctico-Moral y la Estético-Expresiva. Como hallazgo de esta investigación, se identifica que, según el nivel de competencia y el tipo de inteligencia artificial, se priorizan representaciones en las diferentes celdas de la unidad de análisis, mostrando la necesidad de incorporar diversas prácticas gerenciales para mantener el equilibrio entre la gerencia y los tres tipos de trabajadores que hacen parte de las empresas.

La desestabilización de estos dos pilares y el impacto de las representaciones simultáneas del concepto trabajo exigen búsquedas teóricas para reconstituir el pensamiento administrativo y sus prácticas gerenciales derivadas. En esta investigación se han encontrado una serie de elementos conceptuales clave que permiten elaborar respuestas a las diversas realidades de las empresas de la Sociedad 5.0.

Por otra parte, en la Sociedad 5.0 se requiere una gestión más estratégica y tecnológicamente informada. Los líderes y gerentes deben estar preparados para aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología, pero también deben ser conscientes de los desafíos y las implicaciones que conlleva. En primer lugar, deben considerar su capacidad para responder con eficiencia, productividad y un retorno tradicional sobre la inversión. Además, es esencial tener en cuenta las implicaciones éticas que surgen en este nuevo entorno laboral y cómo esto puede afectar a la sociedad. En este contexto, es necesario integrar en el pensamiento administrativo la

nueva sostenibilidad, que aborda aspectos como la cultura humana, la felicidad de los trabajadores y el bienestar de las comunidades y la sociedad en su conjunto.

Además, la creciente presencia de la inteligencia artificial ya sea racional o consciente, está transformando las prácticas gerenciales y el concepto trabajo en múltiples sectores, con un enfoque en la automatización, tanto con colaboración autónoma como sin ella. El contexto laboral actual demanda el desarrollo de habilidades y capacidades gerenciales que permitan adaptarse a este nuevo escenario. Esto implica la necesidad de organizar, coordinar y liderar la colaboración entre seres humanos y máquinas, identificando y desarrollando las habilidades humanas únicas de los trabajadores y creando experiencias significativas para los clientes. En este sentido, la capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones informadas sobre las tecnologías y sus impactos serán fundamentales para el éxito de las organizaciones en la era de la Sociedad 5.0.

Utilizando la herramienta de análisis diseñada, estas prácticas se definen de acuerdo con el tipo de tecnología seleccionada y las competencias requeridas por los trabajadores en función de las tareas específicas de la organización. En el primer cuadrante, donde la competencia humana es baja y las inteligencias artificiales son reactivas o perceptivas, estas prácticas implican la toma de decisiones basadas en algoritmos de gestión, el enfoque en la eficiencia operativa, la alineación estratégica de la tecnología con el modelo de negocio, la adaptabilidad a los cambios tecnológicos y la capacidad de aprendizaje constante.

En el segundo cuadrante, que incluye competencias de alto nivel en los trabajadores y la incorporación de la inteligencia artificial reactiva o perceptiva, se encuentran la capacidad de fomentar una interacción efectiva con equipos multidisciplinarios que incluyen máquinas, la comunicación empática y el liderazgo orientado hacia la apertura y la confianza en los equipos.

Esto implica un cambio en la forma en que se gestionan los recursos humanos, en un entorno que promueve la colaboración con las máquinas que desempeñan un rol de asistencia o apoyo a los trabajadores humanos.

En el tercer cuadrante, que combina la competencia baja de los trabajadores humanos con las inteligencias artificiales racionales o conscientes, las competencias de la gerencia incluyen la empatía digital para comprender las capacidades y limitaciones de la tecnología (World Economic Forum, 2020; 2023). También requiere una visión estratégica que identifique cómo la automatización inteligente puede fortalecer la estrategia competitiva de la organización, el pensamiento crítico para evaluar los impactos deseados y no deseados, y la gestión de la innovación para mantener a la organización actualizada con la tecnología, lo que le permitirá crear una ventaja competitiva sostenible.

Y en el cuarto cuadrante, donde la combinación se da en la alta competencia humana y las inteligencias de nueva generación, las prácticas gerenciales deben enfocarse en el liderazgo ambidextro, la gestión del cambio, la comunicación empática, la autonomía, la autogestión y la promoción de la creatividad y la innovación en el entorno de trabajo. La creciente presencia de la inteligencia artificial racional o consciente está transformando las prácticas gerenciales y el concepto trabajo en sectores específicos, con un enfoque en la automatización y la colaboración autónoma. Además, se enfatiza la necesidad de desarrollar habilidades y capacidades gerenciales específicas para adaptarse a este nuevo contexto.

Estos cambios en las prácticas gerenciales requerirán, según Van Doorn y otros (2023), el diseño de puestos de trabajo que tengan en cuenta las competencias y habilidades únicas tanto de la tecnología autónoma como de los trabajadores. Es esencial proporcionar capacitación a los trabajadores para que puedan desarrollar habilidades únicas y no sientan temor de que la

tecnología autónoma los reemplace. Además, se debe fomentar la colaboración entre la tecnología autónoma y los trabajadores, de modo que las tareas más rutinarias o analíticas sean realizadas por la tecnología autónoma, mientras que las tareas más relacionales o creativas sean realizadas por los trabajadores. También se necesita un liderazgo humano para ayudar a los consumidores y trabajadores a aceptar la tecnología autónoma. Por último, es fundamental tener en cuenta las diferencias entre los consumidores, algunos de los cuales pueden preferir interacciones sociales más fuertes, mientras que otros pueden priorizar la velocidad y la eficiencia.

5.4. Limitaciones de la investigación

Es importante señalar que esta investigación presenta algunas limitaciones que pueden influir en la interpretación de los resultados obtenidos. Abordar un fenómeno emergente en un contexto específico y dentro de un sector particular conlleva desafíos que no necesariamente se resolvieron con suficiencia tanto en el diseño de la investigación como en la muestra con la que se desarrolló el trabajo empírico.

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en la naturaleza misma del fenómeno estudiado. La Sociedad 5.0 es un concepto emergente y en constante evolución que lleva menos de una década de desarrollo y efectos de diferente orden. En particular, su penetración en las organizaciones empresariales varía significativamente. Mientras que algunos sectores han adoptado estas transformaciones tanto en sus modelos de negocio como en sus procesos operacionales, en otros aún no se identifican un impacto en su cotidianidad. En el diseño de la investigación se optó por un sector con baja penetración, lo que presenta limitaciones técnicas en cuanto a la generalización de sus resultados.

Otra limitación se relaciona con el contexto colombiano en el que se llevó a cabo la investigación. Todo entorno nacional tiene sus propias dinámicas y características que no necesariamente son asimilables a nivel regional o internacional. En particular, la identidad propia de los trabajadores, emprendedores o de quienes dirigen empresa en un país en particular se ven influenciada por su cultura y demás factores del entorno. En este sentido, llegar a inferencias generales sobre la administración de empresas a partir de un contexto particular requiere considerar estos elementos. Así, es necesario contextualizar los resultados y considerar su aplicabilidad en otras realidades empresariales.

También, en el diseño de la investigación se seleccionó el sector cultural y creativo en Colombia, y esta realidad puede diferir de otros países, y aún más de otros sectores. Si bien el sector seleccionado se utiliza como punto de partida para inferir conclusiones generales, es importante tener en cuenta que sus particularidades pueden limitar la extrapolación de resultados a nivel global o a otras industrias.

Además, un supuesto subyacente en esta investigación es que el sector seleccionado está integrado por trabajadores con habilidades únicas y características emocionales y empáticas difíciles de automatizar. En su selección se tomó esta característica dado que es considerado como una de las predominantes en el trabajo del futuro mediado por las tecnologías propias de la Sociedad 5.0. Sin embargo, este supuesto podría no ser válido en todos los casos y debe evaluarse críticamente.

Finalmente, en cuanto al diseño de la investigación, se estableció un tamaño de muestra basado en un margen de error comúnmente utilizado para poblaciones generales. Sin embargo, este mismo margen cambia según las características de los grupos emparejados en las pruebas estadísticas de igualdad de medias entre grupos con vinculación laboral en varios sectores. En

consecuencia, esto podría haber afectado la representatividad de los resultados para algunos grupos poblacionales. Esto se refuerza con el uso de muestreo aleatorio simple sin reemplazo en la investigación. El criterio utilizado para controlar la muestra se concentró en la vinculación a actividades de inclusión total o parcial al sector, no la representación de cada uno de los grupos poblacionales participantes. Esto resultó en una baja representación de ciertos grupos, especialmente aquellos con niveles de formación básica y el grupo de género no binario, lo que podría restringir la generalización de los hallazgos a estos grupos específicos.

Por lo tanto, estas limitaciones se presentan como puntos clave a tener en cuenta al interpretar los resultados de este estudio. Si bien pueden influir en la generalización de los hallazgos, también destacan áreas potenciales para futuras investigaciones, lo que en última instancia fortalece la base de conocimientos en el campo de la administración de empresas en la Sociedad 5.0.

Capítulo 6: Conclusiones

Durante el curso de esta investigación, se han explorado las transformaciones fundamentales que la Sociedad 5.0 está imponiendo en el ámbito de la administración de empresas, tomando como eje de análisis las diversas y simultáneas representaciones del concepto trabajo. El objetivo general de la investigación es proponer los elementos conceptuales clave que permitan elaborar respuestas desde la perspectiva del pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales a las diversas realidades de las empresas, abordando las transformaciones del concepto trabajo en el contexto de la Sociedad 5.0, a través del análisis del sector creativo y cultural en Colombia. Para lograrlo, en primer lugar se alcanzó el objetivo específico de analizar las representaciones del concepto trabajo de los trabajadores de este sector cultural y creativo de Colombia en el contexto de la Sociedad 5.0, en relación con su vínculo laboral principal. Luego, el segundo objetivo de identificar en ese contexto, los interrogantes pendientes que generan las diversas representaciones del concepto trabajo en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. Finalmente, se alcanzó el tercer objetivo específico que permitió proponer la incorporación de los conceptos emergentes de la Sociedad 5.0 en las prácticas gerenciales y el pensamiento administrativo, tomando en cuenta el impacto de las diversas representaciones del concepto trabajo, teniendo como punto de inferencia el sector antes mencionado.

5.5. Conclusiones sobre los conceptos clave identificados

El primer objetivo específico permitió concluir que existen diferencias significativas en las representaciones del concepto trabajo en la *'motivación para trabajar'* y el *'resultado del trabajo para el trabajador'* para las mismas personas que realizan actividades laborales dentro y fuera del sector cultural y creativo. Con este hallazgo, se concluyó que existe una relación directa entre el tipo de tareas a realizar, el tipo de estructura organizacional requerida para ejecutarlas, la

representación del trabajo que más corresponde con los dos anteriores, los tipos de interacción necesarios entre los trabajadores que intervienen y las prácticas gerenciales para mantener los niveles de motivación y del resultado a alcanzar por parte de los trabajadores.

El análisis permitió concluir que dos de los pilares sobre los cuales se constituyó la administración de empresas están siendo impactados por las transformaciones tecnológicas. La estructura organizacional está experimentando cambios significativos dado que se debe adaptar a las diversas representaciones del concepto trabajo requeridas de acuerdo con el tipo de actividades realizadas. Desde las lógicas clásica, moderna, postindustrial y de la actual coevolutiva, se observa cómo las diferentes escuelas de pensamiento administrativo han evolucionado para adaptarse a los cambios tecnológicos y sus demandas emergentes. Sin embargo, queda claro que la Sociedad 5.0 está desencadenando impactos profundos en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. Esto plantea cuestionamientos sobre la adaptación propuesta, ya que se identifica la necesidad de una redefinición profunda de la forma de concebir el trabajo, la organización, las prácticas gerenciales y algunos de los fundamentos teóricos comúnmente empleados.

De esta manera, en el marco del segundo objetivo específico, este impacto llevó a identificar interrogantes sobre el pensamiento administrativo y la gerencia. Una vez terminado el análisis, se identificaron como los más fuertes: ¿estas transformaciones conducirán a la desaparición de los niveles intermedios y operativos de la dirección? ¿Cuáles son las prácticas necesarias para que la organización armonice su estructura interna con la distribuida y de redes interdependientes? ¿Cuáles serán los retos gerenciales en las organizaciones que incorporen los cuatro tipos de colaboración humanos-máquinas? ¿La paulatina incorporación de los *algorithmics management* en las inteligencias racionales y conscientes no solo amenaza las tareas de los

trabajadores operativos, sino también la función misma de la gerencia? ¿Cuáles son las capacidades requeridas para enfrentar las diferentes interacciones que se presentan a partir de la diversidad de tipos de trabajadores? ¿Cuáles serán las transformaciones que traerán consigo estas nuevas generaciones de inteligencias artificiales, que no solo comprenderán el lenguaje conversacional, sino que también pensarán de manera compleja, experimentarán emociones y desarrollarán niveles de autoconciencia? ¿El papel de diseñar nuevos modelos de negocios y estrategias para solucionar problemas complejos de los nichos y micro nichos de mercado será más eficiente si lo realizan las inteligencias artificiales?

Así mismo, en la búsqueda del tercer objetivo específico, se concluyó que emergen una serie de conceptos los cuales tienen un impacto directo sobre el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. Uno de los cambios más notables es la transformación de los procesos administrativos tradicionales. En la Sociedad 5.0, recupera su importancia después de haber sido relegada en la lógica moderna. Se constató que la autocoordinación se convierte en una práctica esencial en un entorno caracterizado por la interdependencia y la colaboración constante entre diferentes tipos de trabajadores altamente cualificados, organizados en redes interdependientes u organizaciones distribuidas autónomas que aportan al logro de los objetivos de todas las unidades y nodos.

Además, el liderazgo ambidextro está ganando fuerza en lugar de la dirección convencional, desafiando la noción tradicional de jerarquía en las organizaciones. Los diferentes tipos de estructuras organizacionales se ordena de acuerdo con las actividades operativas necesarias para generar los bienes y servicios, junto con los tipos de trabajadores involucrados en el proceso productivo. De esta manera, se deben armonizar estructuras basadas en plataformas, en las que no exista participación humana, descentralizadas y distribuidas de acuerdo con las

competencias requeridas. Esto implica el entrecruce de las prácticas de las lógicas gerenciales consolidadas, con las nuevas identificadas para promover la autonomía, creatividad, autogestión, autodirección y autocontrol de trabajadores motivados por la autorrealización, propios de la representación Estético-Expresiva.

Simultáneamente, la gestión basada en algoritmos encuentra su lugar en la administración de las empresas, implementando prácticas de dirección y control correspondientes a trabajadores centrados en la satisfacer necesidades económicas o de reconocimiento social. Desde la gerencia, este desarrollo pone en duda la supervivencia de los niveles intermedios y operativos de la dirección. Igualmente, dado que la inteligencia artificial asume tareas repetitivas, la solución de problemas complejos y la toma de decisiones codificables, se hace necesario contar con trabajadores humanos que ejecuten acciones complementarias a la labor del trabajador máquina. En áreas, unidades u organizaciones de este tipo, se requieren trabajadores con representaciones cognitivo-instrumentales y práctico-morales del concepto de trabajo.

Por lo tanto, se pudo concluir que la gerencia en la Sociedad 5.0 exige de los líderes empresariales la adquisición de nuevas capacidades, como la de apertura para identificar nuevos modelos de negocio y oportunidades de productos o servicios facilitados por las tecnologías 5.0. Esto requiere la implementación de prácticas que fomenten la innovación y la explotación de estos modelos, además de la capacidad de gestionar los diferentes tipos de colaboración entre humanos y máquinas. En este sentido, los nuevos modelos de negocio y oportunidades identificadas pueden requerir organizaciones que realicen sus operaciones por medio de inteligencias artificiales quienes no cooperan con los humanos, de trabajadores humanos apoyados por máquinas, de máquinas con el respaldo de humanos en algunas actividades o de

una colaboración completa entre humanos y máquinas para generar un valor diferenciador para la empresa.

En este contexto, se concluyó que se necesita un perfil renovado para la gerencia, caracterizado por capacidades que van más allá de las tradicionalmente postuladas en las lógicas gerenciales clásica, moderna y postindustrial. Estas capacidades incluyen la visión estratégica para generar diferencias sostenibles identificando la interacción humano-máquina necesaria. El liderazgo ambidextro con sus capacidades de apertura y cierre. La gestión de la innovación por colaboración con inteligencias artificiales. Habilidades avanzadas de comunicación con grupos distribuidos y en redes interorganizacionales. Empatía digital para evaluar la tecnología más apropiada de acuerdo con la estrategia competitiva definida. Pensamiento crítico y ético para identificar los impactos deseados y no deseados de acuerdo con la inteligencia artificial incorporada. La cooperación transdisciplinaria entre equipos distribuidos y en red conformados por trabajadores humanos y trabajadores máquina. Las competencias para coordinar equipos autogestionados, autodirigidos y autocontrolados conformados por trabajadores humanos y trabajadores máquinas. Y, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje continuo para renovar los modelos de negocio de manera continua. Estas habilidades se han vuelto fundamentales para liderar eficazmente en un entorno donde la tecnología, los diferentes tipos de estructura en la misma organización y la diversidad de tipos de trabajadores son la norma.

Otra conclusión que se deriva del análisis es la necesidad de definir prácticas gerenciales específicas para la interacción entre diferentes tipos de trabajadores, tanto empleados como no empleados. La coexistencia de diversas representaciones del concepto trabajo en organizaciones complejas plantea un desafío que debe abordarse mediante estrategias gerenciales diferenciadas. Entre estas prácticas, se incluye fomentar la autonomía en la definición del proceso y tareas, la

producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de pequeños grupos mediante las tecnologías 5.0, y la orientación estratégica de los resultados de las interacciones humano-máquina, siempre centrados en la propuesta de valor sostenible, que responda a necesidades económicas, ambientales y sociales, así como a las propias de los trabajadores humanos y grupos de interés que busquen la preservación de la cultura, la felicidad de las personas y el bienestar social en sus entornos concretos. Esto incluye la consideración de los trabajadores bajo relaciones comerciales y la implementación de prácticas de gestión adaptadas a sus necesidades y características únicas.

Finalmente, la evolución de la Sociedad 5.0 continuará planteando desafíos significativos en la gestión de los diferentes niveles de inteligencia artificial y su contribución a las organizaciones. La interacción entre trabajadores humanos, trabajadores humanos no empleados y trabajadores máquinas es un fenómeno complejo que aún no ha sido abordado integralmente en la literatura académica. Esta investigación destaca la importancia de considerar estos tres tipos de trabajadores en las prácticas gerenciales y la necesidad de desarrollar estrategias efectivas de colaboración y coordinación entre ellos, de acuerdo con el tipo de estructura organizacional que se adapte al tipo de tarea desarrollada, el concepto trabajo de los trabajadores humanos que participan en ella y a las prácticas gerenciales diferenciadas necesarias para responder a la interacción trabajador humano-gerencia.

En síntesis, esta tesis doctoral, en la que se tomó como base el caso del sector creativo y cultural de Colombia, ha arrojado luz sobre las transformaciones que la Sociedad 5.0 está provocando en la administración de empresas. Se han identificado los conceptos clave relacionados con las nuevas capacidades gerenciales necesarias, las representaciones del concepto trabajo y del trabajador según el tipo de organización estructurada en torno a las

interacciones requeridas entre los trabajadores humanos con trabajadores máquinas. Además, se destaca la importancia de adaptar las prácticas gerenciales a la diversidad de tipos de trabajadores y la manera de resolver el dilema cooperación-competencia entre estos tipos de trabajadores presentes en la Sociedad 5.0. Estos hallazgos tienen implicaciones sobre la forma en que las organizaciones abordan el trabajo y la gestión en un entorno en constante evolución mediado por tecnologías cada vez más sofisticadas. Como resultado, esta investigación contribuye al avance del conocimiento en el campo de la gestión empresarial y proporciona una serie de conceptos necesarios para futuras investigaciones, desarrollo de programas académicos en gerencia y aplicaciones prácticas en el mundo empresarial.

5.6. Líneas potenciales de investigación y perspectivas de futuro

A lo largo de esta tesis doctoral, se han explorado las transformaciones que la Sociedad 5.0 está produciendo en el pensamiento administrativo y las prácticas gerenciales. Sin embargo, esta Sociedad como campo de conocimiento ofrece un vasto horizonte de oportunidades para la investigación. En esta sección, se proponen las líneas potenciales de investigación y las perspectivas de futuro que se desprenden de esta tesis doctoral. Estas perspectivas no solo enriquecerán la comprensión de los desafíos y oportunidades que presenta la Sociedad 5.0, sino que también trazarán rutas posibles para avanzar en la gestión empresarial en esta era de consolidación de la RI5.

Una línea de investigación en pleno desarrollo aborda las transformaciones que están teniendo lugar en los fundamentos del pensamiento administrativo y en sus prácticas gerenciales, en particular a la luz de las tecnologías 5.0. Profundizar en cómo estos pilares, como los tipos de organizaciones, los tipos de trabajadores y sus interacciones entre estos y con la gerencia,

requiere de nuevos estudios para construir respuestas rápidas a los problemas que generan las transformaciones sociales de la Sociedad 5.0.

Vinculada a esta línea, se encuentran dos temáticas que requieren de estudios para profundizar a partir del cambio de orden social que las tecnologías 5.0 están impulsando. Una de ellas se refiere a las habilidades de los trabajadores del futuro y la otra a las capacidades necesarias en la gerencia de los próximos años. Para la primera, investigar la complejidad del trabajo humano y sus representaciones para lograr el objetivo de sostenibilidad, que incluye la felicidad de los trabajadores. Además, explorar como tema potencial las nuevas habilidades del trabajador de acuerdo con los nuevos tipos requeridos en la medida que interactúen colaborativamente con otros humanos y los trabajadores de las nuevas generaciones de máquinas. Así mismo, estudiar las dinámicas emergentes en los entornos laborales, donde las interacciones entre trabajadores humanos y máquinas se hacen cada vez más presentes, requiere un enfoque interdisciplinario que abarque aspectos psicológicos, antropológicos y sociológicos, además de una perspectiva tecno-humana de la RI5.

Con respecto a la segunda temática, las capacidades del directivo empresarial de los próximos años, se requiere investigar sobre las características del liderazgo necesarias para promover la colaboración con trabajadores autónomos. La investigación sobre las prácticas para la auto coordinación, autogestión y autocontrol de los trabajadores humanos y para gestionar sus interacciones con las máquinas. Igualmente, sobre las prácticas para desarrollar estrategias de sostenibilidad bajo los seis ejes que incluyen la felicidad, la preservación de la cultura de los lugares en los que opera y el bienestar social de las comunidades de referencia. Asimismo, sobre las competencias requeridas para gestionar organizaciones interdependientes, en las que se han superado las relaciones causales mediante el uso de tecnologías mecánicas y analíticas, y de

estructuras en redes interorganizacionales, organizaciones flexibles y autoorganizadas, conformadas por personas con alto nivel de autonomía, autogestionadas y autocontroladas. Así mismo, otro de los temas es la capacidad de coordinar y fomentar interacciones entre personas en relaciones desestructuradas, y entre personas y máquinas.

Otro tema surge de la evolución de la estructura organizacional en la Sociedad 5.0, planteando preguntas que requieren investigaciones en diferentes ámbitos geográficos, según el nivel de adopción de las tecnologías. ¿Las respuestas que se están encontrando en estas primeras fases de la Sociedad 5.0 son adecuadas para este nuevo paradigma? ¿Puede la gestión de la interdependencia ser la única solución para sobrevivir a la presión que enfrentan las organizaciones de esta Sociedad? ¿Será necesario definir un nuevo modelo de organización que aún no ha sido identificado? ¿La supremacía tecnológica de las superorganizaciones conducirá a una redefinición radical del concepto de trabajo? ¿Es posible que se construya una sociedad sin trabajo humano?

Los desafíos planteados en la teoría organizacional, las revoluciones científicas y tecnológicas, y el concepto de trabajo plantean preguntas adicionales que requieren investigación. Uno de los temas más críticos desde la supervivencia de la gerencia inicia con una línea potencias sobre el rol de los niveles intermedios y operativos de la dirección, que pueden incluir la pregunta sobre su relevancia y continuidad. Ante el desarrollo técnico de la gestión por algoritmos realizado para las plataformas de trabajo, podría ser un tema de estudio cuando maduren las inteligencias racionales y conscientes, para determinar si su alcance no solo reemplazará las funciones de los trabajadores operativos, sino también la esencia de la gerencia que comprenden temas como la definición de modelos de negocio, estrategias de competitividad, gestión de la sostenibilidad y de las interacciones de las organizaciones distribuidas y en redes.

Por otro lado, en un orden social donde la adopción de las nuevas generaciones tecnológicas puede ser asimétrica, resulta relevante investigar el papel que desempeñarán las sociedades rezagadas en esta transformación. Además, se deben abordar las necesidades sociales a satisfacer para hacer que la vida en el planeta sea más sostenible. También es esencial comprender los roles de los trabajadores migrantes que se dirigen a sociedades líderes en desarrollo e incorporación de tecnologías. Este tema continuará desarrollándose en los próximos años y requerirá de investigaciones para comprender cómo las interacciones entre la tecnología y la vida generarán nuevas representaciones y significados en ejes fundamentales de la sociedad, incluido el trabajo.

En el campo de la educación, estas perspectivas de futuro sugieren oportunidades para investigar a fondo los planes de estudio en programas formales de administración de empresas y gerencia en todos los niveles, incluido el reentrenamiento de quienes ocupan actualmente cargos directivos. Como muchas de las competencias técnicas tradicionales serán reemplazadas por habilidades relacionadas con la comprensión de problemas complejos en interacción con máquinas, también se requieren investigaciones sobre la pedagogía y didáctica necesaria para abordar este nuevo campo de conocimientos. Además, será necesario investigar sobre los criterios necesarios para seleccionar tecnologías 5.0 coherentes con los modelos de negocio y las interacciones humanas desde áreas de conocimiento como la política y la ética. Esto requerirá de investigaciones que incorporen elementos relacionados con la sostenibilidad en todas sus dimensiones: la visión estratégica, que aborda los ejes económico, social y ambiental, ahora debe incluir capacidades adicionales para integrar en la estrategia la felicidad de los trabajadores humanos, los productos o servicios orientados a abordar los problemas sociales de alto impacto

en la sociedad y la preservación de la cultura de las comunidades que fortalezcan la identidad humana en una sociedad cada vez más tecnologizada.

La investigación sobre la formación de los trabajadores del futuro puede centrarse en la adaptación a los paradigmas emergentes en la Sociedad 5.0. Esto implica identificar los ejes para influir en el desarrollo de las inteligencias artificiales racionales y conscientes que colaboren con otras tecnologías 5.0 para abordar tanto los desafíos heredados de revoluciones científicas y tecnológicas anteriores como los nuevos y complejos desafíos que surgirán en el futuro.

Esta tesis doctoral ha arrojado luz sobre las transformaciones profundas que la Sociedad 5.0 está provocando en el campo de la gestión empresarial. A través del análisis de las representaciones del concepto de trabajo, las prácticas gerenciales y la interacción entre trabajadores humanos y máquinas, se identificaron los conceptos clave que impactan la forma como las organizaciones operan y se gestionan. No solo es relevante en el contexto del sector de estudio, sino que también ofrece perspectivas de aplicación en otros ámbitos geográficos. Los hallazgos tienen implicaciones en la adaptación de las organizaciones a un entorno en constante evolución, impulsado por tecnologías cada vez más sofisticadas. En un mundo donde la colaboración entre humanos y máquinas se convierte en la norma, las prácticas gerenciales deben evolucionar para aprovechar al máximo esta dinámica. Además, la reflexión sobre la sostenibilidad, la cultura organizacional y la felicidad de los trabajadores se ha convertido en una parte integral de la gestión empresarial en la Sociedad 5.0. Esta investigación puede servir de guía para este viaje hacia un futuro empresarial más eficiente, innovador y sostenible.

ANEXO 1: Encuesta

La representación del concepto trabajo Industrias Culturales y Creativas en la República de Colombia		Doctorado en Derecho y Administración de Empresas	Población: Muestra del mapeo realizado por el Ministerio de Cultura de Colombia
		Universidad de Lleida	
Fecha de elaboración: 15/07/2022	Fecha de aplicación: 08/10/2022 – 08/31/2022	Prueba Piloto: 16/07/2022	Grupo Focal: 18 al 21 /07/2022
Elaborado por: Juan Ocampo Flórez	Revisado por: Dra. Francisca Sanvicen Torné y Dr. Fidel Molina Luque	Fecha de aprobación: 27/07/2022	

Cordial saludo.

Estoy realizando una tesis doctoral sobre el trabajo, su comprensión y la incidencia en las industrias culturales y creativas, en el marco del Doctorado en Derecho y Administración de Empresas de la Universidad de Lleida, España.

El objetivo de esa tesis es identificar la forma como incide la nueva economía en el sector, los tipos de organizaciones que se establecen en ella, la manera como comprenden el concepto trabajo (resignificación) los diferentes actores del sector, cómo se consiguen los trabajadores en las industrias culturales y creativas en Colombia. Con base en sus resultados, se espera dar un aporte para identificar los mecanismos para potencializar estas industrias, generando propuestas que puedan ser adoptados por los ecosistemas creativos y culturales, los Comité Regional de Competitividad e Innovación y los gobiernos locales y nacional.

La información que usted suministre en esta encuesta será tratada de manera general, sin menciones individuales, en el marco de la Ley de Habeas Data.

Si usted da respuesta a la encuesta y así lo solicita, recibirá un reporte del informe del subsector al que pertenece su actividad principal, en el que se presentarán los datos acumulados con el análisis estadístico realizado y las conclusiones a las que se llega con dicha información; y respetando la ley de protección de datos, esa información se utilizará exclusivamente con este fin y no para ningún otro uso diferente.

Resolver el cuestionario le tomará alrededor de 6 minutos.

Iniciación de la encuesta Hora /_/_/ minutos /_/_/

I. Consentimiento informado

Q1. Autorizo utilizar los datos que voy a suministrar únicamente con fines investigativos, elaboración de la tesis doctoral y demás publicaciones relacionadas, sin hacer ninguna mención a mi empresa, nombre propio o cualquier otro dato que me identifique. En el caso de responder Si a esta pregunta, se considera como el consentimiento informado para el tratamiento de la información que suministre. **(Cod-1.Autor)**

SI (Pasa a 2)

NO (Pasa a enviar)

II. Datos generales de ubicación:

Estas preguntas permiten ubicar la organización, el municipio y el departamento en el que usted se encuentra ubicado.

Q2. Nombre de la organización, colectivo o nombre de quien responde el formulario:

Pregunta abierta:

(Cod-2.Orga)

Q3. Departamento de ubicación en el que la organización, colectivo o usted tiene su sede:

Lista desplegable con departamentos del país. El Encuestado selecciona uno:

(Cod-3.Ubic-Depto)

Q4. Municipio de ubicación en el que la organización, colectivo o usted tiene su sede:

Pregunta abierta:

(Cod-4.Ubic-Mpio)

Q5. Su edad se ubica en el rango: (Selecciona una)

Menor de 18	1
Entre 18 y 25	2
Entre 25 y 30	3
Entre 30 y 40	4
Entre 40 y 50	5
Entre 50 y 60	6
Entre 60 y 70	7
Más de 70	8
(Cod-5.Edad)	

Q6. Su género corresponde a:

Masculino	1
Femenino	2
No binario	3
(Cod-6.Gen)	

Q7. Su nivel máximo de estudios formales es:

Primaria	1
Secundaria	2
Técnica	3
Tecnológica	4
Profesional universitario	5
Especialización	6
Maestría	7
Doctorado	8
(Cod-7. Estud)	

Q8. Si se ha preparado para alguna de las actividades creativas y culturales, puede escribir a continuación en cuál actividad:

Pregunta abierta:

(Con-8.Prep:Act_Cult)

Q9. ¿Habla usted alguno o algunos idiomas adicionales al español? ¿Cuál o cuáles?

Inglés	1
Francés	2
Portugués	3
Alemán	4
Italiano	5

Ruso	6
Catalán	7
Euskera	8
Gallego	9
Sueco	10
Quechua	11
Turco	12
Creole	13
Ninguno	14
(Cod-9. Estud)	

Q10. País de nacimiento:

Colombia (Pasa a la pregunta 11)	1
Otro país (Pasa a la pregunta 12)	2
(Cod-10. Pais_Nac)	

Q11. Ciudad y Departamento de nacimiento:

Pregunta abierta: (Pasa a la pregunta 14) (Cod-11.Ciud_Nac)

Q12. País y ciudad de nacimiento

Pregunta abierta: (Cod-12. Pais_Nac_Otro)

Q13. En qué año llegó a Colombia:

Pregunta abierta: ((Pasa a la pregunta 14) (Cod-13.Año_Col)

Q14. Su principal relación laboral la realiza:

Como funcionario de una entidad pública	1
Como funcionario de una Institución de Educación Superior	2
En el sector cultural y creativo	3
(Cod-14.Rel_Labor)	

III. Definición del concepto trabajo:

Explique con sus propias palabras lo que significa para usted la acción de trabajar.

Q15. Para usted la mejor definición de trabajo es:

Pregunta abierta: ((Pasa a la pregunta 14) (Cod-15.Def_gral)
--

IV. Vinculación a otra organización fuera del sector cultural y creativo con contrato laboral:

El contrato laboral puede ser escrito o verbal. Usted recibe salario con todas las prestaciones de ley, debe cumplir un horario, el empleador le entrega todas las herramientas que usted requiere para realizar su trabajo.

Q16. La principal motivación para el trabajo que realiza bajo su vínculo laboral con otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Medio para ganar el dinero para cubrir sus necesidades	1
Medio para hacer parte de un grupo social	2

Medio para lograr su autorrealización personal	3
(Cod-16.Fun_Pub_Motiv)	

Q17. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-16.a.Ampliación)
--

Q18. El objetivo que usted tiene al realizar el trabajo asalariado organizaciones o empresas en sectores diferentes al sector cultural y creativo que desempeña actualmente es:

Para ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	1
Para interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	2
Para desarrollar todas sus capacidades y expresar su creatividad	3
(Cod-18.Fun_Pub_Obj)	

Q19. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-19.a.Ampliación)
--

Q20. Usted realiza cada día su trabajo asalariado en otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	1
Para alcanzar su objetivo de hacer parte de la sociedad	2
Para alcanzar su plena autorrealización como ser humano	3
(Cod-20.Fun_Pub_como_un)	

Q20. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-20.a.Ampliación)
--

Q22. Según su experiencia, el trabajo asalariado que se realiza en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo se realiza porque:

Permite cumplir con la productividad que exige la sociedad	1
Permite tomar consciencia de su condición como ser humano social	2
Permite expresar su autonomía a partir de sacar el máximo posible de sus capacidades	3
(Cod-22.Fun_Pub_porque)	

Q23. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-22.a.Ampliación)
--

Q24. El resultado que se produce por su actividad como empleado en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo es:

Usted aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	1
Usted aporta sus conocimientos y construye comunidad	2
Usted transforma el mundo con su aporte	3
(Cod-24.Fun_Pub_Resul)	

Q25. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta:

Pregunta abierta no obligatoria: (Pasa a la pregunta 32)
--

(Cod-24.a.Ampliación)**V. Datos sobre la actividad cultural o creativa realizada:**

Con esta información podremos agrupar los datos sobre las diferentes actividades culturales y creativas, realizando algunos análisis de acuerdo con los años de dedicación a la misma.

Q26. ¿En cuál de las siguientes actividades usted considera más relevante por el dominio que tiene de ella y el reconocimiento alcanzado?

Artes visuales: pintura, escultura, fotografía, video arte, performance y otras artes plásticas	1	Editorial: librerías, libros, periódicos, revistas y literatura	7
Artes escénicas: música en vivo, conciertos, ópera, circo, orquestas, danza, teatro y demás artes dramáticas	2	Fonografía: música grabada	8
Turismo y Patrimonio Cultural: museos, parques naturales, bibliotecas, archivos, festivales y carnavales, patrimonio cultural y artístico, y el turismo cultural (excluye otro tipo de turismo)	3	Audiovisual: cine, televisión, radio, video y audio	9
Educación: formación en artes y oficios relacionados con las artes y el patrimonio y demás prácticas artísticas. Formación en oficios de la industria cultural. Formación en gestión y emprendimiento cultural	4	Medio digitales: de videojuegos, contenidos interactivos audiovisuales, plataformas digitales, creación de software, creación de apps y animación, agencias de noticias y otros servicios de información	10
Gastronomía: cocina, culinaria y bebidas	5	Diseño: diseño de modas, artes gráficas, ilustración, joyería, juguetes, diseño de interiores, diseño de mobiliario, diseño industrial y diseño arquitectónico	11
Artesanías: indígena, tradicional popular y contemporánea	6	Publicidad: servicios de asesoría, servicios creativos, producción de material publicitario, utilización de medios de difusión, creación y realización de campañas de publicidad, campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios	12

De acuerdo con la respuesta, va la sección de la siguiente pregunta que corresponda al subsector respectivo

(Cod- 26.Act)

Q27. Q28. ¿En cuál de las siguientes actividades económicas del sector cultural u creativo ubica usted el objeto de la organización o colectivo con la cual está vinculado?

Sector		Actividad
Artes Visuales	1	Pintura
	2	Escultura
	3	Fotografía
	4	Video arte
	5	Performance

	6	Artes plásticas
Artes Escénicas	7	Música en vivo
	8	Conciertos
	9	Ópera
	10	Circo
	11	Orquestas
	12	Danza
	13	Teatro
Patrimonio y Turismo Cultural	14	Artes dramáticas
	15	Museos
	16	Parques naturales
	17	Bibliotecas
	18	Archivos
	19	Festivales y carnavales
	20	Patrimonio cultural y artístico
Educación	21	Turismo cultural (excluye otro tipo de turismo)
	22	Formación en artes y oficios relacionados con las artes y el patrimonio y demás prácticas artísticas
	23	
	24	Formación en oficios de la industria cultural
Gastronomía	25	Formación en gestión y emprendimiento cultural
	26	Cocina tradicional
	27	Culinaria tradicional
Editorial	28	Bebidas tradicionales
	29	Indígena
	30	Tradicional popular
Editorial	31	Contemporánea
	32	Librerías
	33	Libros
	34	Periódicos
	35	Revistas
Fonografía	36	Literatura
	37	Música grabada
Audiovisuales	38	Cine
	39	Televisión
	40	Radio
	41	Video
	42	Audio
Medios Digitales	43	Videojuegos
	44	Contenidos interactivos audiovisuales
	45	Plataformas digitales
	46	Creación de software

	47	Creación de apps
	48	Creación de animación
	49	Agencias de noticias
	50	Otros servicios de información
Diseño	51	Diseño de modas
	52	Artes gráficas
	53	Ilustración
	54	Joyería
	55	Juguetes
	56	Diseño de interiores
	57	Diseño de mobiliario
	58	Diseño industrial
	59	Diseño arquitectónico
Publicidad	60	Servicios de asesoría
	61	Servicios creativos
	62	Producción de material publicitario
	63	Utilización de medios de difusión
	64	Creación y realización de campañas de publicidad
	65	Campañas de mercadeo
	66	Otros servicios publicitarios
No responde	99	No responde
	88	Gestión cultural
	77	Arte sonoro
	67	Oralidad comedia
	98	Todas las anteriores
	68	Cuentería – Narración oral
	69	Magia
	70	Títeres
	71	Recreación y cultura
	72	Investigación, consultoría y docencia
	73	Hotelería - Hospedaje
	74	Gestión de la cadena de valor
	75	Marca territorial
	76	Derechos humanos
	77	Formación de públicos
	78	Educación para el trabajo
	79	Gestión administrativa
	80	Divulgación
	81	Dirección de coros y orquesta
	82	Lutería
83	Animación	
97	Otra	
Se abre para cada una de las actividades la opción de otra actividad. En el caso que sea seleccionada, pasa a la pregunta 16. Si no es así, pasa a la pregunta 17.		

(Cod-27-28.Activ)

Q31. Pertenece a una IES

SI	1
NO	2

(Cod-31.Cult_IES)

Q39. ¿En qué año inició su participación en la actividad cultural o creativa que usted considera más relevante por el dominio que tiene de ella y el reconocimiento alcanzado?

Pregunta abierta:

(Cod-39.Años_Actv)**VI. Vinculación laboral:****Se considera el vínculo laboral como la relación con un empleador, bien sea con contrato escrito, verbal o por honorarios (trabajador independiente).**

Q40. Además del tiempo dedicado a la actividad cultural o creativa, ¿tiene usted un vínculo laboral con alguna otra organización o empresa?

Con contrato laboral (pasa a la pregunta 41)	1
Como trabajador independiente (pasa a la pregunta 25)	2
No realiza otra actividad (pasa a la pregunta 32)	3

(Cod-16.Fun_Pub_Motiv)**VII. Vinculación a otra organización fuera del sector cultural y creativo con contrato laboral:****El contrato laboral puede ser escrito o verbal. Usted recibe salario con todas las prestaciones de ley, debe cumplir un horario, el empleador le entrega todas las herramientas que usted requiere para realizar su trabajo.**

Q41. La principal motivación para el trabajo que realiza bajo su vínculo laboral con otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Medio para ganar el dinero para cubrir sus necesidades	1
Medio para hacer parte de un grupo social	2
Medio para lograr su autorrealización personal	3

(Cod-41.Empl_Motiv)

Q42. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-41.a.Ampliación)

Q43. El objetivo que usted tiene al realizar el trabajo asalariado organizaciones o empresas en sectores diferentes al sector cultural y creativo que desempeña actualmente es:

Para ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	1
Para interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	2
Para desarrollar todas sus capacidades y expresar su creatividad	3

(Cod-43.Empl_Obj)

Q44. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-44.a.Ampliación)

Q45. Usted realiza cada día su trabajo asalariado en otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	1
Para alcanzar su objetivo de hacer parte de la sociedad	2
Para alcanzar su plena autorrealización como ser humano	3
(Cod-45.Empl_como_un)	

Q46. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-45.a.Ampliación)

Q47. Según su experiencia, el trabajo asalariado que se realiza en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo se realiza porque:

Permite cumplir con la productividad que exige la sociedad	1
Permite tomar consciencia de su condición como ser humano social	2
Permite expresar su autonomía a partir de sacar el máximo posible de sus capacidades	3
(Cod-47.Empl_porque)	

Q48. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-47.a.Ampliación)

Q49. El resultado que se produce por su actividad como empleado en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo es:

Usted aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	1
Usted aporta sus conocimientos y construye comunidad	2
Usted transforma el mundo con su aporte	3
(Cod-49.Empl_Resul)	

Q50. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta:

Pregunta abierta no obligatoria: (Pasa a la pregunta 32)

(Cod-49.a.Ampliación)

VIII. Vinculación con otras organizaciones fuera del sector cultural o creativo como trabajador independiente:

El contrato debe ser por escrito. Usted debe realizar tareas específicas por las que recibe honorarios. No tiene horario de trabajo y usted puede disponer de las herramientas para hacer el trabajo o recibirlas del contratante.

Q51. ¿Usted realiza el trabajo diferente a la actividad cultural y creativa contratado para proyectos específicos?

SI	1
NO	2
(Cod-51.Contr_Proj)	

Q52. ¿Usted realiza el trabajo diferente a la actividad cultural y creativa por medio de plataformas electrónicas para actividades específicas?

SI	1
NO	2
(Cod-52.Plat_Elec)	

Q53. La principal motivación para el trabajo que realiza bajo su vínculo laboral con otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Medio para ganar el dinero para cubrir sus necesidades	1
Medio para hacer parte de un grupo social	2
Medio para lograr su autorrealización personal	3
(Cod-53.Indep_Motiv)	

Q54. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-53.a.Ampliación)
--

Q55. El objetivo que usted tiene al realizar el trabajo asalariado organizaciones o empresas en sectores diferentes al sector cultural y creativo que desempeña actualmente es:

Para ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	1
Para interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	2
Para desarrollar todas sus capacidades y expresar su creatividad	3
(Cod-55.Indep_Obj)	

Q56. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-55.a.Ampliación)
--

Q57. Usted realiza cada día su trabajo asalariado en otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	1
Para alcanzar su objetivo de hacer parte de la sociedad	2
Para alcanzar su plena autorrealización como ser humano	3
(Cod-57.Indep_como_un)	

Q58. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria: (Cod-57.a.Ampliación)
--

Q59. Según su experiencia, el trabajo asalariado que se realiza en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo se realiza porque:

Permite cumplir con la productividad que exige la sociedad	1
Permite tomar consciencia de su condición como ser humano social	2
Permite expresar su autonomía a partir de sacar el máximo posible de sus capacidades	3
(Cod-59.Indep_porque)	

Q60. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-59.a.Ampliación)

Q61. El resultado que se produce por su actividad como empleado en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo es:

Usted aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	1
Usted aporta sus conocimientos y construye comunidad	2
Usted transforma el mundo con su aporte	3
(Cod-61.Indep_Resul)	

Q62. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta:

Pregunta abierta no obligatoria: (Pasa a la pregunta 32)

(Cod-61.a.Ampliación)

IX. La actividad cultural y creativa realizada:

Esta sección corresponde a las tareas que usted realiza exclusivamente como parte de la actividad cultural o creativa.

Q63. La principal motivación para el trabajo que realiza bajo su vínculo laboral con otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Medio para ganar el dinero para cubrir sus necesidades	1
Medio para hacer parte de un grupo social	2
Medio para lograr su autorrealización personal	3
(Cod-63.Sector_Motiv)	

Q64. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-63.a.Ampliación)

Q65. El objetivo que usted tiene al realizar el trabajo asalariado organizaciones o empresas en sectores diferentes al sector cultural y creativo que desempeña actualmente es:

Para ser aceptado en la sociedad al recibir el reconocimiento como alguien que aporta desde el trabajo	1
Para interactuar con otras personas y lograr así la realización personal	2
Para desarrollar todas sus capacidades y expresar su creatividad	3
(Cod-65.Sector_Obj)	

Q66. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:

(Cod-65.a.Ampliación)

Q67. Usted realiza cada día su trabajo asalariado en otras organizaciones o empresas en sectores diferentes al cultural y creativo es porque considera el trabajo como un:

Para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	1
Para alcanzar su objetivo de hacer parte de la sociedad	2

Para alcanzar su plena autorrealización como ser humano	3
(Cod-67.Sector_como_un)	

Q68. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:
(Cod-67.a.Ampliación)

Q69. Según su experiencia, el trabajo asalariado que se realiza en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo se realiza porque:

Permite cumplir con la productividad que exige la sociedad	1
Permite tomar consciencia de su condición como ser humano social	2
Permite expresar su autonomía a partir de sacar el máximo posible de sus capacidades	3
(Cod-69.Sector_porque)	

Q70. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta

Pregunta abierta no obligatoria:
(Cod-69.a.Ampliación)

Q71. El resultado que se produce por su actividad como empleado en organizaciones o empresas diferentes al sector cultural y creativo es:

Usted aporta sus conocimientos y el empleador logra sus objetivos	1
Usted aporta sus conocimientos y construye comunidad	2
Usted transforma el mundo con su aporte	3
(Cod-71.Fun_Pub_Resul)	

Q72. ¿Quiere ampliar alguna idea? Si es así puede escribirlo en este espacio. Si no es así, puede continuar con la siguiente pregunta:

Pregunta abierta no obligatoria: (Pasa a la pregunta 32)
(Cod-71.a.Ampliación)

X. Tipo de vinculación al sector cultural y creativo:

En esta sección usted identifica exclusivamente la relación por medio de la cual realiza las tareas de la actividad cultural o creativa.

Q73. Usted participa en el sector cultural y creativo como:

Persona Natural Independiente (pasa a la pregunta 38)	1
Propietario de una organización (pasa a la pregunta 42)	2
Miembro de un colectivo (pasa a la pregunta 42)	3
Empleado (pasa a la pregunta 50)	4
(Cod-73.Partic_Sector)	

Q74. A usted lo contratan principalmente para realizar la actividad cultural o creativa a través de:

Llamadas directas (pasa a la pregunta 78)	1
Licitaciones o convocatorias (pasa a la pregunta 78)	2
Plataformas electrónicas de freelancer (pasa a la pregunta 75)	3
(Cod-74.Partic_Sector)	

XI. Plataformas electrónicas de freelancer:

En una plataforma electrónica de freelancer usted ofrece servicios, recibe requerimientos, hace la propuesta técnica y económica, realiza la actividad sin necesariamente conocer al contratante y recibe el pago a través de la plataforma.

Q75. ¿Cuál plataforma electrónica de freelancer utiliza?

Pregunta abierta:

(Cod-75.PE)

Q76. ¿Está satisfecho con la remuneración recibida a través de la plataforma por su actividad?

SI	1
NO	2
(Cod-76.Satisf_PE)	

Q77. ¿Considera que la plataforma utilizada es el mejor mecanismo para llevar su actividad creativa y cultural?

SI	1
NO	2
(Cod-77.Mecan_PE)	

XII. Los colaboradores en las actividades culturales y creativas:

Q78. Para realizar la actividad cultural o creativa:

Tiene empleados a término indefinido	1
Tiene empleados a término fijo	2
Contrata personas de acuerdo con los proyectos	3
Usted realiza solo las actividades	4
(Cod-78.Tiene_Empl_PE)	

Q79. En general, para la mayoría de sus colaboradores, el trabajo que realizan con usted es:

Una oportunidad para recibir el dinero que requieren para suplir sus necesidades básicas	1
Una oportunidad para ser valorado por otras personas	2
Una oportunidad para desarrollar sus capacidades y autorrealizarse	3
(Cod-79.Trabaj_Empl)	

Q80. ¿Ha utilizado usted plataformas electrónicas de freelancer para suplir tareas específicas de la actividad cultural o creativa que realiza?

SI	1
NO	2
(Cod-80.PE_Util)	

XIII. Trabajadores freelancer:

En una plataforma electrónica de freelancer usted hace requerimientos sobre tareas específicas, recibe propuestas técnicas y económicas, el freelancer realiza la actividad sin que necesariamente usted lo conozca, usted realiza el pago por medio de la plataforma y evalúa el servicio

Q81. En general, para la mayoría de los contratados por medio de plataformas electrónicas de freelancer, el trabajo que realizan para usted es:

Una oportunidad para recibir el dinero que requieren para suplir sus necesidades básicas	1
Una oportunidad para ser valorado por otras personas	2
Una oportunidad para desarrollar sus capacidades y autorrealizarse	3
(Cod-81.Trabaj_PE)	

Q82. Las tareas que realizan las personas contratadas a través de plataformas electrónicas de freelancer son:

Hacen parte de la actividad cultural o creativa (pasa a la pregunta 84)	1
Son de apoyo (mercadeo, contabilidad, finanzas, publicidad, ventas...; pasa a la pregunta 83)	2
(Cod-82.Tareas_PE)	

Q83. ¿Existe alguna razón por la cual usted solo utiliza este tipo de trabajos para actividades diferentes a las culturales o creativas?

Pregunta abierta:
(Cod-83.Freel_otras_Act)

XIV. Trabajo en red:

Una red es una organización formalizada, compuesta por diferentes nodos que tienen capacidades o habilidades específicas y que colaboran entre sí para el logro de los objetivos.

1. Q84. ¿Usted o su organización hace parte de alguna red de colaboración de empresarios del sector cultural o creativo?

SI	1
NO (pasa a la pregunta 50)	2
(Cod-84.RED)	

Q85. ¿La red ha sido creada para realizar cuál o cuáles actividades? (Puede seleccionar varios)

Creación	1
Preproducción/producción/postproducción	2
Circulación/comercialización	3
Logística	4
Distribución/Exhibición	5
Mercadeo/Consumo	6
Todas	7

XV. Datos de cierre.

Q87. ¿Tiene usted interés en recibir los resultados acumulados del subsector al que pertenece la actividad cultural o creativa?

SI	NO (pasa a 52)
(Cod-50.Rec_Res)	

Q88. Digite el correo electrónico para recibir los resultados

Pregunta abierta:

(Cod-51.Email)

Q89. ¿Tiene usted alguna observación o comentario?

Pregunta abierta:

(Cod-52. Obs)

Agradecimiento

Le doy las gracias por sus aportes. Su percepción es de mucho valor para mi investigación y espero que de un aporte significativo a las industrias culturales y creativas del país. Si deseas contactarme, puedes hacerlo al correo XXX@XXX.com o al celular y WhatsApp +XXXXX.

Con gusto atenderé sus comentarios, observaciones o requerimientos específicos.

Juan Ocampo Flórez.

Estudiante doctoral - Universidad de Lleida

Lista de referencias

- Abraham, J., Sari, M., Azizah, A., & W., I. (2017). Guilt and shame proneness: The role of work meaning and perceived unethicality of no harm no foul behavior among private sector employees. *Journal of Psychological and Educational Research, 25* (2), 90-114.
- Aggarwal, P. J., Khurana, N., & Shefali. (2023). Impact of HRM practices on employee productivity in times of COVID-19 pandemic. *International Journal of Productivity and Quality Management, 38*(1), 73-97 Doi:10.1504/IJPQM.2021.10041588.
- Ahmadi, S., & Ershadi, M. (2021). Investigating the role of social networking technology on the organizational agility: a structural equation modeling approach. *Journal of Advances in Management Research, 18* (4), 568-584 Doi: 10.1108/JAMR-04-2020-0052.
- Ahmed, W., Najmi, A., Khan, F., & H., A. (2019). Developing and analyzing framework to manage resources in humanitarian logistics. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 9* (2), 270-291 Doi:10.1108/JHLSCM-01-2019-0012.
- Akyurek, S. S., & Can, O. (2022). Illegitimate tasks and occupational outcomes: The impact of vertical collectivism. *Evidence-Based HRM, 10*(2), 155-173 Doi:10.1108/EBHRM-02-2021-0025.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework. *Journal of Career Assessment, 22*(4), 543-561 Doi:10.1177/1069072713514811.
- Allcorn, S. (1997). Parallel virtual organizations: Managing and working in the virtual workplace. . *Administration and Society, 29*(4), 412-439 Doi:10.1177/009539979702900402.
- Al-Shakhis, M., & Ali, A. (1989). The meaning of work in Saudi Arabia. *International Journal of Manpower, 10*(1), 26-32 Doi:10.1108/EUM00000000000849.
- Alves, A. C. (2022). Lean thinking: An essential mindset. . *IEEE Engineering Management Review, 50*(4), 127-133 Doi:10.1109/EMR.2022.3215062.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5ª edição.* Sao Paulo: Boitempo.
- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad Arturo Prat* (26), 39-55.
- Argyris, C. (1965). *The personality and Organization.* New York: Harper & Row.
- Arica, E., Rostad, C., Henriksen, B., Hareide, E., & Andersen, T. (2021). Production Management in Norwegian Manufacturing Industry: The Implications of 'The Norwegian Work Life Model'. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2021,* 1407-1411 Doi:10.1109/IEEM50564.2021.9672864.
- Arogyaswamy, B. (2020). Big tech and societal sustainability: An ethical framework. *AI and Society, 35*(4), 829-840 Doi:10.1007/s00146-020-00956-6.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 295–306 Doi:10.1002/trabajo.4030150402.
- Arthur, M., Claman, P., DeFillippi, R., & Adams, J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives, 9*(4), 7–22 Doi:10.5465/ame.1995.9512032185.

- Ateeq, K. (2022). Hybrid working method: An integrative review. *International Conference on Business Analytics for Technology and Security, ICBATS 2022*, Doi:10.1109/ICBATS54253.2022.9759041.
- Atitsogbe, K. A., Kossi, E. Y., Pari, P., & Rossier, J. (2021). Decent work in sub-saharan africa: An application of psychology of working theory in a sample of togolese primary school teachers. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 36-53 Doi:10.1177/1069072720928255.
- Autin, K., Herdt, M., Garcia, R., & Ezema, G. (2022). Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Career Assessment*. 30 (1), 78-93 Doi:10.1177/10690727211018647.
- Azelmad, S. (2021). Egovernment whole-of-government approach for good governance: The case of the system GID in morocco. . *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 24(3), 211-234 Doi:10.1504/IJNVO.2021.115813.
- Bago, J., Souratié, W. M., Ouédraogo, E., & Zahonogo, P. (2022). Human Capital and Women's Informal Work: Theory and Evidence. *Journal of Economic Development*, 47(3), Doi:10.35866/caujed.2022.47.3.001.
- Bajoit, G. (2008). *El Cambio Social: Análisis Sociológico del Cambio Social y Cultural en las Sociedades Contemporáneas*. Madrid: Akal.
- Bakhsh, N., & Riivits-Arkonsuo, I. (2022). The Value Co-creation Through Joint Failure Recovery: B2B . *Journal of Creating Value*, 8 (1), 45-57.Doi:10.1177/23949643221086463.
- Barile, S., Bassano, C., Piciocchi, P., Saviano, M., & Spohrer, J. (2021). Empowering value co-creation in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Doi:10.1108/JBIM-12-2019-0553.
- Barley, S., & Kunda, G. (1999). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, September, 363-399. Doi:10.2307/2393449.
- Barrow, S., & Mosley, R. (1996). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. New York: Wiley.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138 Doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002.
- Bauer, W., Hämmerle, M., Schlund, S., & Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”. *Procedia Manufacturing*, 3, 417-424. doi:10.1016/j.promfg.2015.07.200.
- Bayrak, T. (2021). A framework for decision makers to design a business analytics platform for distributed organizations. *Technology in Society*, 67, 101747, Doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101747.
- Beigi, M., Nayyeri, S., & Shirmohammadi, M. (2020). Driving a career in Tehran: Experiences of female internet taxi drivers. *Journal of Vocational Behaviour*, 116, 1-16 Doi:10.1016/j.jvb.2019.103347.
- Bendassolli, P., & Tateo, L. (2018). The meaning of work and cultural psychology: Ideas for new directions. *Culture and Psychology*, 24 (2), 135-159 Doi: 10.1177/1354067X17729363.
- Benkler, Y. (2003). Freedom in the Commons: Towards a Political Economy of Information. *Duke Law Journal*, 52 (6), 1245-1276.

- Bennis, W., & Slater, P. (1964). *The Temporary Society*. New York: Harper & Row.
- Berki, R. (1979). On the nature and origins of Marx's concept of labor. *Political Theory, Col 7, N°1*, 35-56 en: <https://www.jstor.org/stable/190823>.
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blanch, J. (1996). Psicología social del trabajo. Em A. Garrido, & J. Torregrosa, *Psicología social aplicada* (pp. 85-120). Madrid: McGraw-Hill.
- Blanch, J. (2003). *Trabajar en la modernidad industrial*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Blanch, J. (2003). Trabajar en la sociedad informacional. Em J. Blanch, *Teoria de les relacions laborals: desafiaments* (pp. 13-199). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Blustein, D. L., Perera, H. N., Diamonti, A. J., Gutowski, E., Meerkins, T., Davila, A., & Konowitz, L. (2020). The uncertain state of work in the U.S.: Profiles of decent work and precarious work. *Journal of Vocational Behavior, 122*, Doi:10.1016/j.jvb.2020.103481.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management and Marketing, 15, s1*, 458-476 Doi: 10.2478/mmcks-2020-0027.
- Bonomi, S., Piccinelli, N., Rossignoli, C., & Ricciardi, F. (2020). Web platform and corporate welfare: An Inclusive Organizational solution. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation, 35* , 75-91 Doi:10.1007/978-3-030-34269-2_6.
- Borchardt, M., P. G., Milan, G. S., Scavarda, A. R., Nogueira, E. O., & Poltosi, L. C. (2022). Industry 5.0 beyond technology: An analysis through the lens of business and operations management literature. . *Organizacija, 55(4)*, 305-321 Doi:10.2478/orga-2022-0020.
- Bowman, J. S. (1977). The meaning of work and the middle manager. . *California Management Review, 19(3)*, 63-70 Doi:10.2307/41164712.
- Burbano, V., & Chiles, B. (2022). Mitigating Gig and Remote Worker Misconduct: Evidence from a Real Effort Experiment. *Organization Science, 33 (4)*, 1273-1299 Doi:10.1287/orsc.2021.1488.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Butner, K., & Ho, G. (2019). How the human-machine interchange will transform business operations. *Strategy and Leadership, 47 (2)* , 25-33 Doi:10.1108/SL-01-2019-0003.
- Buyukgoze-Kavas, A., & Autin, K. L. (2019). Decent work in turkey: Context, conceptualization, and assessment. . *Journal of Vocational Behavior, 112*, 64-76 Doi:10.1016/j.jvb.2019.01.006.
- Calleros, O. L., Chanlat, A., Bédard, R., & Ramírez, G. (2014). Autopietic decisions approach: A governance research network case study. . *TQM Journal, 26(4)*, 382-394 Doi:10.1108/TQM-01-2014-0011.
- Calori, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies, 19(2)*, 281-306. <https://doi.org/10.1177/017084069801900206>.
- Carayannis, E. G., & Canestrino, R. M. (2023). From the dark side of industry 4.0 to society 5.0: Looking “Beyond the box” to developing human-centric innovation ecosystems. . *IEEE Transactions on Engineering Management, 1-17* Doi:10.1109/TEM.2023.3239552.

- Castel, R. (1995). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. . Buenos Aires: Paidós.
- Castells, M. (2005). *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura. Vol1, La Sociedad Red*. . México: Siglo XXI.
- Chakraborty, S., & Mandal, S. (2019). Enablers of clinician involvement inclination, care delivery agility and clinical productivity: An empirical investigation. . *Benchmarking*, *26(3)*, 753-772 Doi:10.1108/BIJ-06-2017-0144.
- Chen, T., Lin, M., Wang, H., Chen, H., & Zhang, M. (2022). Application Prospects of Artificial Intelligence Technology in Joint All-Domain Command and Control. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, *949*, 331-340 Doi:10.1007/978-981-19-6052-9_31.
- Chertkovskaya, E., Korczynski, M., & Taylor, S. (2020). The consumption of work: Representations and interpretations of the meaning of work at a UK university. *Organization*, *27(4)*, 517-536. doi:10.1177/1350508417734056.
- Choi, T.-M., Kumar, S., Yue, X., & Chan, H.-L. (2022). Disruptive Technologies and Operations Management in the Industry 4.0 Era and Beyond. *Productions and Operations Management*, *31 (1)*, 9-31.
- Christopher, J. (2020). Implementation of performance management in an environment of conflicting management cultures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69 (7)*, 1521-1539. Doi:10.1108/IJPPM-02-2019-0071.
- Cini, L., Maccarrone, V., & Tassinari, A. (2022). With or without U(nions)? understanding the diversity of gig workers' organizing practices in Italy and the UK. . *European Journal of Industrial Relations*, *28(3)*, 341-362 Doi:10.1177/09596801211052531.
- Clegg, S. (1987). *Frameworks of Power*. London: SAGE Publications Ltd. Doi:10.4135/9781446279267.
- Cloutier, S., & Pfeiffer, D. (2015). Sustainability through happiness: A framework for sustainable development. *Sustainable Development*, *23(5)*, 317-327 Doi:10.1002/sd.1593.
- Çolakoğlu, C., & Toygar, A. (2021). The psychological effect of compensation on decent work dimensions: A research on public and private school teachers in Turkey. *International Journal of Social Economics*, *48(8)*, 1191-1212. doi:10.1108/IJSE-04-2020-0236.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). *Gestor Normativo. Retrieved from Decreto 1080 de 2015*. Bogotá: Imprenta Nacional En: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76833>.
- Congreso de la República de Colombia. (16 de Diciembre de 1961). *Código Sustantivo de Trabajo*. Fonte: Función Pública: <https://vlex.com.co/vid/codigo-sustantivo-trabajo-42845853>
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Economía Naranja. Retrieved from Ley 397 de 1997*. Bogotá: Imprenta Nacional En: <https://economianaranja.gov.co/media/t03di3cl/ley-397-de-1997-ley-general-de-cultura.pdf>.
- Congreso de la República de Colombia. (23 de Mayo de 2017). *Ley 1834 de 2017*. Fonte: Secretaría del Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1834_2017.html
- Congreso de la República de Colombia. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Retrieved from Ley 1955 de 2019*. Bogotá: DAPRE En: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201955%20DEL%2025%20DE%20MAYO%20DE%202019.pdf>.

- Contractor, N. S., Wasserman, S., & Faust, K. (2006). Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: An analytic framework and empirical example. . *Academy of Management Review*, *31*(3), 681-703 Doi:10.5465/AMR.2006.21318925.
- Convenio Andrés Bello. (2021 de Mayo de 2021). *Convenio Andrés Bello*. Fonte: Cuenta Satélite de Cultural: <https://convenioandresbello.org/cab/cultura/cuenta-satelite-de-cultura/>
- Cosimato, S., Faggini, M., & Prete, M. (2021). The co-creation of value for pursuing a sustainable happiness: The analysis of an Italian prison community. *Socio-Economic Planning Sciences*, *75* (100838), Doi:10.1016/j.seps.2020.100838.
- Cranefield, J., Winikoff, M. C., Li, Y., Doyle, C., & Richter, A. (2023). Partnering with AI: The case of digital productivity assistants. *Journal of the Royal Society of New Zealand*, *53*(1), 95-118 Doi:10.1080/03036758.2022.2114507.
- Cummings, M. L., Benac, D., Li, S., & Harris, J. (2022). Measuring process control automation benefits through a human-machine function allocation analysis. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, *32*(1), 125-132 Doi:10.1002/hfm.20931.
- Cunliffe, A., & Hatch, J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, 3a. Ed. Hampshire: Oxford.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Czarniawska-Joerges, B. (2008). *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- da Cruz, V., Tagliamento, G., & Wanderbroocke, A. (2016). The maintenance of work life by chronic kidney patients in hemodialysis treatment: An analysis of the meanings of work [A manutenção da vida laboral por doentes renais crônicos em tratamento de hemodiálise: Uma análise dos significados do trabalho]. *Saude e Sociedade*, *25* (4), 1050-1063 Doi:10.1590/S0104-12902016155525.
- Dabaja, I. (2023). Mechanisms of control and resistance in the devolved work of public school principals in new south wales. . *Labour and Industry*, *33*(1), 142-159 Doi:10.1080/10301763.2022.2137542.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, *60* (2), 197-205. Doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005.
- Daft, R., & Lewin, A. (1990). Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay. *Organization Science*, *1* (1), 1-9 Doi:10.1287/orsc.1.1.1.
- Dakduk, S., & Torres, C. (2013). Los nuevos significados del trabajo. *Debates IESA*, Vol. XVIII, N°2, abril-junio 2013, 25-28.
- DANE. (1 de Julio de 2022). *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa*. Fonte: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>
- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*,. Bogotá: Interamericana.
- De Melo, N., & Dourado, D. (2018). The meaning of work saga: A collective job crafting experience [A saga do significado do trabalho: Uma experiência de job crafting coletivo]. *Revista de Administração Mackenzie*, *19*, Doi: 10.1590/1678-6971/eRAMD180077.
- Degand, A., Desrumaux, P., & Dose, E. (2021). From self-esteem and sense of self-efficacy to work motivation: The mediating role of the meaning of work among Work-Integrated Learning Students

- in France [De l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité à la motivation au travail: le rôle médiateur. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27 (3), 203-215
Doi:10.1016/j.pto.2021.07.004.
- Demir, K., & Cicibaş, H. (2017). Industry 5.0 and a critique of Industry 4.0. *4th International Management Information Systems Conference "Industry 4.0"*.
- Demir, K., & Cicibaş, H. (2019). The next industrial revolution: Industry 5.0 and discussions on industry 4.0. *Industry 4.0 from the MIS perspective, March*, 247-260.
- Departamento Nacional de Planeación. (26 de Abril de 2010). *Minciencias*. Fonte: Documento Conpes 3659: https://minciencias.gov.co/sites/default/files/conpes_3659_politica_nacional_promocion_de_industrias_culturales.pdf
- Di Fabio, A., Svicher, A., & Gori, A. (2021). Occupational fatigue: Relationship with personality traits and decent work. *Frontiers in Psychology*, 12, doi:10.3389/fpsyg.2021.742809.
- Di Paolo, E. (2009). Extended life. *Topoi*, 28, 9-21.
- Diaz, X., Godoy, L., & Stecher, A. (2006). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible. Cuadernos de Investigación N°3*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
- Diefenbach, T., Todnem, R., & Klarner, P. (2009). A Multi-dimensional Analysis of Managers' Power — Functional, Socio-political, Interpretive-discursive, and Socio-cultural Approaches. *Management Revue*, 20 (4), 413-431 <http://www.jstor.org/stable/41783630>.
- Dijksterhuis, M., Van des Bosch, F., & Volberda, H. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organizational Science*, vol 10, N°5, September-October, 569-582.
- Dosi, G., & Virgillito, M. (2019). Whither the evolution of the contemporary social fabric? New technologies and old socio-economic trends. *International Labour Review*, 158 (4), 593-625
Doi:10.1111/ilr.12145.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Duffy, R., Allan, B., England, J. B., Autin, K., Douglass, R., & Santos, E. (2017). The development and initial validation of the decent work scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206-221
doi:10.1037/cou0000191.
- Duffy, R., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *Career Development Quarterly*, 63(2), 126-140
Doi:10.1002/cdq.12009.
- Duffy, R., Autin, K., Allan, B., & Douglass, R. (2015). Assessing Work as a Calling: An Evaluation of Instruments and Practice Recommendations. *Journal of Career Assessment*, 23 (3), 351-366
Doi:10.1177/1069072714547163.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132 Doi:10.1111/1748-8583.12258.

- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2022). Boundaryless careers and algorithmic constraints in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (22), 4468-4498 Doi:10.1080/09585192.2021.1953565.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. . *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574 Doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.004.
- Dutta, D., Mirchandani, P., & Anasha, K. (2021). Internal GIG Ecosystem in IT/ITeS Organisations for Non-linear Growth. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8 (2), 280-289 Doi:10.1177/23220937211013266.
- Eber, W. (2020). Potentials of artificial intelligence in construction management. *Organization, Technology and Management in Construction*, 12 (1), 2053-2063 Doi:10.2478/otmcj-2020-0002.
- Eby, L., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708 Doi:10.1002/job.214.
- Eckhaus, E., & Sheaffer, Z. (2019). Happiness Enrichment and Sustainable Happiness. *Applied Research Quality Life*, 14, 1079–1097 Doi:10.1007/s11482-018-9641-0.
- Fang, Y., Chen, J., Wang, M., & Chen, C. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), Doi:10.3389/fpsyg.2019.01803.
- Fayezi, S., & Ghaderi, H. (2022). What are the mechanisms through which inter-organizational relationships contribute to supply chain resilience? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(1), 159-174 Doi:10.1108/APJML-06-2019-0363.
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale: Prevoyance - Organisation - Commandement - Coordination - Controle*. Paris: H. Dunot et E. Pinat.
- Feng, Z., & Lu, J. (2011). Study on characteristics and management methods of youths' network self-organization behavior. *International Conference on Management and Service Science, MASS 2011*, Doi:10.1109/ICMSS.2011.5998752.
- Ferreira, J., Haase, R. S., Rabaça, J., Figueiredo, L., Hemami, H., & Almeida, L. (2019). Decent work in portugal: Context, conceptualization, and assessment. . *Journal of Vocational Behavior*, 112, 77-91 Doi:10.1016/j.jvb.2019.01.009.
- Field, L., & Buitendach, J. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 57(1), Art. #946, 68-77 Doi:10.4102/sajip.v37il.946.
- Fisher, S., & Cassady, E. (2019). Use of Relational eHRM Tools in Gig Worker Platforms. *Advanced Series in Management*, 23, 81-97 Doi:10.1108/S1877-636120190000023007.
- Frazzon, E. M., Hartmann, J., Makuschewitz, T., & Scholz-Reiter, B. (2013). Towards socio-cyber-physical systems in production networks. *Procedia CIRP*, 7, 49-54. doi:10.1016/j.procir.2013.05.009.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: xford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362 Doi:10.1002/job.322.

- Gamst, F. (1995). *Meanings of work. Considerations for the Twenty-First Century*. New York: State University of New York Press.
- Garrido, A. (1996). Psicología social del desempleo. Em A. Garrido, & J. Torregrosa, *Psicología social aplicada* (pp. 212-154). Madrid: McGraw-Hill.
- Gerke, A., Woratschek, H., & Dickson, G. (2020). How is value co-created in a sport business-to-business context? *Sport, Business and Management: An International Journal*, *10* (4), 403-430. Doi:10.1108/SBM-04-2019-0032.
- Glück, M., & Wolf, J. (2014). Integrated quality management for industry 4.0. *Productivity Management*, *19*(2), 19-22.
- Greenwood, R., Díaz,, A., Li, S., & Llorente, J. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, *21*(2), 521-539. Doi:10.1287/orsc.1090.0453.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: The mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(5), 1649-1667 Doi:10.1108/IJCHM-09-2021-1082.
- Gupta, R., & Gupta, R. (2022). Lost in the Perilous Boulevards of Gig Economy: Making of Human Drones. *South Asian Journal of Human Resources Management*, Doi: 10.1177/23220937221101259.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa. Vols. I y II*. Madrid: Taurus.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170 Doi:10.1037/h0076546.
- Ham, J., & Ceradoy, A. (2022). “God blessed me with employers who don't starve their helpers”: Food insecurity and dehumanization in domestic work. *Gender, Work and Organization*, *29*(3), 922-937 Doi:10.1111/gwao.12643.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hammerschmid, G., & Löffler, L. (2015). The Implementation of Performance Management in European Central Governments: More a North-South than an East-West Divide. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, *8* (2), 49-68. Doi:10.1515/nispa-2015-0008.
- Hamouche, S., & Parent-Lamarche, A. (2023). Teleworkers' job performance: A study examining the role of age as an important diversity component of companies' workforce. *Journal of Organizational Effectiveness*, *10*(2), 293-311 Doi:10.1108/JOEPP-03-2022-0057.
- Hashmi, M. A., Al Ghathithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A united arab emirates case-study. *Competitiveness Review*, *33*(2), 332-363 Doi:10.1108/CR-10-2020-0130.
- Hatch, J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hogg, M. (2007). Uncertainty–identity theory. *Advances in experimental social psychology*, *39*, 69-126 Doi:10.1016/S0065-2601(06)39002-8.

- Hogg, M., & Gaffney, A. (2018). Group Processes and Intergroup Relations. Em R. L. Hopcroft, *Stevens' Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience* (pp. 1–34 Doi:10.1002/9781119170174.epcn414). Oxford: Oxford University Press.
- Homans, G. (1951). *The Human Group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hong, S., Hussain, R. B., & Wong, D. T. (2022). Social work organizations' role in the social capital building in china: A case study among rural migrant workers in xiamen. *Global Social Welfare, 9(1)*, 55-66 Doi:10.1007/s40609-021-00207-6.
- Huang, M.-H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The Feeling Economy: Managing in the Next Generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review, 61 (4)*, 43-65 Doi:10.1177/0008125619863436.
- Huang, S., Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(2)*, 490-512 Doi:10.1108/IJCHM-07-2020-0650.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Ylimäki, J. (2022). Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. *Technovation, 118*, Doi:10.1016/j.technovation.2022.102498.
- Hünneimyer, G. (2019). Process optimisation with systems engineering. . *Fabriksoftware, 24(1)*, 49-52.
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2019). Citizens in Action, What Do They Accomplish? A Systematic Literature Review of Citizen Initiatives, Their Main Characteristics, Outcomes, and Factors. *Voluntas, 30 (5)*, 1179-1194 Doi:10.1007/s11266-019-00129-0.
- Isaeva, I., Ooms, W., & Johansen, J. (2022). Aligning Science-Based Partnerships: Attaining Jointly Beneficial Outcomes in Open Innovation Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management, ,* Doi: 10.1109/TEM.2022.3209013.
- Işık, E., Kozan, S., & Işık, A. N. (2019). Cross-cultural validation of the turkish version of the decent work scale. . *Journal of Career Assessment, 27(3)*, 471-489 Doi:10.1177/1069072718763636.
- Iverson, S. (2020). The Value of Five Cents: Mismatched Meaning Making at a Bottle and Can Redemption Center. *Journal of Contemporary Ethnography, 49 (5)*, 587-612 Doi:10.1177/0891241620914961.
- Jansen, J. V. (2006). Exploratory innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. . *Management Science, 52(11)*, 1661-1674. En: <http://www.jstor.org/stable/20110640>.
- Jiménez, M. (2007). *La subjetivación de la experiencia laboral en trabajadores mexicanos. Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Johlke, M. C., & Iyer, R. (2017). Customer orientation as a psychological construct: Evidence from indian B-B salespeople. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 29(4)*, 704-720 Doi:10.1108/APJML-07-2016-0136.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition*. Harlow: Prentice Hall.
- Jonkman, J., & Savage, C. (1989). Human side of the computer integrated enterprise. *Application of Computers and Operations Research in the Mineral Industry,, 74-89*.

- Kaikkonen, H., & Haapasalo, H. (2018). Characteristics of self-managing teams in rapid product development projects. *International Journal of Value Chain Management*, 9 (1), 1-25
Doi:10.1504/IJVC.2018.091097.
- Kain, P. (1982). *Schiller, Hegel and Marx. State, society, and the aesthetic ideal of ancient Greece*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Kang, D., Hur, W., & Shin, Y. (2023). Smart technology and service employees' job crafting: Relationship between STARA awareness, performance pressure, receiving and giving help, and job crafting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, Doi:10.1016/j.jretconser.2023.103282.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kedziora, D., Leivonen, A., Piotrowicz, W., & Öörni, A. (2021). Robotic Process Automation (RPA) Implementation Drivers: Evidence of Selected Nordic Companies. *Issues in Information Systems*, 22 (2), 21-40 Doi:10.48009/2_iis_2021_21-40.
- Keegan, A., & Meijerink, J. (2023). Dynamism and realignment in the HR architecture: Online labor platform ecosystems and the key role of contractors. *Human Resource Management*, 62(1), 15-29
Doi:10.1002/hrm.22120.
- Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C., & Amann, W. (2010). *Humanistic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kirchhoff, M. (2018). Autopoiesis, free energy, and the life–mind continuity thesis. *Synthese* 195:, 2519–2540 doi.org/10.1007/s11229-016-1100-6.
- Kish Bar-On, K., & Lamm, E. (2023). The interplay of social identity and norm psychology in the evolution of human groups. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 378(1872), Doi:10.1098/rstb.2021.0412.
- Kohtamäki, M., Kohtamäki, M., & Ylimäki, J. (2022). Reconfiguring assets for digital servitization : interplay and capability enhancing practices. *Proceedings of the 17th International Research Symposium on Service Excellence in Management - QUIS17*, 356-363. Doi:10.4995/QUIS17.2022.15169.
- Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, Doi:10.1016/j.techsoc.2022.102086.
- Kong, D., & Belkin, L. (2022). You Don't Care for me, So What's the Point for me to Care for Your Business? Negative Implications of Felt Neglect by the Employer for Employee Work Meaning and Citizenship Behaviors Amid the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Ethics*, 181 (3), 645-660
Doi:10.1007/s10551-021-04950-w.
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30 (1), 100-113 Doi:10.1111/1748-8583.12265.
- Kreppner, K. (1999). Enactivism and monadology: Where are baerveldt and verheggen taking the individual and cultural psychology? . *Culture and Psychology*, 5(2), 207-216. doi:10.1177/1354067X9952007.
- Kuhn, K., Meijerink, J., & Keegan, A. (2021). Human resource management and the gig economy: Challenges and opportunities at the intersection between organizational hr decision-makers and digital labor platforms. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 39, 1-46 Doi:10.1108/S0742-730120210000039001.

- Kumalasari, A., Karremans, J., & Dijksterhuis, A. (2022). Do people choose happiness? Anticipated happiness affects both intuitive and deliberative decision-making. *Current Psychology, 41*, 6500–6510
Doi:10.1007/s12144-020-01144-x.
- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2023). Personal attributes and job resources as determinants of amount of work done under work-from-home: Empirical study of indian white-collar employees. . *International Journal of Manpower, 44(1)*, 113-132 Doi:10.1108/IJM-08-2021-0466.
- Lacey, L. M., Hynes, D. M., & Kaluzny, A. D. (1992). Performance in quasi-firms: An example from the community clinical oncology program. . *Journal of Health and Human Resources Administration, 14(3)*, 307-326 PMID: 10118501.
- Lachtar, D., & Garbolino, E. (2012). Performance assessment of crisis management plans with the contribution of multi-agent systems. . *Chemical Engineering Transactions, 26*, 477-482
Doi:10.3303/CET1226080.
- LaCroix, E. (2022). Organizational Complexities of Experiential Education: Institutionalization and Logic Work in Higher Education. *Journal of Experiential Education, 45 (2)*, 157-171.
Doi:10.1177/10538259211028987.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., & Mauri, F. (2018). Balancing actions for radical and incremental innovations in SAES getters. *International Journal of Business Innovation and Research, 15(4)*, 452-466.
Doi:10.1504/IJBIR.2018.090461.
- Lee, Y., Song, J. H., & Kim, S. J. (2023). Validation study of the korean version of decent work scale. . *European Journal of Training and Development, 47(1-2)*, 43-57 Doi:10.1108/EJTD-03-2021-0040.
- Levine, J. M., & Hogg, M. A. (2010). *Social Identity Theory*. New York: SAGE Publications, Inc.,
Doi:10.4135/9781412972017.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. . Cambridge, Massachusetts: Perseus.
- Li, P., & Jiang, P. (2021). Enhanced agents in shared factory: Enabling high-efficiency self-organization and sustainability of the shared manufacturing resources. . *Journal of Cleaner Production, 292*
Doi:10.1016/j.jclepro.2021.126020.
- Lichtenthaler, U. (2019). An intelligence-based view of firm performance: Profiting from artificial intelligence. . *Journal of Innovation Management, 7(1)*, 7-20 Doi:10.24840/2183-0606_007.001_0002.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lipshits-Brazil, Y., Abessolo, M., Santilli, S., & Di Maggio, I. (2021). Work orientation questionnaire: Measurement invariance and criterion validity among swiss, israeli, and italian workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 21(1)*, 187-209 Doi:10.1007/s10775-020-09436-1.

- Liu, D., Lan, Y., Li, C., Xu, Y., & Yang, J. (2023). A bifactor exploratory structural equation modeling representation of the structure of the decent work scale: Evidence from china. *Journal of Career Assessment, 31(1)*, 109-128 Doi:10.1177/1069072722109462.
- Liu, Y., Wang, S., Zhang, J., & Li, S. (2022). When and how job design influences work motivation: A self-determination theory approach. *Psychological Reports, 125(3)*, 1573-1600 Doi:10.1177/00332941211027320.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management, 32 (5)*, 646-672. Doi:10.1177/0149206306290712.
- Luo, J., & Cheng, M. (2015). Guanxi circles' effect on organizational trust: Bringing power and vertical social exchanges into intraorganizational network analysis. *American Behavioral Scientist, 59(8)*, 1024-1037 Doi:10.1177/0002764215580612.
- Luu, T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and job crafting. *European Business Review, 3-30* Doi:10.1108/EBR-06-2015-0061.
- Luu, T., Le, V., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence & Planning, 1-15* Doi:10.1108/MIP-05-2018-0157.
- Lykourentzou, I., Robert, L. J., & Barlatier, P.-J. (2021). Unleashing the Potential of Crowd Work: The Need for a Post-Taylorism Crowdsourcing Model. *Management (France)24 (4)*, 64-69 Doi:10.37725/mgmt.v24.8373.
- Maass, N., Ahsan, K., & Mowatt, S. (2014). Factors influencing public sector employee's intention to work on projects. *International Journal of Project Organisation and Management, 6(4)*, 336-357 Doi:10.1504/IJPOM.2014.066414.
- Mallia, N., Dingli, A., & Haddod, F. (2021). MIRAI: A Modifiable, Interpretable, and Rational AI Decision Support System. *Studies in Computational Intelligence, 928*, 127-141 Doi:10.1007/978-3-030-61045-6_10.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, Vol 2, (1)*, 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design, 8 (1)*, 23 Doi:10.1186/s41469-019-0062-9.
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management, 22 (17)*, 3618-3637. Doi:10.1080/09585192.2011.560880.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Martins Goudart, P. (2006). *Trabajar en el Nuevo Capitalismo: Cultura y Experiencia del Trabajo en el Brasil Contemporáneo*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Martynov, V. V., Shavaleeva, D. N., & Zaytseva, A. A. (2019). Information technology as the basis for transformation into a digital society and industry 5.0. *Proceedings of the 2019 IEEE International*

Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies IT and QM and IS 2019, 539-543 Doi:10.1109/ITQMIS.2019.8928305.

- Marx, K. (1844 (1932)). *Marx's Notebook comments on James Mill, Éléments d'Economie Politique (Full text of conspectus first published in Marx/Engels, Gesamtausgabe)*. Berlin: Erste Abteilung.
- Marx, K. (1859 (1999)). *A Contribution to the Critique of Political*. Moscow: Progress Publishers.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Matulesy, A., Rakhim, A., & Pascarini, A. (2021). Understanding Social Support and Work Meaning To Reduce Work Stress for Police Officers during the Covid-19 Pandemic. *Review of International Geographical Education Online*, 11 (3), 1206-1215 Doi:10.33403/rigeo.800563.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problem of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan Co.
- McClure, J. P., & Brown, J. M. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3-17 Doi:10.1080/13678860701782261.
- McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., & Sherman, U. (2021). Technologically mediated human resource management in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 3995-4015 Doi:10.1080/09585192.2021.1986109.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Organization*. New York: McGraw-Hill.
- McKelvey, B. (1997). Perspective—Quasi-Natural Organization Science. *Organization Science*, 8 (4), 351-380 Doi: 10.1287/orsc.8.4.351.
- Méda, D. (1995). *El trabajo: un valor en vía de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Méda, D. (1996). New perspectives on work as value, . *International Labour Review*, 135, 6, 633-643.
- Méda, D. (2011). Quel sens donner au travail? *Relations*, avril-may, 20-21.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2017). *Reinventing work in Europe: Value, Generations and Labour*. Paris: Palgrave-MacMillan Doi:10.1007/978-3-319-39525-8.
- Mehta, B. S., & Awasthi, I. C. (2019). Industry 4.0 and future of work in india. . *FIIA Business Review*, 8(1), 9-16 Doi:10.1177/2319714519830489.
- Meijerink, J., Keegan, A., & Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 4016-4052 Doi:10.1080/09585192.2020.1867616.
- Mejía, A., Alfaro, J., & Torres, S. (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. *CLADEA 2014-141* (pp. 1-18). Barcelona: CLADEA.
- Melé, D. (2016). *Ética en dirección de empresas: calidad humana para una buena gestión*. Madrid: Pearson Education.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). What type of labor lies behind the on-demand economy? New research based on workers' data. *Journal of Management and Organization*, 27 (5), 850-866 Doi:10.1017/jmo.2018.53.
- Merton, R. (1934). Durkheim's Division of Labor in Society. *American Journal of Sociology*, vol. 40, n.º 3 (nov. 1934). , 319-328. doi.org/10.1086/216745.

- Midttun, A., & Witoszek, N. (2020). The competitive advantage of Collaboration—Throwing new light on the nordic model. *New Political Economy*, 25(6), 880-896 Doi:10.1080/13563467.2019.1657078.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (6 de Agosto de 2022). *Economía Naranja*. Fonte: Reportes: <https://economianaranja.gov.co/reportes/>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *The Design of Organizations: Structure, Decision-Making, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1996). Managing Government: Governing Management. *Harvard Business Review Press*, 1-16.
- Montero, R., & Vásquez, D. (2015). Job Satisfaction and Reference Wages: Evidence for a Developing Country. *Journal of Happiness Studies*, 16, 1493–1507 Doi:10.1007/s10902-014-9571-y.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16 (3), 160-175. Doi:10.1057/bm.2008.4.
- Morse, N., & Weiss, R. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review*, vol 20, N°2 (Apr., 1955), 191-198. DOI 10.2307/2088325.
- Moses, A., & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 107, 76-88. Doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.025.
- Munoz, P., & Lu, L. (2011). Innovation networks: Exploring inter-organizational dynamics in open innovation environments. . *Proceedings of the 1st International Technology Management Conference, ITMC 2011*, 845-854 Doi: 10.1109/ITMC.2011.5996065.
- Myhill, K., Richards, J., & K., S. (2021). Job quality, fair work and gig work: the lived experience of gig workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 4110-4135 Doi:10.1080/09585192.2020.1867612.
- Nakrošis, V., & Bortkevičiūtė, R. (2022). Resilience building during the management of the COVID-19 crisis in Lithuania: Major breakthroughs and incremental change. *Contingencies and Crisis Management*, 30 (3), 295-306 Doi:10.1111/1468-5973.12420.
- Neffa, J. (2003). Reflexiones acerca de la naturaleza y significación del trabajo humano. *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, 1-25 Consultada en <https://aset.org.ar/congresos-antteriores/6/pdf/grupoTematico02/010.pdf>.
- Noble, S., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human–Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service [R]evolution. *Journal of Retailing*, 98 (2), 199-208 Doi:10.1016/j.jretai.2022.04.003.
- Noguera, J. A. (1998). *La transformacion del concetpo trabajo en la teoría social: las aportaciones marxistas. Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Atónoma de Barcelona.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845. Doi: 10.1504/IJTM.1996.025472.
- Nowell, B., & Stutler, J. (2020). Public Management in an Era of the Unprecedented: Dominant Institutional Logics as a Barrier to Organizational Sensemaking. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3 (2), 135-139. Doi: 10.1093/ppmgov/gvz028.
- Ochoa, P. (2012). *Significado del trabajo en la profesión médica: un estudio iberoamericano*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ohkubo, S., Harlan, S., Ahmed, N., & Salem, R. (2015). Conceptualising a New Knowledge Management Logic Model for Global Health: A Case-Study . *Journal of Information & Knowledge Management*, 14 (2), 1550015. Doi: 10.1142/S021964921550015X.
- Olde Scholtenhuis, L., & Hartmann, T. D. (2021). Exploring networked project coordination in combined utility streetworks. . *Engineering Project Organization Journal*, 10, 1-23 Doi:10.25219/epoj.2021.00101.
- ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. . Paris: ONU.
- ONU. (1966). *Naciones Unidas Derechos Humanos Oficina del Alto Comisionado. Retrieved from Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966, Diciembre 16)*. Paris: Onu. En: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>. Fonte: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>
- ONU. (6 de agosto de 1982). *Cultural Rights*. Fonte: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf
- ONU. (2022). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. New York: ONU En: https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf.
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (6), 289-297. Doi:10.1016/j.emj.2008.04.005.
- O'Really III, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. Doi:10.1016/j.riob.2008.06.002.
- Ortega, A., García, T., & Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, 25 (45), Doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao25-45.dnpl>.
- Owusu, R. A., & Welch, C. (2007). The buying network in international project business: A comparative case study of development projects. . *Industrial Marketing Management*, 36(2), 147-157 Doi:10.1016/j.indmarman.2006.08.003.
- Pagliarussi, M., & Leme, M. (2020). The institutionalization of management control systems in a family firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17 (4,), 649-673. Doi:10.1108/QRAM-12-2019-0128.

- Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., & Orhan, M. A. (2021). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: An empirical verification in europe. . *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 669-692 Doi:10.1108/JKM-04-2020-0300.
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2021). How do work organization conditions affect job performance? the mediating role of workers' well-being. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 48-76 Doi:10.1080/15555240.2021.1872382.
- Parkhe, A., & Dhanaraj, C. (2003). Orchestrating Globally: Managing the Multinational Enterprise as a Network. *Research in Global Strategic Management*, 8, 197-214 Doi:10.1016/S1064-4857(03)08013-6 .
- Pasparakis, A., De Vries, J., & De Koster, R. (2023). Assessing the impact of human–robot collaborative order picking systems on warehouse workers. *International Journal of Production Research*, Doi:10.1080/00207543.2023.2183343.
- Peiró, J. (1989). *Desempleo juvenil y socialización para el trabajo*. En: Torregrosa, JR; Bergere, J.; & Alvaro, J.L.: *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Peralta-Gómez, M. (2012). Significados, cambios y contexto actual de trabajo. Estudio interpretativo. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 8 (1), 165-182.
- Perez, D., Nicolau, M., O'Neill, M., & Brabazon, A. (2011). Reactiveness and navigation in computer games: Different needs, different approaches. *2011 IEEE Conference on Computational Intelligence and Games, CIG*, 273-280 Doi:10.1109/CIG.2011.6032017.
- Però, D., & Downey, J. (2022). Advancing workers' rights in the gig economy through discursive power: The communicative strategies of indie unions. . *Work, Employment and Society*, , Doi:10.1177/09500170221103160.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pirson, M. (2019). Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 159 (1), 39–57. Doi:10.1007/s10551-017-3755-4.
- Pirson, M., & Lawrence, P. (2009). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565. Doi:10.1007/s10551-009-0239-1.
- Pitacho, L. A., Palma, P. J., & Correia, P. M. (2019). Construction and psychometric study of work orientation questionnaire. [Construção e estudo psicométrico do questionário de orientação para o trabalho (Qot)]. *Análise Psicológica*, 37(3), 391-403 Doi:10.14417/ap.1502.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business Press.
- Prokopis, C., Hadjielias, E., Simillidou, A., & Kvasova, O. (2023). The use of intelligent automation as a form of digital transformation in tourism: Towards a hybrid experiential offering. *Journal of Business Research*, 155, Doi:10.1016/j.jbusres.2022.113415.

- Rachmawati, R., Safitri, Zakia, L., Lupita, A., & de Ruyter, A. (2021). Urban gig workers in Indonesia during COVID-19 the experience of online 'ojek' drivers. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 15 (1), 31-45 Doi:10.13169/WORKORGALABOGL.15.1.0031.
- Raghuram, S., Hill, N. S., & Gibbs, J. L. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. . *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341 Doi:10.5465/annals.2017.0020.
- Rahman, N. A., Muda, J., Mohammad, M. F., Ahmad, M. F., Rahim, S. A., & Fernando, M. (2019). Digitalization and leap frogging strategy among the supply chain member: Facing GIG economy and why should logistics players care? . *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 1042-1048.
- Ramírez, M. (2016). *Condiciones laborales del profesorado universitario. Viviendo cambios en el contexto laboral*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Reck, F., & Kolloch, M. (2020). Types of knowledge and patterns of knowledge transfer. *26th International Association for Management of Technology Conference, IAMOT 2017*, 1639-1658.
- Reinhardt, R. (2000). Knowledge Management: Linking Theory with Practice. Em D. Morey, M. Maybury, & B. Thuraisingham, *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works* (pp. 187-221). Cambridge, MA: MIT Press. Doi: 10.7551/mitpress/4075.001.0001.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. . Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A., & Ambiel, R. A. (2019). Decent work in brazil: Context, conceptualization, and assessment. . *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229-240 Doi:10.1016/j.jvb.2019.03.006 .
- Rittgen, P. (2009). Self-organization of interorganizational process design. . *Electronic Markets*, 19(4), 189-199 Doi:10.1007/s12525-009-0018-y.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Piñeiro, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2019). Job crafting and well-being in the elderly care sector: The effect of over-commitment. *Employee Relations*, 41(3), 405-419. doi:10.1108/ER-04-2018-0117.
- Romero, M. (2015). *Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia: un estudio en el contexto colombiano. Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.
- Rösler, J., Söll, T., Hancock, L., & Friedli, T. (2021). Value Co-Creation between Public Service Organizations and the Private Sector: An Organizational Capabilities Perspective. *Administrative Sciences*, 11 (2), DOI:10.3390/admsci11020055.
- Roussel, D., Gordon, P., Wagner, J., Bardack, M., Sardesai, M., & Colbert-Getz, J. (2020). The learning community faculty experience: how longitudinal relationships with learners enhance work meaning. *Perspectives on Medical Education*. 9 (6), 343-349 Doi:10.1007/s40037-020-00614-z.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., & Chedotel, F. (2019). "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management*, 25, february, 2-29, Doi: 10.1108/TPM-11-2017-0069.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being . *American Psychologist*, 55 (1), 68-78 Doi:10.1037110003-066X.55.1.68 .

- Satuf, C., & Neves, J. (2021). The influence of demographic and structural factors on the meanings of work among Brazilians: Evidence from the World Values Survey [L'influence des facteurs démographiques et structurels sur la signification du travail chez les Brésiliens: Données tirées. *Opinio Publica*, 27 (2), 476-508 Doi:10.1590/1807-01912021272476.
- Schmidt, G. D. (1992). Beyond the conventional wisdom: USAID projects, interorganizational linkages, and institutional reform in Peru. *Journal of Developing Areas*, 26(4), 431-456 PMID: 12343972.
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). Collaboration moves productivity to the next level. *Procedia CIRP*, 3-8. doi:10.1016/j.procir.2014.02.037.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Sekhon, S., & Srivastava, M. (2019). Conquering workplace loneliness Individual or organization accountability. *Human Resource Management International Digest*, 27, 1, 1-3 Doi: 10.1108/HRMID-09-2018-0182.
- Seltani, R., Akin, N., Amjad, S., & Eddine El Kadiri, K. (2016). Process-Oriented Business Architecture for a Conscious Decision Making Based on Users' Interests. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 94 (1), 151-158.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Sen, A. (2012). *La idea de justicia*. Madrid: Taurus.
- Sen, A. (2016). *La desigualdad económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Business.
- Sgarbossa, F., Grosse, E. H., Neumann, W. P., Battini, D., & Glock, C. H. (2020). Human factors in production and logistics systems of the future. *Annual Reviews in Control*, 49, 295-305 Doi:10.1016/j.arcontrol.2020.04.007.
- Shanahan, G., & Smith, M. (2021). Fair's fair: psychological contracts and power in platform work. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 4078-4109 Doi:10.1080/09585192.2020.1867615.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Press.
- Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335-351 Doi:10.1177/017084068600700402.
- Simon, H. ((1947) 1968). *Administrative Behavior*. 2a. Ed. New York: McMillan.
- Skilton, M., & Hovsepian, F. (2018). *The 4th Industrial Revolution Impact, Responding to the impact of artificial intelligence on the business*. United Kingdom: Palgrave.
- Sporleder, T., & Peterson, H. (2003). Intellectual capital, learning, and knowledge management in agrifood supply chains. *Journal on Chain and Network Science*, 3 (2), 75-80. Doi:10.3920/JCNS2003.x031.
- Stanišić, M., Lovrić, M., Nedeljković, J., Nonić, D., & Pezdevšek Malovrh, Š. (2021). Climate change governance in forestry and nature conservation in selected forest regions in Serbia: Stakeholders classification and collaboration. *Forests*, 12 (6), Doi:10.3390/f12060709.

- Statista. (12 de 09 de 2023). *Statista*. Fonte: Economy & Politics: <https://www.statista.com/statistics/1034564/gig-economy-projected-gross-volume/>
- Stoltz, D. S. (2021). Resources in relational packages: Social capital as a byproduct of relational work. *Social Currents*, 8(6), 549-565 Doi:10.1177/23294965211045081.
- Suhariadi, F., Sugiarti, R., Hardaningtyas, D., Mulyati, R., Kurniasari, E., Saadah, N., & Abbas, A. (2023). Work from home: A behavioral model of Indonesian education workers' productivity during covid-19. *Heliyon*, 9(3), Doi:10.1016/j.heliyon.2023.e14082.
- Swicher, A., Di Fabio, A., & Gori, A. (2022). Decent work in Italy: A network analysis. *Australian Journal of Career Development*, 31(1), 42-56 Doi:10.1177/10384162221089462.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost, & J. Sidanius, *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Hove: Psychology Press. Doi:10.4324/9780203505984-16.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Suzeteo Enterprises.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18,(7). August, 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>.
- Thakur, M. N. (2020). Is capitalism facing a philosophical crisis? . *Social Change*, 50(2), 215-235 Doi:10.1177/0049085720923865.
- Thompson, E., & Stapleton, M. (2009). Making sense of sense-making: Reflections on enactive and extended mind theories. Cited by Werner (2020). *Topoi*, 28 (1), 23–30.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3) , 801-843. Doi:10.1086/210361.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Toker, K., Çınar, D., & Çakire, Y. (2016). An Investigation on a Production Company via the Scope of Mintzberg's Adhocratic Organization Structure. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (1), 22-30.
- Tosun, J. (2017). Promoting youth employment through multi-organizational governance. . *Public Money and Management*, 37(1), 39-46 Doi:10.1080/09540962.2016.1249230.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Tuomi, A., & Ascensão, M. (2023). Intelligent automation in hospitality: exploring the relative automatability of frontline food service tasks. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (1), 151-173 Doi:10.1108/JHTI-07-2021-0175.
- Tureta, C., & Castelo, J. (2020). Organizing professionalism: integrating institutional logics in Brazilian law firms. *Management Research Review*, 43 (11), 1421-1440. Doi:10.1108/MRR-10-2019-0434.

- Turulja, L., & Delalic, E. (2021). How companies should manage their human resources to respond to the disruptive innovation brought about by the sharing economy. *Journal of East European Management Studies*, 9 (2), 738-760 Doi:10.5771/0949-6181-2021-4-738.
- Tushman, M., & O'Reilly III, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. I. (1999). Building ambidextrous organizations. Forming your own skunk works. *Health Forum journal*, 20, 42-64. PMID: 10538896.
- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (10), 2150-2184 Doi:10.1080/09585192.2019.1579248.
- UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*. Retrieved from Conferencia mundial sobre Políticas Culturales (1982, Agosto 6). Paris: ONU En: <https://economianaranja.gov.co/media/e55bnvww/conferencia-mundial-sobre-las-politicas-culturales-1982-mondiacult.pdf>.
- UNESCO. (2001). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Retrieved from Instrumentos Normativos (2001, Noviembre 2). Paris: ONU En: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- UNESCO. (2005). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Retrieved from La Convención de 2005 sobre La Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005, Octubre 20). Bogotá: MIncultura: <https://economianaranja.govgov.co/media/f33j4g0i/convencio-n-unesco-de-2005-sobre-la-proteccio-n-y-promocio-n-de-la-diversidad-de-las-expresiones-culturales.pdf>.
- UNESCO. (2010). *Derechos Culturales: Documentos Básicos de las Naciones Unidas*. Bilbao: UNESCO.
- UNESCO. (s.f.). <https://es.unesco.org/courier/april-june-2017/cultura-elemento-central-ods>. Fonte: <https://es.unesco.org/courier/april-june-2017/cultura-elemento-central-ods>, recuperado 08/05/2023
- Van De Bunt, G. G., Wittek, R. P., & De Klepper, M. C. (2005). The evolution of intra-organizational trust networks: The case of a german paper factory: An empirical test of six trust mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 339-369+396-397. Doi:10.1177/0268580905055480.
- Van de Klundert, J., van Dongen, J., & Yesuf, E. (2018). 'We are planning to leave, all of us' —a realist study of mechanisms explaining healthcare employee turnover in rural Ethiopia. *Human Resources for Health*, 16 (37), 1-13 Doi:10.1186/s12960-018-0301-0.
- Van Doorn, J., Smailhodzic, E., Puntoni, S., Li, J., Schumann, J., & Holthöwer, J. (2023). Organizational frontlines in the digital age: The Consumer–Autonomous Technology–Worker (CAW) framework. *Journal of Business Research* 164, 1-13 Doi:10.1016/j.jbusres.2023.114000.
- Van Rensburg, N. J., & Telukdarie, A. D. (2019). Society 4.0 applied in africa: Advancing the social impact of technology. *Technology in Society* (101125), 59 Doi:10.1016/j.techsoc.2019.04.001.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17. Doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10. Doi:10.1007/s11747-007-0069-6.
- Vecchim, A., Della Piana, B., Feola, R., & Crudele, C. (2021). Talent management processes and outcomes in a virtual organization. *Business Process Management Journal*, 27 (7), 1937-1935 Doi: 10.1108/BPMJ-06-2019-0227.
- Veleda, S. (2003). *Trabajo informal, género y cultura: el comercio callejero e informal en el sur de Brasil. Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vergne, J. (2020). Decentralized vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning and the Future of the Digital Platform. . *Organization Theory*, 1(4), Doi: 10.1177/2631787720977052.
- Vieta, M., & Heras, A. (2022). Organizational solidarity in practice in Bolivia and Argentina: Building coalitions of resistance and creativity. *Organization*, 29 (2), 271-294 Doi:10.1177/13505084211066813.
- Vito, R. (2018). Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. *Journal of Social Work Practice*, 34 (1), 7-21. Doi:10.1080/02650533.2018.1529026.
- Vogelius, P., & Storgaard, K. (2016). Cooperation in construction: The role of values. *32nd Annual Association of Researchers in Construction Management Conference, ARCOM 2016. Association of Researchers in Construction Management, Vol 1*, 165-144.
- Von Braun, J., Archer, M., Reichberg, G., & Sorondo, M. (2021). AI, robotics, and humanity: Opportunities, risks, and implications for ethics and policy. Em J. S. von Braun, *Robotics, AI, and Humanity* (pp. 1-13 Doi:10.1007/978-3-030-54173-6_1). Cham: Springer.
- Von Wissmann, I. (2010). Beyond control? using informal dynamics of communication and team roles for the governance of virtual groups. [Jenseits der Regelbarkeit? Nutzung Informeller Dynamiken von Kommunikation und Gruppenrollen zur Steuerung virtueller Gruppen]. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 41(4), 331-355 Doi:10.1007/s11612-010-0126-3.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1237-1266 Doi:10.1080/09585192.2020.1871398.
- Wan, K., Man, K. L., & Hughes, D. (2010). Towards a unified framework for cyber-physical systems (CPS). *Proceedings - 2010 1st ACIS International Symposium on Cryptography, and Network Security, Data Mining and Knowledge Discovery, E-Commerce and its Applications, and Embedded Systems, CDEE 2010*, 292-295. doi:10.1109/CDEE.2010.63.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P., & Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (3), 569-590 Doi: 10.1111/joop.12218.
- Wang, Y., Wang, H., & Xu, H. (2021). Understanding the experience and meaning of app-based food delivery from a mobility perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 99, Doi:10.1016/j.ijhm.2021.103070.
- Waterman, R. (1990). *Adhocracy: The power to change*. Memphis, TN: Whittle Direct Books.

- Weber, F. D., & Schütte, R. (2019). State-of-the-art and adoption of artificial intelligence in retailing. . *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(3), 264-279 Doi:10.1108/DPRG-09-2018-0050.
- Weber, F., & Schütte, R. (2019). A domain-oriented analysis of the impact of machine learning—the case of retailing. . *Big Data and Cognitive Computing*, 3(1), 1-14 Doi:10.3390/bdcc3010011.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Oxford University Press.
- Weber, M. (2001). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Routledge.
- Werner, K. (2020). Structural coupling and the puzzle of surfaces: ontology of boundaries from the minimally cognitive perspective. *Adaptive Behavior*, 1-15 DOI: 10.1177/1059712320937475.
- Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2020). Construction and initial validation of the work orientation questionnaire. . *Journal of Career Assessment*, 28(1), 109-127 Doi:10.1177/1069072719830293.
- Witteck, R. (1999). Closed structures, open structures, stable structures: Explaining structural form and temporal stability of informal social networks in organizations. [Structures fermées, structures ouvertes, structures stables. *Etude de la forme structurale et de la stabilité temporelle des réseaux sociaux informels dans des organisations*] *BMS Bulletin of Sociological Methodology/ Bulletin De Methodologie Sociologique*, 5-28 Doi:10.1177/075910639906300102.
- Wong, I. A., Wan, Y. K., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain generation Y employees? an exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23,, 140-150 Doi:10.1016/j.tmp.2017.06.003.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- World Economic Forum. (20 de October de 2020). *Future of Jobs Report 2020* . Fonte: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> Recuperado el 13 de febrero de 2023
- World Economic Forum. (30 de April de 2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Fonte: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest/> Recuperado 13 de mayo de 2023
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201. Doi:10.5465/amr.2001.4378011.
- Xia, H., Wang, Y., Huang, Y., & Shah, A. (2017). Our privacy needs to be protected at all costs : Crowd workers' privacy experiences on Amazon Mechanical Turk. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1, 1-22 DOI: 10.1145/3134748.
- Yan, J., Ye, K., Wang, H., & Hua, Z. (2010). Ontology of collaborative manufacturing: Alignment of service-oriented framework with service-dominant logic. *Expert Systems with Applications*, 27 (3), 2222-2231. Doi:10.1016/j.eswa.2009.07.051.
- Yang, W. (2020). Application of mental health and emotional empowerment in sports management decision-making based on cognitive neuroscience. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 29 (1), 316-321 Doi:10.24205/03276716.2020.42.
- Yang, Y., & Lu, L. (2023). Influence mechanism and impacting boundary of workplace isolation on the employee's negative behaviors. *Frontiers in Public Health*, 11, Doi:10.3389/fpubh.2023.1077739.

- Yang, Y.-K., & Lin, W.-S. (2022). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, , Doi: 10.1016/j.apmr.2022.07.002.
- Yildirim, U., Toygar, A., & Çolakoğlu, C. (2022). Compensation effect of wages on decent work: A study on seafarers attitudes. *Marine Policy*, 143, Doi:10.1016/j.marpol.2022.105155.
- Yorks, L., Rotatori, D., Sung, S., & Justice, S. (2020). Workplace Reflection in the Age of AI: Materiality, Technology, and Machines . *Advances in Developing Human Resources*, 22 (3), 308-319 Doi:10.1177/1523422320927299.
- You, K. (2019). Dealing with brain drain: the contributions of Sri Lanka's peak business interest associations. *Journal of Global Responsibility*, 10 (3), 239-256 Doi: 10.1108/JGR-10-2018-0052.
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., & Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, 28(2), 357-373. doi:10.1111/1748-8583.12187.
- Zeitz, G., Blau, G., & Fertig,, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources . *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398 Doi:10.1080/09585190802670763.
- Zhang, H., Zhou, Z., Ma, H., & Tang, H. (2021). Customer-Initiated Support and Employees' Proactive Customer Service Performance: A Multilevel Examination of Proactive Motivation as the Mediator. *Applied Psychology*, 70 (3), 1154-1183 Doi:10.1111/apps.12268.
- Zhao, J., Li, X., & Shields, J. (2022). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 608-631 Doi:10.1111/1744-7941.12278.
- Zuckerman, E. W. (2014). In either market or hierarchy, but not in both simultaneously: Where strong-tie networks are found in the economy . *Research in the Sociology of Organizations*, 40, Doi:10.1108/S0733-558X(2014)0000040006.
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 84-104 Doi: 10.1108/EJIM-10-2017-0142.

APÉNDICE A: Valor t

N	gl	t
5	4	3,18245
7	6	2,57058
8	7	2,44691
9	8	2,36462
10	9	2,306
11	10	2,26216
12	11	2,22814
18	17	2,11991
19	18	2,10982
22	21	2,08596
30	29	2,04841
31	30	2,04227
32	31	2,04523
33	32	1,95996
35	34	1,95996
39	38	1,95996
42	41	1,95996
48	47	1,95996
54	53	1,95996
62	61	1,95996
93	92	1,95996

APÉNDICE B: Figuras Sección 4.1.

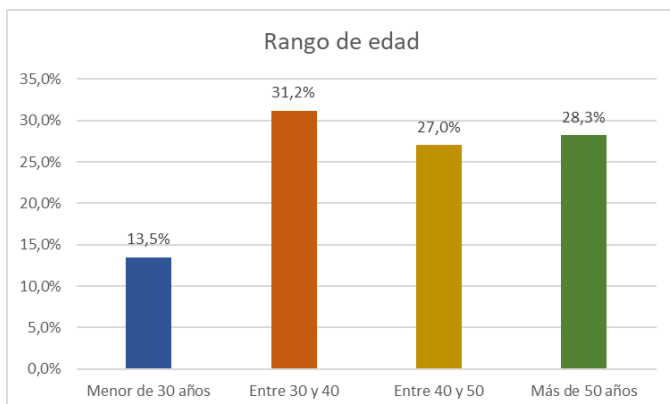


Figura 16 – Distribución de los encuestados por edades

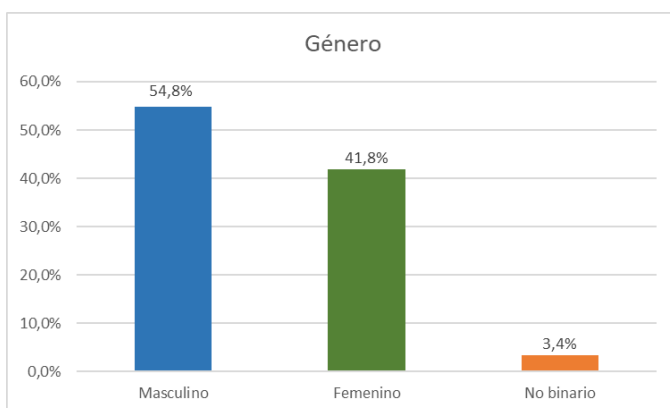


Figura 17 – Distribución de los encuestados por género

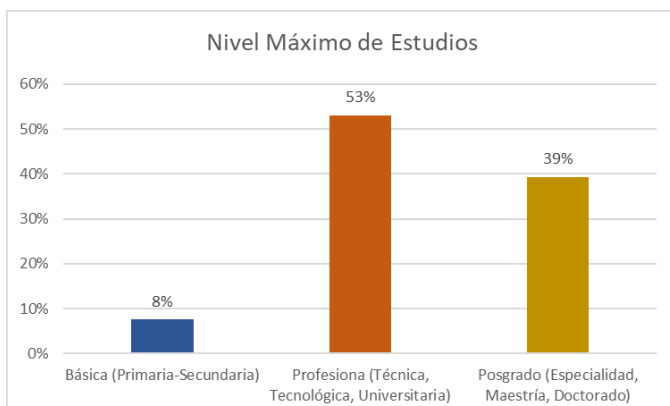


Figura 18 – Distribución por nivel máximo de estudios

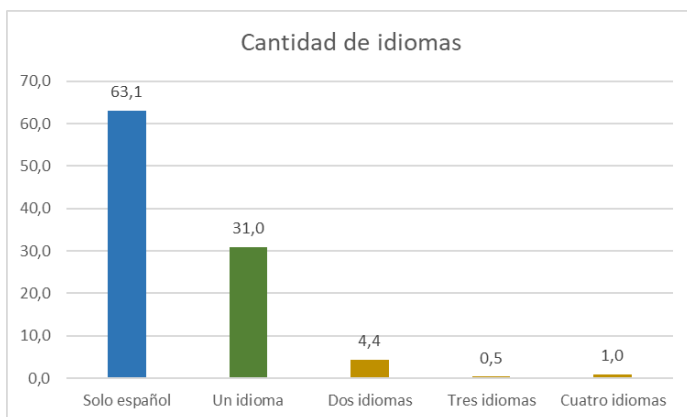


Figura 19 – Distribución por número de idiomas

APÉNDICE C: Figuras y Tablas Sección 4.2

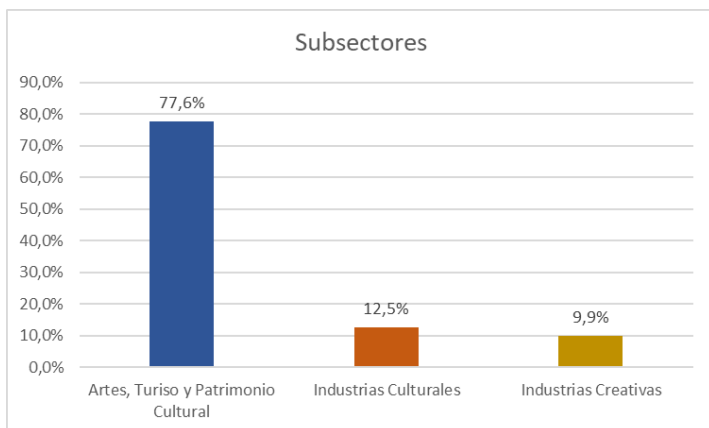


Figura 20 – Subsectores y actividades culturales y creativas desempeñadas

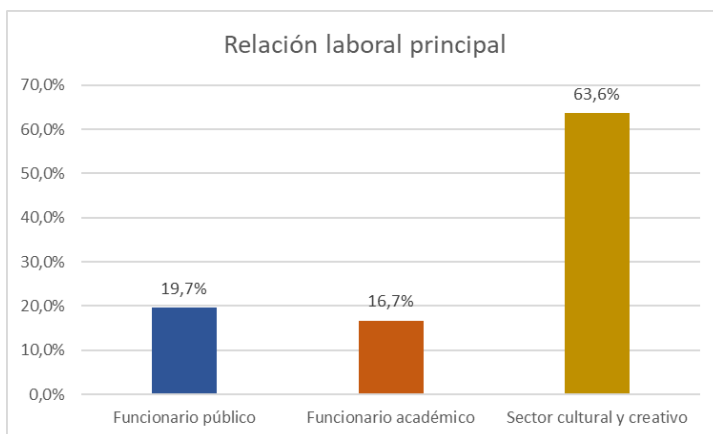


Figura 21 – Vínculo laboral principal de los encuestados

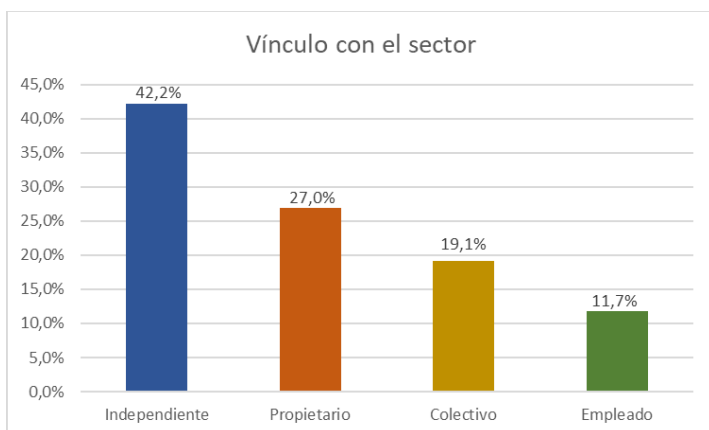


Figura 22 – Vínculo con el sector creativo y cultural de los encuestados

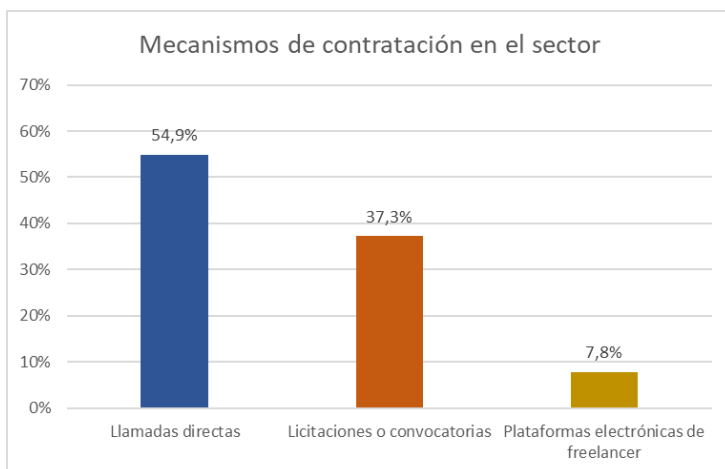


Figura 23 – Mecanismos de contratación en el Sector Cultural y Creativo

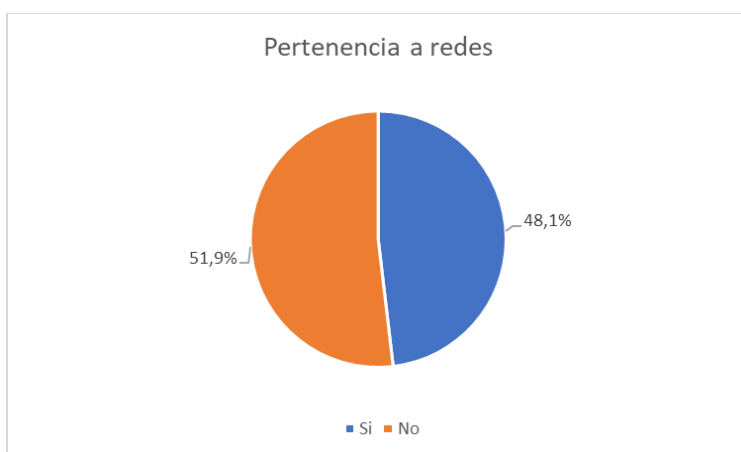


Figura 24 – Pertenencia a redes del Sector Cultural y Creativo

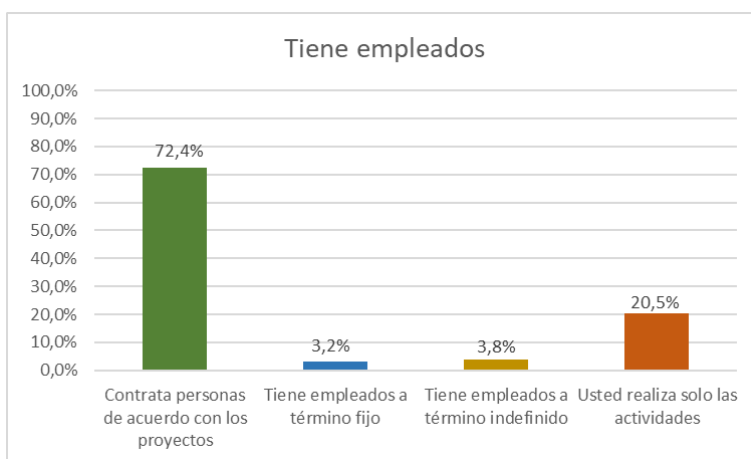


Figura 25 – Requerimiento de talento para prestar el servicio

APÉNDICE D: Figuras y Tablas Sección 4.3.1.

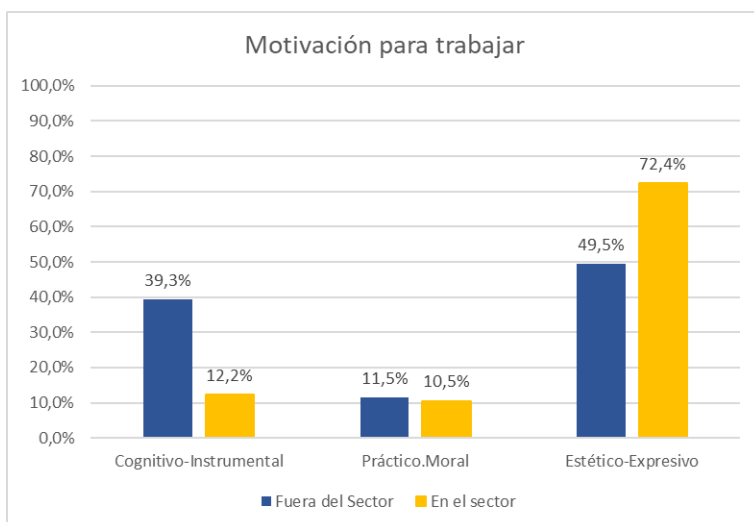


Figura 26 – Representación del concepto trabajo para la ‘motivación para trabajar’ en todos los sectores

Tabla 36 – Estadísticas descriptivas ‘El trabajo como medio para dos sectores

Motivación para el trabajo	Motivación fuera del Sector	Motivación en el Sector
N	183	239
Media	2,10	2,55
Error estándar de la media	0,07	0,05
Mediana	2,00	3,00
Moda	3	3
Desv. estándar	0,94	0,77
Varianza	0,37	0,59
Asimetría	-0,20	-1,32
Error estándar de asimetría	0,18	0,16
Curtosis	-1,85	-0,01
Error estándar de curtosis	0,36	0,31

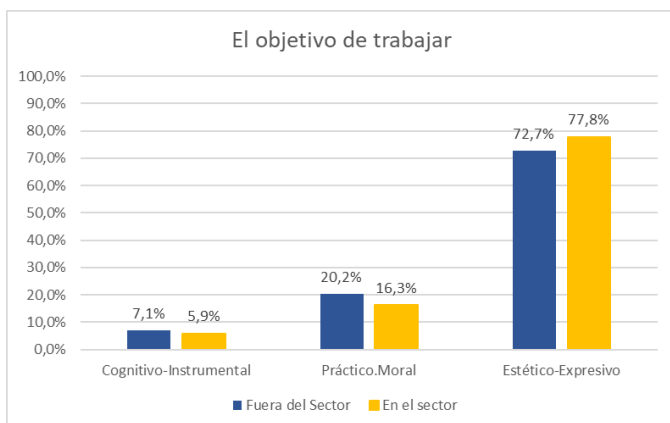


Figura 27 – Representación del concepto trabajo desde el ‘objetivo de trabajar’ en todos los sectores

Tabla 37 – Estadística descriptiva ‘Objetivo de trabajar’ dos sectores

Objetivo de trabajar	Objetivo Fuera del Sector	Objetivo en el Sector
N	183	259
Media	2,66	2,72
Error estándar de la media	0,04	0,04
Mediana	3,00	3,00
Moda	3	3
Desv. estándar	0,61	0,57
Varianza	0,37	0,32
Asimetría	-1,58	-1,91
Error estándar de asimetría	0,18	0,16
Curtosis	1,37	2,59
Error estándar de curtosis	0,36	0,31

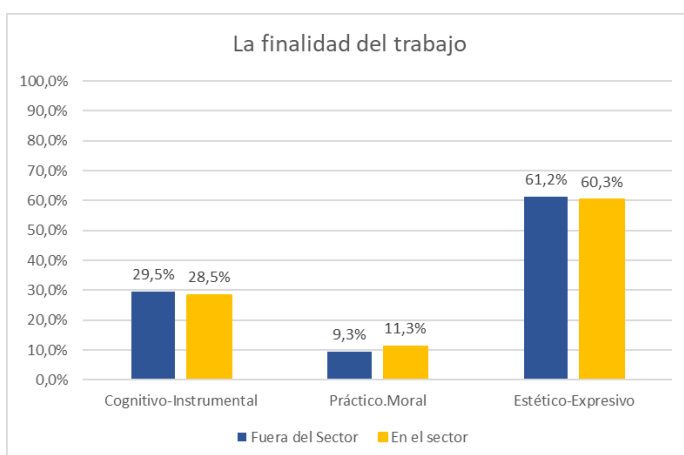


Figura 28 – Representación del concepto trabajo desde la ‘finalidad del trabajo’ en todos los sectores

Tabla 38 – Estadísticas descriptivas ‘La finalidad del trabajo’ dos sectores

La finalidad del trabajo	Finalidad del trabajo fuera del sector	Finalidad del trabajo en el sector
N	183	239
Media	2,32	2,32
Error estándar de la media	0,07	0,06
Mediana	3,00	3,00
Moda	3	3
Desv. estándar	0,90	0,89
Varianza	0,81	0,79
Asimetría	-0,67	0,67
Error estándar de asimetría	0,18	0,16
Curtosis	-1,44	-1,40
Error estándar de curtosis	0,36	0,31

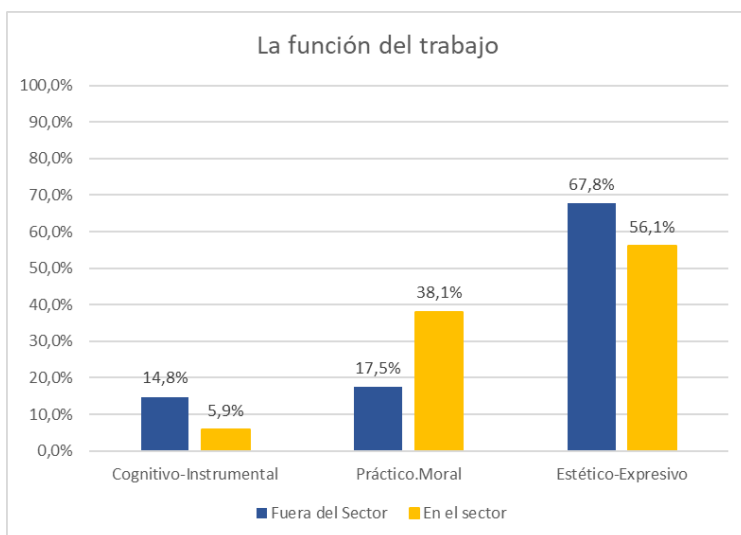


Figura 29 – Representación del concepto trabajo desde ‘función del trabajo’ en todos los sectores

Tabla 39 – Estadísticas descriptivas ‘función del trabajo’ dos sectores

La función del trabajo	La función del trabajo fuera del sector	La función del trabajo en el sector
N	183	239
Media	2,53	2,50
Error estándar de la media	0,05	0,04
Mediana	3,00	3,00
Moda	3	3
Desv. estándar	0,74	0,61
Varianza	0,55	0,37
Asimetría	-1,22	-0,80
Error estándar de asimetría	0,18	0,16
Curtosis	-0,08	-0,33
Error estándar de curtosis	0,36	0,31

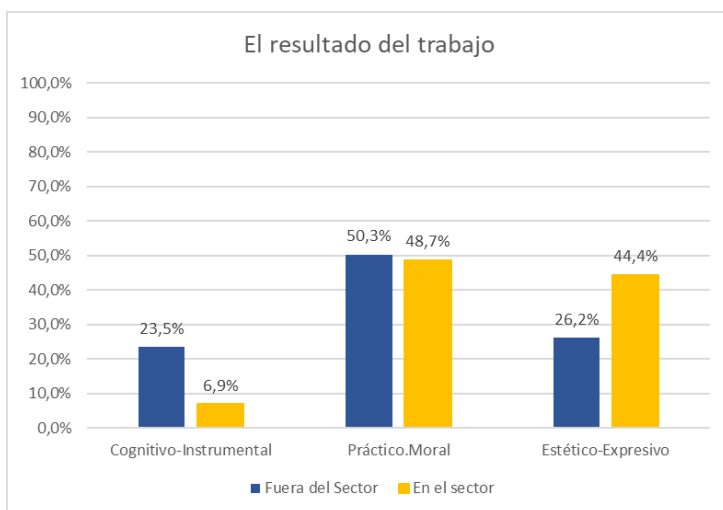


Figura 30 – Representación del concepto trabajo desde ‘el resultado del trabajo’ en todos los sectores

Tabla 40 – Estadísticas descriptivas ‘Resultado del trabajo’ dos sectores

El resultado del trabajo	Resultado del trabajo - Fuera del Sector	Resultado del trabajo - En el Sector
N	183	239
Media	2,03	2,38
Error estándar de la media	0,05	0,04
Mediana	2,00	2,00
Moda	2	2
Desv. estándar	0,71	0,61
Varianza	0,50	0,37
Asimetría	-0,04	-0,42
Error estándar de asimetría	0,18	0,02
Curtosis	-0,98	-0,65
Error estándar de curtosis	0,36	0,31

APÉNDICE E: Tablas Sección 4.3.2.

Tabla 41 – Prueba de normalidad para los emparejamientos de sectores de todos los encuestados

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilat)
		Media	Desv. estándar	Absol.	Posit.	Negat.		
Motivación Fuera del Sector - Sector	93	-0,85	1,09	0,25	0,25	-0,23	2,43	0,000
Objetivo Fuera del Sector - Sector	93	-0,02	0,82	0,33	0,33	-0,33	3,17	0,000
Finalidad Fuera del Sector - Sector	93	-0,15	1,28	0,22	0,21	-0,22	2,16	0,000
Función Fuera del Sector - Sector	93	0,04	0,97	0,26	0,21	-0,26	2,47	0,000
Resultado Fuera del Sector - Sector	93	-0,39	0,91	0,26	0,20	-0,26	2,47	0,000

Tabla 42 – Prueba t de Student de muestras emparejadas para todos los encuestados

Prueba de muestras emparejadas	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	P de un factor	P de dos factores
				Inferior	Superior				
Motivación Fuera del Sector - Sector	-0,85	1,09	0,11	-1,07	-0,62	-7,50	92	0,000	0,000
Objetivo Fuera del Sector - Sector	-0,02	0,82	0,09	-0,19	0,15	-0,25	92	0,401	0,801
Finalidad Fuera del Sector - Sector	-0,15	1,28	0,13	-0,41	0,11	-1,14	92	0,129	0,258
Función Fuera del Sector - Sector	0,04	0,97	0,10	-0,16	0,24	0,43	92	0,334	0,669
Resultado Fuera del - Sector	-0,39	0,91	0,09	-0,57	-0,20	-4,11	92	0,000	0,000

APÉNDICE F: Tablas Sección 4.4.1.

Tabla 43 – Distribuciones de frecuencias unidades de análisis por rangos de edad

Unidad de Análisis	Representación	Menos de 30		Entre 30 y 40		Entre 40 y 50		Más de 50	
		Fuera	En el Sector	Fuera	En el Sector	Fuera	En el Sector	Fuera	En el Sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	45,83%	14,81%	20,55%	20,50%	50,00%	13,43%	41,27%	18,06%
	Práctico-Moral	8,33%	3,70%	8,22%	8,20%	8,62%	8,96%	12,70%	16,67%
	Estético-Expresiva	45,83%	81,48%	71,23%	71,20%	41,38%	77,61%	46,03%	65,28%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	4,17%	3,70%	5,26%	4,11%	6,90%	8,96%	9,52%	5,56%
	Práctico-Moral	20,83%	11,11%	24,56%	15,07%	17,24%	16,42%	17,46%	19,44%
	Estético-Expresiva	75,00%	85,19%	70,18%	80,82%	75,86%	74,63%	73,02%	75,00%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	37,50%	25,93%	35,09%	30,14%	29,31%	25,37%	23,81%	30,56%
	Práctico-Moral	0,00%	3,70%	7,02%	9,59%	12,07%	8,96%	9,52%	18,06%
	Estético-Expresiva	62,50%	70,37%	57,89%	60,27%	58,62%	65,67%	66,67%	51,39%
Función	Cognitivo-Instrumental	12,50%	11,11%	17,54%	4,11%	12,07%	5,97%	15,87%	5,56%
	Práctico-Moral	29,17%	22,22%	21,05%	43,84%	12,07%	38,81%	15,87%	37,50%
	Estético-Expresiva	58,33%	66,67%	61,40%	52,05%	75,86%	55,22%	68,25%	56,94%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	4,17%	3,70%	26,32%	13,70%	24,14%	4,48%	23,81%	2,78%
	Práctico-Moral	58,33%	40,74%	52,63%	45,21%	53,45%	46,27%	49,21%	58,33%
	Estético-Expresiva	37,50%	55,56%	21,05%	41,10%	22,41%	49,25%	26,98%	38,89%

Tabla 44 – Estadística descriptiva por rango de edades - fuera del sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med.	Moda	Desv. estánd	Varian	Asim	Error estándar de asim	Curt	Error estándar de curt
Motivación para trabajar menores de 30 años	24	2,000	0,200	2	2 ^a	0,980	0,960	0,000	0,470	-2,080	0,920
Motivación para trabajar entre 30 y 40 años	57	2,330	0,120	3	3	0,870	0,760	-0,720	0,320	-1,310	0,620
Motivación para trabajar entre 40 y 50 años	58	1,910	0,130	1,5	1	0,960	0,920	0,180	0,310	-1,940	0,620
Motivación para el trabajo Fuera del Sector más de 50 años	63	2,050	0,120	2	3	0,940	0,887	-0,100	0,300	-1,900	0,590
Objetivo de trabajar menores de 30 años	24	2,710	0,110	3	3	0,550	0,300	-1,800	0,470	2,680	0,920
Objetivo de trabajar entre 30 y 40 años	57	2,650	0,080	3	3	0,580	0,340	-1,460	0,320	1,210	0,620
Objetivo de trabajar entre 40 y 50 años	58	2,690	0,080	3	3	0,600	0,360	-1,800	0,310	2,200	0,620
Objetivo de trabajar más de 50 años	63	2,630	0,080	3	3	0,660	0,430	-1,590	0,300	1,240	0,590
Finalidad de trabajar menores de 30 años	24	2,250	0,200	3	3	0,990	0,980	-0,550	0,470	-1,860	0,920
Finalidad de trabajar entre 30 y 40 años	57	2,230	0,130	3	3	0,950	0,890	-0,480	0,320	-1,740	0,620
Finalidad de trabajar Fuera del Sector entre 40 y 50 años	58	2,290	0,120	3	3	0,900	0,810	-0,620	0,310	-1,490	0,620
Finalidad de trabajar más de 50 años	63	2,460	0,110	3	3	0,860	0,730	-0,970	0,300	-0,930	0,590
Función de trabajar menores de 30 años	24	2,460	0,150	3	3	0,720	0,520	-0,980	0,470	-0,280	0,920
Función de trabajar entre 30 y 40 años	57	2,440	0,100	3	3	0,780	0,610	-0,960	0,320	-0,650	0,620
Función de trabajar entre 40 y 50 años	58	2,640	0,090	3	3	0,690	0,480	-1,660	0,310	1,250	0,620
Función de trabajar más de 50 años	63	2,520	0,100	3	3	0,760	0,580	-1,230	0,300	-0,100	0,590
Resultado de trabajar menores de 30 años	24	2,330	0,120	2	2	0,560	0,320	-0,060	0,920	-0,600	0,920
Resultado de trabajar entre 30 y 40 años	57	1,949	0,090	2	2	0,690	0,480	0,070	0,320	-0,850	0,741
Resultado de trabajar entre 40 y 50 años	58	1,981	0,093	2	2	0,690	0,480	0,020	0,310	-0,820	0,620
Resultado de trabajar más de 50 años	63	2,030	0,090	2	2	1,720	0,520	-0,050	0,300	-1,010	0,590

^a Se presentan múltiples modas y se selecciona la menor

Tabla 45 – Estadística descriptiva para encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva en el Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med	Mod	Desv. Estánd	Var.	Asim.	Error estándar de asim	Curt.	Error estándar de curt.
Motivación para trabajar menores de 30 años	27	2,670	0,140	3	3	0,730	0,540	-1,890	0,450	1,860	0,870
Motivación para trabajar entre 30 y 40 años	73	2,510	0,100	3	3	0,818	0,669	-1,190	0,280	-0,410	0,560
Motivación para trabajar entre 40 y 50 años	67	2,640	0,090	3	3	0,710	0,510	-1,690	0,290	1,220	0,580
Motivación para el trabajo Fuera del Sector más de 50 años	72	2,474	0,089	3	3	0,790	0,616	-1,070	0,280	-0,520	0,560
Objetivo de trabajar menores de 30 años	27	2,810	0,090	3	3	0,480	0,230	-2,740	0,450	7,450	0,870
Objetivo de trabajar entre 30 y 40 años	73	2,770	0,063	3	3	0,510	0,260	-2,180	0,280	4,040	0,560
Objetivo de trabajar entre 40 y 50 años	67	2,662	0,082	3	3	0,640	0,410	-1,680	0,290	1,580	0,580
Objetivo de trabajar más de 50 años	72	2,690	0,067	3	3	0,570	0,330	-1,740	0,280	2,100	0,560
Finalidad de trabajar menores de 30 años	27	2,440	0,170	3	3	0,890	0,790	-1,050	0,450	-0,900	0,870
Finalidad de trabajar entre 30 y 40 años	73	2,300	0,110	3	3	0,910	0,820	-0,640	0,280	-1,490	0,560
Finalidad de trabajar Fuera del Sector entre 40 y 50 años	67	2,400	0,110	3	3	0,870	0,760	-0,902	0,290	-1,083	0,552
Finalidad de trabajar más de 50 años	72	2,205	0,101	3	3	0,888	0,789	-0,430	0,280	-1,610	0,560
Función de trabajar menores de 30 años	27	2,560	0,130	3	3	0,710	0,490	-1,310	0,450	0,470	0,870
Función de trabajar entre 30 y 40 años	73	2,480	0,070	3	3	0,580	0,340	-0,580	0,280	-0,610	0,560
Función de trabajar entre 40 y 50 años	67	2,490	0,070	3	3	0,610	0,370	-0,790	0,290	-0,330	0,580
Función de trabajar más de 50 años	72	2,513	0,068	3	3	0,597	0,370	-0,840	0,280	-0,250	0,560
Resultado de trabajar menores de 30 años	27	2,520	0,110	3	3	0,580	0,340	-0,720	0,450	-0,410	0,870
Resultado de trabajar entre 30 y 40 años	73	2,269	0,079	2	2	0,690	0,480	-0,422	0,270	-0,840	0,560
Resultado de trabajar entre 40 y 50 años	67	2,450	0,069	2	3	0,580	0,340	-0,490	0,290	-0,660	0,580
Resultado de trabajar más de 50 años	72	2,360	0,060	2	2	0,540	0,291	0,032	0,280	-0,900	0,560

Tabla 46 – Análisis de normalidad menores de 30 años

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd	Abs.	Posit	Negat.		
Menos de 30 años								
Motivación fuera - en el Sector	18	-0,83	1,10	0,33	0,30	-0,33	1,41	0,270
Objetivo fuera - en el Sector	18	-0,33	1,03	0,40	0,32	-0,40	1,72	0,003
Finalidad fuera - en el Sector	18	-0,33	1,03	0,40	0,32	-0,40	1,72	0,003
Función fuera - en el Sector	18	0,00	1,19	0,17	0,17	-0,17	0,71	0,699
Resultado fuera - en el Sector	18	-0,22	0,73	0,34	0,27	-0,34	1,45	0,021

Tabla 47 – F6 -Prueba t de Student para menores de 30 años

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd	Media de error estándar	Inf.	Sup.			P de un fact.	P de dos fact.
						Menos de 30 años			
Objetivo fuera - en el Sector	0,00	0,84	0,20	-0,42	0,42	0,00	17	0,500	1,000
Finalidad fuera - en el Sector	-0,33	1,03	0,24	-0,85	0,18	-1,37	17	0,094	0,187
Resultado fuera - en el Sector	-0,22	0,94	0,22	-0,69	0,25	-1,00	17	0,166	0,331

Tabla 48 – Prueba de Wilcoxon para menores de 30 años

Estadísticos de prueba ^a	Z	Sig. asin. (bilateral)
Motivación fuera - en el Sector	-2,76	0,0060
Función fuera - en el Sector	0,00	1,0000

Tabla 49 – Análisis de normalidad entre 30 y 40 años

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Entre 30 y 40 años								
Motivación fuera - en el Sector	22	-0,818	1,097	0,272	0,268	-0,272	1,280	0,060
Objetivo fuera - en el Sector	22	-0,136	0,351	0,515	0,349	-0,515	2,410	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	22	-0,182	1,181	0,302	0,302	-0,288	1,420	0,025
Función fuera - en el Sector	22	0,227	0,869	0,260	0,240	-0,260	1,220	0,083
Resultado fuera - en el Sector	22	-0,409	1,008	0,294	0,251	-0,294	1,380	0,032

Tabla 50 – Prueba t de Student para el rango entre 30 y 40 años

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Entre 30 y 40 años									
Objetivo fuera - en el Sector	-0,136	0,351	0,075	-0,292	0,019	-1,821	21	0,041	0,083
Finalidad fuera - en el Sector	-0,182	1,181	0,252	-0,705	0,342	-0,722	21	0,239	0,478
Resultado fuera - en el Sector	-0,409	1,008	0,215	-0,856	0,038	-1,904	21	0,035	0,071

Tabla 51 - Prueba de Wilcoxon para el rango entre 30 y 40 años

Estadísticos de prueba	Z	Sig. asin. (bilateral)
Motivación fuera - en el Sector	-2,95	0,003
Función fuera - en el Sector	-1,18	0,236

Tabla 52 - Análisis de normalidad entre 40 y 50 años

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Entre 40 y 50 años								
Motivación fuera - en el Sector	35	-1,0286	1,17538	0,310	0,310	-0,204	0,310	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	35	0,0286	0,92309	0,312	0,312	-0,288	0,312	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	35	-0,4571	1,33599	0,190	0,190	-0,177	0,190	0,002
Función fuera - en el Sector	35	0,0857	0,91944	0,291	0,223	-0,291	0,291	0,000
Resultado fuera - en el Sector	35	-0,4286	0,88403	0,286	0,200	-0,286	0,286	0,000

Tabla 53 – Prueba t de Student para el rango entre 40 y 50 años

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Entre 40 y 50 años									
Motivación fuera - en el Sector	-1,029	1,175	0,199	-1,432	-0,625	-5,177	34	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	0,029	0,923	0,156	-0,289	0,346	0,183	34	0,428	0,856
Finalidad fuera - en el Sector	-0,457	1,336	0,226	-0,916	0,002	-2,024	34	0,025	0,051
Función fuera - en el Sector	0,086	0,919	0,155	-0,230	0,402	0,552	34	0,292	0,585
Resultado fuera - en el Sector	-0,429	0,884	0,149	-0,732	-0,125	-2,868	34	0,004	0,007

Tabla 54- Análisis de normalidad mayores de 50 años

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Más de 50 años								
Motivación fuera - en el Sector	30	-0,7000	1,02217	0,220	0,180	-0,220	0,220	0,001
Objetivo fuera - en el Sector	30	0,0000	0,83045	0,333	0,300	-0,333	0,333	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	30	0,2667	1,17248	0,210	0,190	-0,210	0,210	0,002
Función fuera - en el Sector	30	-0,0667	1,01483	0,226	0,174	-0,226	0,226	0,000
Resultado fuera - en el Sector	30	-0,3667	0,92786	0,219	0,219	-0,187	0,219	0,001

Tabla 55 – Prueba t de Student para mayores de 50 años

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Mas de 50 años									
Motivación fuera - en el Sector	-0,700	1,022	0,187	-1,082	-0,318	-3,751	29	0,000	0,001
Objetivo fuera - en el Sector	0,000	0,830	0,152	-0,310	0,310	0,000	29	0,500	1,000
Finalidad fuera - en el Sector	0,267	1,172	0,214	-0,171	0,704	1,246	29	0,111	0,223
Función fuera - en el Sector	-0,067	1,015	0,185	-0,446	0,312	-0,360	29	0,361	0,722
Resultado fuera - en el Sector	-0,367	0,928	0,169	-0,713	-0,020	-2,164	29	0,019	0,039

APÉNDICE G: Tablas sección 4.4.2.

Tabla 56 – Distribuciones de frecuencias unidades de análisis por género

Unidad de Análisis	Representación	Masculino		Femenino		No binario	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	45,71%	16,30%	33,73%	18,28%	62,50%	18,18%
	Práctico-Moral	9,52%	9,63%	13,25%	12,90%	12,50%	0,00%
	Estético-Expresiva	44,76%	74,07%	53,01%	68,82%	25,00%	81,82%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	7,62%	5,93%	6,02%	5,38%	0,00%	9,09%
	Práctico-Moral	20,00%	17,04%	19,28%	15,05%	25,00%	18,18%
	Estético-Expresiva	72,38%	77,04%	74,70%	79,57%	75,00%	72,73%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	25,71%	28,15%	33,73%	30,11%	50,00%	18,18%
	Práctico-Moral	10,48%	8,89%	6,02%	16,13%	12,50%	0,00%
	Estético-Expresiva	63,81%	62,96%	60,24%	53,76%	37,50%	81,82%
Función	Cognitivo-Instrumental	17,14%	4,44%	12,05%	8,60%	12,50%	0,00%
	Práctico-Moral	16,19%	37,78%	18,07%	38,71%	12,50%	36,36%
	Estético-Expresiva	66,67%	57,78%	69,88%	52,69%	75,00%	63,64%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	24,76%	5,93%	18,07%	8,60%	37,50%	0,00%
	Práctico-Moral	43,81%	47,41%	62,65%	53,76%	37,50%	27,27%
	Estético-Expresiva	31,43%	46,67%	19,28%	37,63%	25,00%	72,73%

Tabla 57 – Estadística descriptiva para los encuestados con vínculo laboral principal fuera del sector creativo y cultural por géneros

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estánd. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asimet.	Error estánd. de asim.	Curt.	Error estánd. de curt.
Motivación para trabajar Masculino	105	1,990	0,900	2	1	0,960	0,910	0,020	0,240	-1,930	0,470
Motivación para trabajar Femenino	83	2,190	0,100	3	3	0,920	0,840	-0,400	0,260	-1,710	0,520
Motivación para trabajar No Binario	8	1,630	0,320	1	1	0,920	0,840	1,000	0,752	-1,040	1,481
Objetivo de trabajar Masculino	105	2,650	0,060	3	3	0,620	0,380	-1,570	0,240	1,310	0,470
Objetivo de trabajar Femenino	83	2,690	0,060	3	3	0,580	0,340	-1,720	0,260	1,960	0,520
Objetivo de trabajar No binario	8	2,750	0,160	3	3	0,460	0,210	-1,440	0,750	0,000	1,481
Finalidad de trabajar Masculino	105	2,380	0,080	3	3	0,872	0,760	-0,830	0,240	-1,170	0,470
Finalidad de trabajar Femenino	83	2,270	0,100	3	3	0,917	0,840	-0,557	0,260	-1,650	0,520
Finalidad de trabajar No binario	8	1,880	0,350	1.5	1	0,980	0,310	0,750	-2,360	1,480	1,279
Función de trabajar Masculino	105	2,500	0,080	3	3	0,770	0,600	-1,130	0,240	-0,370	0,470
Función de trabajar Femenino	83	2,580	0,080	3	3	0,704	0,495	-1,380	0,260	0,460	0,520
Función de trabajar No Binario	8	2,625	0,263	3	3	0,744	0,554	-1,951	0,752	3,205	1,481
Resultado de trabajar Masculino	105	2,070	0,070	2	2	0,748	0,560	-0,110	0,240	-1,200	0,470
Resultado de trabajar Femenino	83	2,010	0,070	2	2	0,610	0,380	-0,010	0,260	-0,270	0,520
Resultado de trabajar No Binario	8	1,880	0,300	2	2	0,830	0,700	0,280	0,752	-1,390	1,481

Tabla 58 – Estadística descriptiva para los encuestados con vínculo laboral principal del sector cultural y creativo por género

Estadística Descriptiva en el Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estándar. de asim.	Curt.	Error estándar. de curt.
Motivación para trabajar Masculino	135	2,580	0,070	3	3	0,760	0,570	-1,420	0,210	0,270	0,410
Motivación para trabajar Femenino	93	2,510	0,080	3	3	0,790	0,620	-1,170	0,250	-0,350	0,500
Motivación para trabajar No Binario	11	2,636	0,244	3	3	0,809	0,655	-1,923	0,661	2,037	1,279
Objetivo de trabajar Masculino	135	2,710	0,050	3	3	0,570	0,330	-1,860	0,210	2,440	0,410
Objetivo de trabajar Femenino	93	2,740	0,060	3	3	0,550	0,300	-2,060	0,250	3,330	0,500
Objetivo de trabajar No binario	11	2,636	0,203	3	3	0,674	0,455	-1,800	0,661	2,611	1,279
Finalidad de trabajar Masculino	135	2,350	0,080	3	3	0,890	0,800	-0,750	0,210	-1,330	0,410
Finalidad de trabajar Femenino	93	2,240	0,090	3	3	0,890	0,790	-0,490	0,250	-1,570	0,500
Finalidad de trabajar No binario	11	2,636	0,244	3	3	0,809	0,655	-1,923	0,661	2,037	1,279
Función de trabajar Masculino	135	2,530	0,050	3	3	0,580	0,340	-0,820	0,210	-0,310	0,410
Función de trabajar Femenino	93	2,440	0,070	3	3	0,650	0,420	-0,740	0,250	-0,470	0,500
Función de trabajar No Binario	11	2,636	0,152	3	3	0,505	0,255	-0,661	0,661	-1,964	1,279
Resultado de trabajar Masculino	135	2,410	0,050	2	2	0,600	0,360	-0,470	0,210	-0,640	0,410
Resultado de trabajar Femenino	93	2,290	0,060	2	2	0,615	0,379	-0,279	0,250	0,610	0,500
Resultado de trabajar No Binario	11	2,727	0,141	3	3	0,467	0,218	-1,189	0,661	-0,764	1,279

Tabla 59 – Análisis normalidad género masculino

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Masculino								
Motivación fuera - en el Sector	57	-0,8519	1,12279	0,254	0,254	-0,220	0,254	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	57	-0,0926	0,91669	0,312	0,312	-0,299	0,312	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	57	-0,1111	1,23879	0,242	0,242	-0,239	0,242	0,000
Función fuera - en el Sector	57	-0,0370	1,00870	0,218	0,171	-0,218	0,218	0,000
Resultado fuera - en el Sector	57	-0,4630	0,88409	0,237	0,191	-0,237	0,237	0,000

Tabla 60 – Prueba t de Student para género masculino

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
	Media	Desv. estánd	Media de error estánd	Inf.	Sup.			P de un fact.	P de dos fact.
Masculino									
Motivación fuera - en el Sector	-0,852	1,123	0,153	-1,158	-0,545	-5,575	56	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	-0,093	0,917	0,125	-0,343	0,158	-0,742	56	0,231	0,461
Finalidad fuera - en el Sector	-0,111	1,239	0,169	-0,449	0,227	-0,659	56	0,256	0,513
Función fuera - en el Sector	-0,037	1,009	0,137	-0,312	0,238	-0,270	56	0,394	0,788
Resultado fuera - en el Sector	-0,463	0,884	0,120	-0,704	-0,222	-3,848	56	0,000	0,000

Tabla 61 – Análisis de normalidad género femenino

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Femenino								
Motivación fuera - en el Sector	40	-0,7500	1,07763	0,257	0,221	-0,257	0,257	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	40	0,0625	0,71561	0,347	0,347	-0,340	0,347	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	40	-0,0313	1,35562	0,197	0,147	-0,197	0,197	0,003
Función fuera - en el Sector	40	0,2188	0,87009	0,307	0,287	-0,307	0,307	0,000
Resultado fuera - en el Sector	40	-0,1563	0,88388	0,320	0,274	-0,320	0,320	0,000

Tabla 62 – Prueba t de Student para género femenino

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estánd.	Inf.	Sup.			P de un fact.	P de dos fact.
Femenino									
Motivación fuera - en el Sector	-0,750	1,078	0,191	-1,139	-0,361	-3,937	39	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	0,063	0,716	0,127	-0,196	0,321	0,494	39	0,312	0,625
Finalidad fuera - en el Sector	-0,031	1,356	0,240	-0,520	0,458	-0,130	39	0,449	0,897
Función fuera - en el Sector	0,219	0,870	0,154	-0,095	0,532	1,422	39	0,082	0,165
Resultado fuera - en el Sector	-0,156	0,884	0,156	-0,475	0,162	-1,000	39	0,163	0,325

Tabla 63 – Análisis normalidad género no binario

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
No binario								
Motivación fuera - en el Sector	8	-1,2857	0,95119	0,345	0,345	-0,226	0,345	0,012
Objetivo fuera - en el Sector	8	0,1429	0,37796	0,504	0,504	-0,353	0,504	0,000
Finalidad fuera - en el Sector	8	-1,0000	1,00000	0,270	0,270	-0,270	0,270	0,133
Función fuera - en el Sector	8	-0,1429	1,06904	0,267	0,161	-0,267	0,267	0,140
Resultado fuera - en el Sector	8	-0,8571	1,06904	0,267	0,267	-0,161	0,267	0,140

Tabla 64 – Prueba t de Student comparación género no binario

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Están.	Media de error están.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inf.	Sup.				
Género No Binario									
Motivación fuera - en el Sector	-1,2857	0,9512	0,3595	-2,1654	-0,4060	-3,5762	7	0,0058	0,0117
Objetivo fuera - en el Sector	0,1429	0,3780	0,1429	-0,2067	0,4924	1,0000	7	0,1780	0,3559

Tabla 65 – Prueba de Wilcoxon para género no binario

Estadísticos de prueba ^a	Z	Significancia asintótica (bilateral)
Finalidad fuera del sector - en el sector	-1,89	0,059
Función fuera del sector - en el sector	0,00	1,000
Resultado fuera del sector - en el sector	-1,99	0,046

APÉNDICE H: Tablas Sección 4.4.3.

Tabla 66 – Distribuciones de frecuencias de unidades de análisis por nivel de formación

Unidad de Análisis	Representación	Básica		Profesional		Posgrados	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	28,57%	36,84%	41,57%	18,06%	48,35%	12,33%
	Práctico-Moral	14,29%	15,79%	7,87%	9,72%	12,09%	10,96%
	Estético-Expresiva	57,14%	47,37%	50,56%	72,22%	39,56%	76,71%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	0,00%	15,79%	5,62%	4,86%	5,49%	6,85%
	Práctico-Moral	14,29%	10,53%	22,47%	11,81%	16,48%	27,40%
	Estético-Expresiva	85,71%	73,68%	71,91%	83,33%	78,02%	65,75%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	28,57%	31,58%	31,46%	25,00%	31,87%	35,62%
	Práctico-Moral	14,29%	10,53%	6,74%	12,50%	9,89%	9,59%
	Estético-Expresiva	57,14%	57,89%	61,80%	62,50%	58,24%	54,79%
Función	Cognitivo-Instrumental	14,29%	5,26%	17,98%	6,25%	9,89%	5,48%
	Práctico-Moral	14,29%	47,37%	17,98%	38,19%	13,19%	35,62%
	Estético-Expresiva	71,43%	47,37%	64,04%	55,56%	76,92%	58,90%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	14,29%	5,26%	25,84%	8,33%	20,88%	5,48%
	Práctico-Moral	57,14%	47,37%	51,69%	43,06%	53,85%	60,27%
	Estético-Expresiva	28,57%	47,37%	22,47%	48,61%	25,27%	34,25%

Tabla 67 – Estadística descriptiva por nivel máximo de formación - fuera del sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estánd. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estánd. de asim.	Curt.	Error estánd. de curt.
Motivación para trabajar formación Básica	7	2,290	0,360	3	3	0,950	0,900	-0,760	0,790	-1,690	1,590
Motivación para trabajar formación Profesional	89	2,090	0,100	3	3	0,960	0,920	-0,180	0,260	-1,920	0,510
Motivación para trabajar formación Posgrado	100	2,020	0,090	2	3	0,930	0,870	-0,040	0,240	-1,870	0,480
Objetivo de trabajar formación Básica	7	2,710	0,290	3	3	0,760	0,570	-2,650	0,790	7,000	1,590
Objetivo de trabajar formación Profesional	89	2,661	0,060	3	3	0,580	0,340	-1,550	0,260	1,420	0,510
Objetivo de trabajar formación Posgrado	100	2,670	0,060	3	3	0,600	0,360	-1,670	0,240	1,680	0,480
Finalidad de trabajar formación Básica	7	2,290	0,360	3	3	0,950	0,900	-0,760	0,790	-1,690	1,590
Finalidad de trabajar formación Profesional	89	2,300	0,100	3	3	0,920	0,850	-0,650	0,260	-1,530	0,510
Finalidad de trabajar formación Posgrado	100	2,320	0,090	3	3	0,900	0,810	-0,680	0,240	-1,420	0,480
Función de trabajar formación Básica	7	2,570	0,300	3	3	0,790	0,620	-1,760	0,790	2,360	1,590
Función de trabajar formación Profesional	89	2,460	0,080	3	3	0,780	0,610	-1,020	0,260	-0,580	0,510
Función de trabajar formación Posgrado	100	2,600	0,070	3	3	0,700	0,480	-1,470	0,240	0,680	0,480
Resultado de trabajar formación Básica	7	2,140	0,260	2	2	0,690	0,480	-0,170	0,790	0,340	1,590
Resultado de trabajar formación Profesional	89	1,970	0,070	2	2	0,700	0,490	0,050	0,260	-0,910	0,510
Resultado de trabajar formación Posgrado	100	2,090	0,070	2	2	0,700	0,490	-0,120	0,240	-0,910	0,480

Tabla 68 – Estadística descriptiva para encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Dentro del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estánd. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estánd. de asim.	Curt.	Error estánd. de curt.
Motivación para trabajar formación Básica	19	2,110	0,210	2	3	0,940	0,880	0,230	0,520	-1,940	1,010
Motivación para trabajar formación Profesional	144	2,540	0,070	3	3	0,780	0,610	-1,290	0,200	-0,110	0,400
Motivación para trabajar formación Posgrado	76	2,680	0,080	3	3	0,660	0,430	-1,870	0,280	2,030	0,540
Objetivo de trabajar formación Básica	19	2,580	0,180	3	3	0,770	0,590	-1,530	0,520	0,720	1,010
Objetivo de trabajar formación Profesional	144	2,782	0,040	3	3	0,516	0,266	-2,390	0,200	4,830	0,400
Objetivo de trabajar formación Posgrado	76	2,630	0,073	3	3	0,590	0,340	-1,350	0,240	0,880	0,540
Finalidad de trabajar formación Básica	19	2,260	0,210	3	3	0,930	0,870	-0,590	0,520	-1,680	1,010
Finalidad de trabajar formación Profesional	144	2,380	0,070	3	3	0,862	0,744	-0,810	0,200	-1,160	0,400
Finalidad de trabajar formación Posgrado	76	2,220	0,110	3	3	0,930	0,870	-0,470	0,280	-1,710	0,540
Función de trabajar formación Básica	19	2,420	0,140	2	2	0,610	0,370	-0,500	0,520	-0,500	1,010
Función de trabajar formación Profesional	144	2,488	0,047	3	3	0,610	0,382	-0,800	0,200	-0,340	0,400
Función de trabajar formación Posgrado	76	2,540	0,070	3	3	0,600	0,360	-0,920	0,280	-0,110	0,540
Resultado de trabajar formación Básica	19	2,420	0,140	2	2	0,610	0,370	-0,500	0,520	-0,500	1,010
Resultado de trabajar formación Profesional	144	2,400	0,050	2	3	0,640	0,410	-0,600	0,200	-0,590	0,400
Resultado de trabajar formación Posgrado	76	2,320	0,060	2	2	0,550	0,300	0,030	0,280	-0,640	0,540

Tabla 69 – Análisis de normalidad emparejamiento formación básica

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Formación Básica								
Motivación fuera - en el sector	5	0,6667	1,15470	0,385	0,385	-0,282	0,385	0,759
Objetivo fuera - en el sector	5	1,0000	1,00000	0,175	0,175	-0,175	0,175	0,577
Finalidad fuera - en el sector	5	0,0000	,00000 ^f	0,47	0,33	-0,47	1,06	0,202
Función fuera - en el sector	5	0,0000	1,00000	0,175	0,175	-0,175	0,175	0,759
Resultado fuera - en el sector	5	-0,6667	1,52753	0,253	0,253	-0,196	0,253	0,851

Tabla 70 – Prueba de Wilcoxon formación básica

Estadísticos de prueba	Z	Significancia asintótica (bilateral)
Motivación fuera - en el sector	0,000	1,000
Objetivo fuera - en el sector	-1,342	0,180
Finalidad fuera - en el sector	-1,000	0,317
Función fuera - en el sector	0,000	1,000
Resultado fuera - en el sector	-0,710	0,480

Tabla 71 – Análisis de normalidad para formación profesional

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Formación Profesional								
Motivación fuera - en el sector	56	-0,7292	1,06670	0,295	0,237	-0,295	0,295	0,000
Objetivo fuera - en el sector	56	-0,1458	0,68384	0,418	0,353	-0,418	0,418	0,000
Finalidad fuera - en el sector	56	-0,2292	1,03635	0,338	0,246	-0,338	0,338	0,000
Función fuera - en el sector	56	0,0417	0,92157	0,274	0,206	-0,274	0,274	0,000
Resultado fuera - en el sector	56	-0,5208	1,01036	0,239	0,178	-0,239	0,239	0,000

Tabla 72 – Prueba t de Student de los encuestados con formación profesional

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	Inf.	Sup.			P de un fact.	P de dos fact.
Profesional									
Motivación fuera - en el sector	-0,729	1,067	0,154	-1,039	-0,419	-4,736	55	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	-0,146	0,684	0,099	-0,344	0,053	-1,477	55	0,073	0,146
Finalidad fuera - en el sector	-0,229	1,036	0,150	-0,530	0,072	-1,532	55	0,066	0,132
Función fuera - en el sector	0,042	0,922	0,133	-0,226	0,309	0,313	55	0,378	0,755
Resultado fuera - en el sector	-0,521	1,010	0,146	-0,814	-0,227	-3,571	55	0,000	0,001

Tabla 73 – Análisis de normalidad para posgrados

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Formación de Posgrado								
Motivación fuera - en el sector	44	-1,0952	1,03145	0,286	0,286	-0,190	0,286	0,000
Objetivo fuera - en el sector	44	0,0476	0,90937	0,283	0,283	-0,265	0,283	0,000
Finalidad fuera - en el sector	44	-0,0714	1,55223	0,171	0,155	-0,171	0,171	0,003
Función fuera - en el sector	44	0,0476	1,03482	0,244	0,209	-0,244	0,244	0,000
Resultado fuera - en el sector	44	-0,2143	0,71689	0,284	0,240	-0,284	0,284	0,000

Tabla 74 – Prueba t de Student de los encuestados con formación de posgrado

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	Inf.	Sup.			P de un fact.	P de dos fact.
Posgrado									
Motivación fuera - en el sector	-1,095	1,031	0,159	-1,417	-0,774	-6,882	43	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	0,048	0,909	0,140	-0,236	0,331	0,339	43	0,368	0,736
Finalidad fuera - en el sector	-0,071	1,552	0,240	-0,555	0,412	-0,298	43	0,384	0,767
Función fuera - en el sector	0,048	1,035	0,160	-0,275	0,370	0,298	43	0,384	0,767
Resultado fuera - en el sector	-0,214	0,717	0,111	-0,438	0,009	-1,937	43	0,030	0,060

APÉNDICE I: Tablas Sección 4.5.1.

Tabla 75 - Distribuciones de frecuencias de unidades de análisis por subsectores

Unidad de Análisis	Representación	Artes, Turismo y Patrimonio		Industria Cultural		Industria Creativa	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	53,54%	19,19%	52,17%	11,11%	33,33%	12,90%
	Práctico-Moral	5,05%	12,21%	21,74%	2,78%	13,33%	9,68%
	Estético-Expresiva	41,41%	68,60%	26,09%	86,11%	53,33%	77,42%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	5,05%	6,98%	8,70%	2,78%	12,50%	3,23%
	Práctico-Moral	18,18%	15,70%	21,74%	19,44%	81,25%	16,13%
	Estético-Expresiva	76,77%	77,33%	69,57%	77,78%	6,25%	80,65%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	28,28%	29,65%	39,13%	19,44%	33,33%	32,26%
	Práctico-Moral	8,08%	11,63%	8,70%	8,33%	6,67%	12,90%
	Estético-Expresiva	63,64%	58,72%	52,17%	72,22%	60,00%	54,84%
Función	Cognitivo-Instrumental	8,08%	6,40%	21,74%	5,56%	33,33%	3,23%
	Práctico-Moral	14,14%	36,05%	17,39%	50,00%	6,67%	35,48%
	Estético-Expresiva	77,78%	57,56%	60,87%	44,44%	60,00%	61,29%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	24,24%	6,40%	26,09%	8,33%	20,00%	6,45%
	Práctico-Moral	49,49%	47,67%	47,83%	50,00%	53,33%	54,84%
	Estético-Expresiva	26,26%	45,93%	26,09%	41,67%	26,67%	38,71%

Tabla 76 – Estadística descriptiva por subsectores - fuera del sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med.	Moda	Desv. estándar	Var.	Asim.	Error estándar de asim.	Curt.	Error estándar de curt.
Motivación para trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	99	1,880	0,097	1	1	0,970	0,940	0,250	0,244	-1,920	0,480
Motivación para trabajar Industria Cultural	23	1,740	0,180	1	1	0,860	0,750	0,560	0,480	-1,450	0,930
Motivación para trabajar Industria Creativa	15	2,300	0,240	3	3	0,940	0,890	-0,450	0,580	-1,860	1,120
Objetivo de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	99	2,720	0,060	3	3	0,550	0,310	-1,850	0,244	2,520	0,483
Objetivo de trabajar Industria Cultural	23	2,610	0,140	3	3	0,660	0,430	-1,500	0,480	1,200	0,930
Objetivo de trabajar Industria Creativa	15	2,870	0,090	3	3	0,350	0,120	-2,400	0,580	4,350	1,121
Finalidad de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	99	2,350	0,093	3	3	0,900	0,800	-0,760	0,244	-1,320	0,483
Finalidad de trabajar Industria Cultural	23	2,130	0,200	3	3	0,970	0,940	-0,280	0,480	-1,990	0,930
Finalidad de trabajar Industria Creativa	15	2,270	0,250	3	3	0,960	0,920	-0,620	0,580	-1,780	1,121
Función de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	99	2,700	0,065	3	3	0,610	0,340	-1,880	0,244	2,280	0,483
Función de trabajar Industria Cultural	23	2,390	0,170	3	3	0,840	0,700	-0,890	0,480	-0,950	0,930
Función de trabajar Industria Creativa	15	2,270	0,250	3	3	0,960	0,920	-0,620	0,580	-1,780	1,121
Resultado de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	99	2,020	0,073	2	2	0,710	0,510	-0,030	0,244	-1,010	0,483
Resultado de trabajar Industria Cultural	23	2,000	0,150	2	2	0,740	0,550	0,000	0,480	-1,050	0,930
Resultado de trabajar Industria Creativa	15	2,070	0,180	2	2	0,700	0,500	-0,090	0,580	-0,670	1,121

Tabla 77 – Estadística descriptiva por subsectores - Sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva en el Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estánd. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd	Var.	Asimet.	Error estánd. de asimet.	Curt.	Error estánd. de curt.
Motivación para trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	172	2,490	0,059	3	3	0,800	0,640	-1,130	0,190	-0,470	0,370
Motivación para trabajar Industria Cultural	36	2,750	0,110	3	3	0,650	0,420	-2,360	0,390	3,970	0,770
Motivación para trabajar Industria Creativa	31	2,650	0,130	3	3	0,710	0,500	-1,750	0,420	1,530	0,500
Objetivo de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	172	2,700	0,050	3	3	0,587	0,350	-1,860	0,190	2,320	0,370
Objetivo de trabajar Industria Cultural	36	2,750	0,084	3	3	0,500	0,250	-1,910	0,390	3,080	0,770
Objetivo de trabajar Industria Creativa	31	2,770	0,090	3	3	0,500	0,250	-2,210	0,420	4,510	0,820
Finalidad de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	172	2,290	0,067	3	3	0,900	0,799	-0,610	0,190	-1,492	0,370
Finalidad de trabajar Industria Cultural	36	2,530	0,140	3	3	0,810	0,660	-1,290	0,390	-0,150	0,770
Finalidad de trabajar Industria Creativa	31	2,230	0,170	3	3	0,920	0,850	-0,480	0,420	-1,700	0,820
Función de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	172	2,510	0,046	3	3	0,620	0,377	-0,880	0,190	-0,230	0,370
Función de trabajar Industria Cultural	36	2,390	0,103	2	2	0,600	0,320	-0,390	0,390	-0,620	0,770
Función de trabajar Industria Creativa	31	2,580	0,100	3	3	0,560	0,320	-0,930	0,420	-0,080	0,820
Resultado de trabajar Artes, Turismo y Patrimonio Cultural	172	2,400	0,047	2	2	0,610	0,370	-0,460	0,190	-0,640	0,370
Resultado de trabajar Industria Cultural	36	2,330	0,109	2	2	0,630	0,400	-0,400	0,390	-0,590	0,770
Resultado de trabajar Industria Creativa	31	2,320	0,117	2	2	0,600	0,360	-0,540	0,420	-0,540	0,820

Tabla 78 - Análisis de normalidad para Artes, Turismo y Patrimonio cultural

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Artes, Turismo y Patrimonio Cultural								
Motivación fuera - en el Sector	69	-0,7903	1,1472	0,2413	0,2413	-0,2223	0,2413	0,0000
Objetivo fuera - en el Sector	69	0,0161	0,8776	0,3152	0,3138	-0,3152	0,3152	0,0000
Finalidad fuera - en el Sector	69	-0,2097	1,2030	0,2466	0,2050	-0,2466	0,2466	0,0000
Función fuera - en el Sector	69	0,1129	0,8890	0,2721	0,2279	-0,2721	0,2721	0,0000
Resultado fuera - en el Sector	69	-0,4032	0,8190	0,2694	0,1983	-0,2694	0,2694	0,0000

Tabla 79 – Prueba t de Student de encuestados del artes, turismo y patrimonio cultural con vínculo fuera y dentro del sector

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Artes, Turismo y Patrimonio Cultural									
Motivación fuera - en el Sector	-0,783	1,151	0,149	-1,081	-0,486	-5,271	59	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el Sector	0,000	0,883	0,114	-0,228	0,228	0,000	59	0,500	1,000
Finalidad fuera - en el Sector	-0,217	1,223	0,158	-0,532	0,099	-1,373	59	0,088	0,175
Función fuera - en el Sector	0,100	0,896	0,116	-0,132	0,332	0,864	59	0,195	0,391
Resultado fuera - en el Sector	-0,383	0,825	0,107	-0,597	-0,170	-3,598	59	0,000	0,001

Tabla 80 – Análisis de normalidad Industria Cultural

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Industria Cultural								
Motivación fuera - en el Sector	21	-1,1579	1,0145	0,3231	0,3231	-0,2033	0,3231	0,0000
Objetivo fuera - en el Sector	21	-0,1579	0,7647	0,3713	0,3656	-0,3713	0,3713	0,0000
Finalidad fuera - en el Sector	21	-0,2105	1,3976	0,1914	0,1770	-0,1914	0,1914	0,0651
Función fuera - en el Sector	21	0,1579	0,8342	0,2593	0,2593	-0,2144	0,2593	0,0016
Resultado fuera - en el Sector	21	-0,3684	1,0651	0,2142	0,2068	-0,2142	0,2142	0,0218

Tabla 81 – Prueba t de Student de encuestados de industria cultural con vínculo fuera y dentro del sector

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Industria Cultural									
Motivación fuera - en el Sector	-1,1579	1,0145	0,2327	-1,6469	-0,6689	-4,9749	20	0,0000	0,0001
Objetivo fuera - en el Sector	-0,1579	0,7647	0,1754	-0,5265	0,2107	-0,9000	20	0,1900	0,3800
Función fuera - en el Sector	0,1579	0,8342	0,1914	-0,2442	0,5600	0,8250	20	0,2101	0,4202

Tabla 82 – Prueba de Wilcoxon de industria cultural con vínculo fuera y dentro del sector

Industria Cultural	Z	Sig. asin. (bilateral)
Finalidad fuera - en el Sector	-0,98	0,325
Resultado fuera - en el Sector	-1,59	0,112

Tabla 83 – Análisis de normalidad Industria Creativa

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Industria Creativa								
Motivación fuera - en el Sector	15	-0,6667	0,8876	0,3570	0,2263	-0,3570	0,3570	0,0002
Objetivo fuera - en el Sector	15	0,0000	0,6030	0,3333	0,3333	-0,3333	0,3333	0,0006
Finalidad fuera - en el Sector	15	0,2500	1,4848	0,2335	0,2335	-0,2141	0,2335	0,0697
Función fuera - en el Sector	15	-0,5000	1,3817	0,1945	0,1945	-0,1413	0,1945	0,2000
Resultado fuera - en el Sector	15	-0,3333	1,1547	0,2803	0,1755	-0,2803	0,2803	0,0099

Tabla 84 – Prueba t de Student de encuestados del subsector de industria creativa

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Industria Creativa									
Motivación fuera - en el Sector	-0,615	0,87	0,241	-1,141	-0,090	-2,551	14	0,013	0,025
Objetivo fuera - en el Sector	0,077	0,641	0,178	-0,31	0,464	0,433	14	0,336	0,673
Resultado fuera - en el Sector	-0,385	1,121	0,311	-1,062	0,293	-1,237	14	0,12	0,240

Tabla 85 - Prueba de Wilcoxon de encuestados del subsector de industria creativa

Industria Creativa	Z	Sig. asin. (bilateral)
Finalidad fuera - en el Sector	-0,3	0,763
Función fuera - en el Sector	-1,1	0,272

APÉNDICE J: Tablas Sección 4.5.2.

Tabla 86 - Distribución de frecuencias según pertenencia a redes de las organizaciones de vinculación

Unidad de Análisis	Representación	Pertenece a una Red		No pertenece a una red	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	52,08%	11,39%	58,00%	20,00%
	Práctico-Moral	6,25%	16,46%	10,00%	8,57%
	Estético-Expresiva	41,67%	72,15%	32,00%	71,43%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	6,25%	3,80%	4,00%	7,62%
	Práctico-Moral	16,67%	18,99%	24,00%	11,43%
	Estético-Expresiva	77,08%	77,22%	72,00%	80,95%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	27,08%	27,85%	30,00%	27,62%
	Práctico-Moral	8,33%	20,25%	10,00%	6,67%
	Estético-Expresiva	64,58%	51,90%	60,00%	65,71%
Función	Cognitivo-Instrumental	14,58%	2,53%	12,00%	5,71%
	Práctico-Moral	20,83%	53,16%	12,00%	32,38%
	Estético-Expresiva	64,58%	44,30%	76,00%	61,90%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	22,92%	3,80%	18,00%	4,76%
	Práctico-Moral	52,08%	50,63%	48,00%	45,71%
	Estético-Expresiva	25,00%	45,57%	34,00%	49,52%

Tabla 87 – Estadística descriptiva para vínculo laboral principal fuera del sector y pertenencia a redes

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estánd. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd	Var.	Asim.	Error estánd. de asim.	Curt.	Error estánd. de curt.
Motivación para trabajar Pertenece a Redes	48	1,90	0,140	1	1	0,97	0,95	0,22	0,34	-1,96	0,67
Motivación para trabajar No pertenece a Redes	50	1,74	0,125	1	1	0,92	0,85	0,55	0,34	-1,62	0,66
Objetivo de trabajar Pertenece a Redes	48	2,71	0,080	3	3	0,58	0,34	-1,90	0,34	2,67	0,67
Objetivo de trabajar No pertenece a Redes	50	2,68	0,080	3	3	0,55	0,30	-1,53	0,34	1,53	0,66
Finalidad de trabajar Pertenece a Redes	48	2,38	0,130	3	3	0,89	0,79	-0,83	0,34	-1,23	0,67
Finalidad de trabajar No pertenece a Redes	50	2,30	0,130	3	3	0,91	0,83	-0,65	0,34	-1,50	0,66
Función de trabajar Pertenece a Redes	48	2,50	0,110	3	3	0,74	0,55	-1,13	0,34	-0,20	0,67
Función de trabajar No pertenece a Redes	50	2,64	0,100	3	3	0,69	0,48	-1,68	0,34	1,32	0,66
Resultado de trabajar Pertenece a Redes	48	2,02	0,100	2	2	0,70	0,49	-0,03	0,34	-0,88	0,67
Resultado de trabajar No pertenece a Redes	50	2,16	0,100	2	2	0,71	0,50	0,24	0,34	-0,95	0,66

Tabla 88 – Estadística descriptiva de encuestados con vínculo principal en el sector cultural y creativo y pertenencia a redes

Estadística Descriptiva Dentro del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estándar de asim.	Curt.	Error estándar de curt.
Motivación para trabajar Pertenecer a Redes	79	2,61	0,079	3	3	0,689	0,475	-1,49	0,274	0,81	0,53
Motivación para trabajar No pertenece a Redes	105	2,51	0,080	3	3	0,810	0,660	-1,21	0,240	-0,36	0,47
Objetivo de trabajar Pertenecer a Redes	79	2,73	0,060	3	3	0,520	0,270	-1,87	0,270	2,72	0,53
Objetivo de trabajar No pertenece a Redes	105	2,73	0,060	3	3	0,593	0,351	-2,11	0,340	3,19	0,47
Finalidad de trabajar Pertenecer a Redes	79	2,24	0,100	3	3	0,870	0,750	-0,49	0,274	-1,50	0,53
Finalidad de trabajar No pertenece a Redes	105	2,38	0,090	3	3	0,889	0,800	-0,83	0,240	-1,23	0,47
Función de trabajar Pertenecer a Redes	79	2,42	0,060	2	2	0,550	0,300	-0,15	0,274	-1,03	0,53
Función de trabajar No pertenece a Redes	105	2,56	0,060	3	3	0,600	0,360	-1,05	0,240	0,10	0,47
Función de trabajar Pertenecer a Redes	79	2,42	0,060	2	2	0,570	0,320	-0,31	0,270	-0,80	0,53
Función de trabajar No pertenece a Redes	105	2,45	0,060	2	3	0,590	0,350	-0,52	0,240	-0,64	0,47

Tabla 89 – Análisis de normalidad para vinculados laboralmente a organizaciones que hacen parte de redes

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales ^a		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Pertenecer a redes								
Motivación fuera - en el sector	38	-0,9667	0,96431	0,258	0,258	-0,242	0,258	0,000
Objetivo fuera - en el sector	38	-0,0667	0,78492	0,301	0,299	-0,301	0,301	0,000
Finalidad fuera - en el sector	38	0,1333	1,19578	0,256	0,244	-0,256	0,256	0,000
Función fuera - en el sector	38	0,2333	0,85836	0,226	0,207	-0,226	0,226	0,000
Resultado fuera - en el sector	38	-0,3667	0,85029	0,267	0,200	-0,267	0,267	0,000

Tabla 90 – Prueba t de Student para los encuestados vinculados a organizaciones que pertenecen a redes

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Pertenece a redes									
Motivación fuera - en el sector	-0,9667	0,9643	0,1761	-1,3267	-0,6066	-5,4906	37	0,0000	0,0000
Objetivo fuera - en el sector	-0,0667	0,7849	0,1433	-0,3598	0,2264	-0,4652	37	0,3226	0,6453
Finalidad fuera - en el sector	0,1333	1,1958	0,2183	-0,3132	0,5798	0,6107	37	0,2731	0,5461
Función fuera - en el sector	0,2333	0,8584	0,1567	-0,0872	0,5539	1,4889	37	0,0737	0,1473
Resultado fuera - en el sector	-0,3667	0,8503	0,1552	-0,6842	-0,0492	-2,3619	37	0,0126	0,0251

Tabla 91 – Prueba de normalidad para vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
No pertenece a redes								
Motivación fuera - en el sector	39	-0,8000	1,18322	0,245	0,245	-0,208	0,245	0,000
Objetivo fuera - en el sector	39	0,1143	0,71831	0,392	0,392	-0,351	0,392	0,000
Finalidad fuera - en el sector	39	-0,4000	1,21752	0,200	0,163	-0,200	0,200	0,001
Función fuera - en el sector	39	-0,1429	1,08852	0,266	0,162	-0,266	0,266	0,000
Resultado fuera - en el sector	39	-0,3429	0,90563	0,248	0,181	-0,248	0,248	0,000

Tabla 92 – Prueba t de Student para los encuestados vinculados a organizaciones que no pertenecen a redes

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
No pertenece a redes									
Motivación fuera - en el sector	-0,800	1,183	0,200	-1,206	-0,394	-4,000	38	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	0,114	0,718	0,121	-0,132	0,361	0,941	38	0,177	0,353
Finalidad fuera - en el sector	-0,400	1,218	0,206	-0,818	0,018	-1,944	38	0,030	0,060
Función fuera - en el sector	-0,143	1,089	0,184	-0,517	0,231	-0,776	38	0,221	0,443
Resultado fuera - en el sector	-0,343	0,906	0,153	-0,654	-0,032	-2,240	38	0,016	0,032

APÉNDICE K: Tablas Sección 4.5.3.

Tabla 93 - Distribución de frecuencias según mecanismos de contratación

Unidad de Análisis	Representación	Llamadas Directas		Licitaciones o Convocatorias		Plataformas de freelancer	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	54,76%	14,29%	59,46%	18,42%	66,67%	56,25%
	Práctico-Moral	14,29%	10,71%	8,11%	13,16%	0,00%	0,00%
	Estético-Expresiva	30,95%	75,00%	32,43%	68,42%	33,33%	43,75%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	7,14%	6,25%	8,11%	5,26%	0,00%	12,50%
	Práctico-Moral	23,81%	12,50%	10,81%	15,79%	0,00%	6,25%
	Estético-Expresiva	69,05%	81,25%	81,08%	78,95%	100,00%	81,25%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	23,81%	27,68%	35,14%	27,63%	50,00%	31,25%
	Práctico-Moral	14,29%	11,61%	10,81%	14,47%	0,00%	6,25%
	Estético-Expresiva	61,90%	60,71%	54,05%	57,89%	50,00%	62,50%
Función	Cognitivo-Instrumental	16,67%	4,46%	16,22%	3,95%	33,33%	18,75%
	Práctico-Moral	16,67%	41,07%	16,22%	40,79%	0,00%	25,00%
	Estético-Expresiva	66,67%	54,46%	67,57%	55,26%	66,67%	56,25%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	21,43%	4,46%	18,92%	3,95%	16,67%	12,50%
	Práctico-Moral	50,00%	44,64%	59,46%	50,00%	66,67%	56,25%
	Estético-Expresiva	28,57%	50,89%	21,62%	46,05%	16,67%	31,25%

Tabla 94 – Estadística descriptiva por mecanismos de contratación para fuera del sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estándar. de asim.	Curt.	Error estándar. de curt.
Motivación para trabajar Llamadas directas	42	1,76	0,14	1	1	0,910	0,82	0,50	0,37	-1,62	0,720
Motivación para trabajar Licitaciones o convocatorias	37	1,73	0,15	1	1	0,930	0,87	0,58	0,39	-1,64	0,760
Motivación para trabajar Plataformas de freelancer	6	1,67	0,42	1	1	1,030	1,07	0,97	0,85	-1,88	1,740
Objetivo de trabajar Llamadas directas	42	2,62	0,10	3	3	0,620	0,39	-1,43	0,37	1,03	0,720
Objetivo de trabajar Licitaciones o convocatorias	37	2,73	0,10	3	3	0,610	0,37	-2,16	0,39	3,50	0,760
Objetivo de trabajar Plataformas de freelancer	6	3,00	0,00	3	3	0,000	0,00	0,00	0,85	0,00	1,074
Finalidad de trabajar Llamadas directas	42	2,38	0,13	3	3	0,850	0,73	-0,84	0,37	-1,09	0,720
Finalidad de trabajar Licitaciones o convocatorias	37	2,19	0,15	3	3	0,940	0,88	-0,40	0,39	-1,80	0,760
Finalidad de trabajar Plataformas de freelancer	6	2,00	0,45	2	2	1,100	1,20	0,00	0,85	-3,33	1,740
Función de trabajar Llamadas directas	42	2,50	0,12	3	3	0,770	0,60	-1,16	0,37	-0,26	0,720
Función de trabajar Licitaciones o convocatorias	37	2,51	0,13	3	3	0,770	0,59	-1,21	0,39	-0,13	0,760
Función de trabajar Plataformas de freelancer	6	2,33	0,42	3	3	1,030	1,07	-0,97	0,85	-1,87	1,740
Resultado de trabajar Llamadas directas	42	2,07	0,11	2	2	0,707	0,51	-0,10	0,37	-0,95	0,720
Resultado de trabajar Licitaciones o convocatorias	37	2,03	0,11	2	2	0,640	0,42	-0,02	0,39	-0,43	0,760
Resultado de trabajar Plataformas de freelancer	6	2,00	0,26	2	2	0,630	0,42	0,00	0,85	2,50	1,740

Tabla 95 -Estadística descriptiva por mecanismos de contratación para el sector cultural y creativo

Estadística Descriptiva Dentro del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar. de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd.	Var.	Asim.	Error estándar. de asim.	Curt.	Error estándar. de curt.
Motivación para trabajar Llamadas directas	112	2,61	0,07	3	3	0,734	0,53	-1,53	0,23	0,67	0,450
Motivación para trabajar Licitaciones o convocatorias	76	2,50	0,09	3	3	0,792	0,63	-1,16	0,28	-0,37	0,545
Motivación para trabajar Plataformas de freelancer	16	1,88	0,26	1	1	1,020	1,05	0,28	0,56	-2,22	1,090
Objetivo de trabajar Llamadas directas	112	2,75	0,05	3	3	0,560	0,32	-2,18	0,23	3,65	0,450
Objetivo de trabajar Licitaciones o convocatorias	76	2,74	0,06	3	3	0,551	0,30	-2,02	0,28	3,20	0,545
Objetivo de trabajar Plataformas de freelancer	16	2,69	0,18	3	3	0,700	0,50	0,56	1,09	-2,08	3,000
Finalidad de trabajar Llamadas directas	112	2,33	0,08	3	3	0,880	0,78	-0,70	0,23	-1,36	0,450
Finalidad de trabajar Licitaciones o convocatorias	76	2,30	0,10	3	3	0,880	0,77	-0,64	0,28	-1,41	0,545
Finalidad de trabajar Plataformas de freelancer	16	2,31	0,24	3	3	0,950	0,90	-0,73	0,56	-1,59	1,090
Función de trabajar Llamadas directas	112	2,50	6,00	3	3	0,590	0,34	-0,69	0,23	-0,49	0,450
Función de trabajar Licitaciones o convocatorias	76	2,51	0,07	3	3	0,577	0,33	-0,69	0,28	-0,49	0,545
Función de trabajar Plataformas de freelancer	16	2,38	0,20	3	3	0,810	0,65	-0,85	0,56	-0,84	1,090
Resultado de trabajar Llamadas directas	108	2,46	0,06	3	3	0,580	0,34	0,55	0,23	-0,06	0,450
Resultado de trabajar Licitaciones o convocatorias	76	2,42	0,07	2	2	0,570	0,33	-0,34	0,28	-0,78	0,545
Resultado de trabajar Plataformas de freelancer	16	2,19	0,16	2	2	0,655	0,43	-0,20	0,56	-0,37	1,091

Tabla 96 – Análisis de normalidad para encuestados que pertenecen a organizaciones contratadas a través de llamadas directas

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral) ^c
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Llamadas directas								
Motivación fuera - en el sector	42	-0,9231	1,06090	0,255	0,255	-0,218	0,255	0,000
Objetivo fuera - en el sector	42	-0,1795	0,75644	0,389	0,329	-0,389	0,389	0,000
Finalidad fuera - en el sector	42	0,0000	1,19208	0,244	0,218	-0,244	0,244	0,000
Función fuera - en el sector	42	0,0000	1,02598	0,244	0,192	-0,244	0,244	0,000
Resultado fuera - en el sector	42	-0,4359	0,91176	0,222	0,193	-0,222	0,222	0,000

Tabla 97 – Prueba t de Student para encuestados que pertenece a organizaciones contratadas a través de llamadas directas

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Estánd.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Llamadas directas									
Motivación fuera - en el sector	-0,923	1,061	0,170	-1,267	-0,579	-5,434	41	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	-0,179	0,756	0,121	-0,425	0,066	-1,482	41	0,073	0,147
Finalidad fuera - en el sector	0,000	1,192	0,191	-0,386	0,386	0,000	41	0,500	1,000
Función fuera - en el sector	0,000	1,026	0,164	-0,333	0,333	0,000	41	0,500	1,000
Resultado fuera - en el sector	-0,436	0,912	0,146	-0,731	-0,140	-2,986	41	0,002	0,005

Tabla 98 - Análisis de normalidad para los encuestados vinculados a organizaciones contratadas a través de licitaciones o convocatorias

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estánd.	Abs.	Posit.	Negat.		
Licitaciones o convocatorias								
Motivación fuera - en el sector	37	-0,9355	0,99785	0,277	0,276	-0,277	0,277	0,000
Objetivo fuera - en el sector	37	0,0000	0,85635	0,339	0,339	-0,339	0,339	0,000
Finalidad fuera - en el sector	37	-0,2903	1,24348	0,205	0,182	-0,205	0,205	0,002
Función fuera - en el sector	37	0,0000	0,96609	0,242	0,150	-0,242	0,242	0,000
Resultado fuera - en el sector	37	-0,5161	0,85131	0,308	0,208	-0,308	0,308	0,000

Tabla 99 – Prueba t de Student para para los encuestados contratados por licitaciones o convocatorias

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un fact.	P de dos fact.
				Inf.	Sup.				
Licitaciones o convocatorias									
Motivación fuera - en el sector	-0,935	0,998	0,179	-1,301	-0,569	-5,220	36	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	0,000	0,856	0,154	-0,314	0,314	0,000	36	0,500	1,000
Finalidad fuera - en el sector	-0,290	1,243	0,223	-0,746	0,166	-1,300	36	0,102	0,204
Función fuera - en el sector	0,000	0,966	0,174	-0,354	0,354	0,000	36	0,500	1,000
Resultado fuera - en el sector	-0,516	0,851	0,153	-0,828	-0,204	-3,376	36	0,001	0,002

Tabla 100 – Análisis de normalidad para encuestados vinculados a organizaciones contratadas a través de plataformas freelancer

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Medi a	Desv. Estánd .	Abs.	Posit.	Negat.		
freelancer								
Motivación fuera - en el sector	6	0,000	1,256	0,333	0,333	-0,333	0,82	0,518
Objetivo fuera - en el sector	6	0,333	0,820	0,490	0,490	-0,340	1,20	0,091
Finalidad fuera - en el sector	6	-0,333	0,820	0,490	0,340	-0,485	1,20	0,091
Función fuera - en el sector	6	0,167	1,333	0,280	0,220	-0,280	0,69	0,721
Resultado fuera - en el sector	6	-0,167	0,410	0,490	0,340	-0,490	1,20	0,091

Tabla 101 - Prueba de Wilcoxon para encuestados vinculados a organizaciones contratadas a través de plataformas freelancer

Estadísticos de pruebaa	Z	Sig. asin. (bilateral)
Motivación fuera - en el sector	0,0000	1,0000
Objetivo fuera - en el sector	-1,0000	0,3173
Finalidad fuera - en el sector	-1,0000	0,3173
Función fuera - en el sector	-0,2700	0,7850
Resultado fuera - en el sector	-1,0000	0,3173

APÉNDICE L: Tablas Sección 4.5.4.

Tabla 102 - Distribución de frecuencias de acuerdo con el vínculo laboral al sector y fuera del sector cultural y creativo

Unidad de Análisis	Representación	Independiente		Propietario		Colectivo		Empleado	
		Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector	Fuera del sector	En el sector
Motivación	Cognitivo-Instrumental	62,1%	27,8%	67,9%	11,3%	18,8%	11,4%	40,0%	7,4%
	Práctico-Moral	6,9%	9,3%	7,1%	4,8%	25,0%	22,7%	10,0%	11,1%
	Estético-Expresiva	31,0%	62,9%	25,0%	83,9%	56,3%	65,9%	50,0%	81,5%
Objetivo	Cognitivo-Instrumental	10,3%	8,2%	0,0%	4,8%	18,8%	4,5%	5,0%	3,7%
	Práctico-Moral	20,7%	12,4%	10,7%	16,1%	18,8%	11,4%	15,0%	33,3%
	Estético-Expresiva	69,0%	79,4%	89,3%	79,0%	62,5%	84,1%	80,0%	63,0%
Finalidad	Cognitivo-Instrumental	17,2%	19,6%	32,1%	40,3%	43,8%	29,5%	30,0%	29,6%
	Práctico-Moral	13,8%	10,3%	10,7%	8,1%	18,8%	22,7%	5,0%	7,4%
	Estético-Expresiva	69,0%	70,1%	57,1%	51,6%	37,5%	47,7%	65,0%	63,0%
Función	Cognitivo-Instrumental	24,1%	7,2%	10,7%	3,2%	18,8%	4,5%	10,0%	11,1%
	Práctico-Moral	17,2%	30,9%	14,3%	45,2%	18,8%	52,3%	5,0%	25,9%
	Estético-Expresiva	58,6%	61,9%	75,0%	51,6%	62,5%	43,2%	85,0%	63,0%
Resultado	Cognitivo-Instrumental	27,6%	7,2%	21,4%	13,0%	12,5%	9,1%	35,0%	14,8%
	Práctico-Moral	51,7%	45,4%	53,6%	13,9%	56,3%	52,3%	40,0%	63,0%
	Estético-Expresiva	20,7%	47,4%	25,0%	73,0%	31,3%	38,6%	25,0%	22,2%

Tabla 103 - Estadística descriptiva de acuerdo con el vínculo laboral al sector y fuera del sector cultural y

creativo

Estadística Descriptiva Fuera del Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd	Var.	Asim.	Error estándar de asim.	Curt.	Error estándar de curt.
Motivación para trabajar Autónomo o Independiente	36	1,67	0,15	1	1	0,93	0,86	0,74	0,39	-1,46	0,77
Motivación para trabajar Propietario de empresa	30	1,57	0,16	1	1	0,86	0,74	1,01	0,43	0,86	0,83
Motivación para trabajar Colectivo de artistas	19	2,16	0,21	2	3	0,90	0,81	-0,34	0,52	-1,75	1,01
Motivación para trabajar Empleado	22	2,18	0,20	3	3	0,96	0,92	-0,40	0,49	-1,90	0,95
Objetivo de trabajar Autónomo o Independiente	36	2,67	0,11	3	3	0,63	0,40	-1,75	0,39	1,95	0,77
Objetivo de trabajar Propietario de empresa	30	2,83	0,07	3	3	0,38	0,14	-1,88	0,43	1,66	0,83
Objetivo de trabajar Colectivo de artistas	19	2,53	0,18	3	3	0,77	0,60	-1,31	0,52	0,17	1,01
Objetivo de trabajar Empleado	22	2,73	0,12	3	3	0,55	0,30	-1,99	0,19	3,50	0,95
Finalidad de trabajar Autónomo o Independiente	39	2,44	0,14	3	3	0,84	0,71	-1,03	0,39	-0,78	0,77
Finalidad de trabajar Propietario de empresa	0	2,33	0,17	3	3	0,94	0,87	-0,50	0,43	-1,73	0,83
Finalidad de trabajar Colectivo de artistas	19	2,00	0,22	2	1	0,94	0,89	0,00	0,52	-2,00	1,01
Finalidad de trabajar Empleado	22	2,41	0,19	3	3	0,91	0,82	-0,96	0,49	-1,10	0,95
Función del trabajar Autónomo o Independiente	36	2,39	0,14	3	3	0,84	0,70	-0,86	0,39	-1,00	0,77
Función del trabajar Propietario de empresa	30	2,60	0,13	3	3	0,72	0,50	-1,54	0,43	0,88	0,83
Función del trabajar Colectivo de artistas	19	2,53	0,18	3	3	0,77	0,60	1,31	0,52	0,17	1,01
Función del trabajar Empleado	22	2,68	0,18	3	3	0,72	0,51	-2,00	0,49	2,40	0,95
Resultado del trabajar Autónomo o Independiente	36	1,97	0,11	2	2	0,65	0,43	0,03	0,39	-0,50	0,77
Resultado del trabajar Propietario de empresa	30	2,03	0,13	2	2	0,72	0,52	-0,05	0,43	-0,95	0,83
Resultado del trabajar Colectivo de artistas	19	2,21	0,14	2	2	0,63	0,40	-0,17	0,52	-0,31	1,01
Resultado del trabajar Empleado	22	1,91	0,17	2	2	0,81	0,66	0,19	0,49	-1,44	0,95

Tabla 104 – Estadística descriptiva de acuerdo con el vínculo laboral al sector y en el sector cultural y

creativo

Estadística Descriptiva en el Sector Cultural y Creativo	N	Media	Error estándar de la media	Med.	Moda	Desv. Estánd	Var.	Asim.	Error estándar de asim.	Curt.	Error estándar de curt.
Motivación para trabajar Autónomo o Independiente	97	2,351	0,090	3	3	0,890	0,793	-0,756	0,245	-1,316	0,485
Motivación para trabajar Propietario de empresa	62	2,726	0,083	3	3	0,657	0,432	-2,153	0,304	2,981	0,599
Motivación para trabajar Colectivo de artistas	44	2,545	0,105	3	3	0,697	0,486	-1,247	0,357	0,245	0,702
Motivación para trabajar Empleado	32	2,750	0,100	3	3	0,570	0,320	-2,252	0,410	4,260	0,810
Objetivo de trabajar Autónomo o Independiente	97	2,711	0,062	3	3	0,612	0,374	-1,978	0,245	2,625	0,485
Objetivo de trabajar Propietario de empresa	62	2,730	0,069	3	3	2,550	0,300	-1,920	0,304	2,840	0,599
Objetivo de trabajar Colectivo de artistas	44	2,795	0,077	3	3	0,509	0,260	-2,539	0,357	5,852	0,702
Objetivo de trabajar Empleado	32	2,560	0,100	3	3	0,560	0,320	-0,830	0,410	-0,280	0,810
Finalidad de trabajar Autónomo o Independiente	97	2,505	0,082	3	3	0,805	0,648	-1,178	0,245	-0,399	0,485
Finalidad de trabajar Propietario de empresa	62	2,150	0,122	3	3	0,960	0,910	-0,300	0,304	-1,880	0,599
Finalidad de trabajar Colectivo de artistas	44	2,182	0,131	2	3	0,870	0,757	-0,371	0,357	-1,598	0,702
Finalidad de trabajar Empleado	32	2,280	0,160	3	3	0,920	0,850	-0,610	0,410	-1,590	0,810
Función del trabajar Autónomo o Independiente	97	2,546	0,064	3	3	0,629	0,396	-1,074	0,245	0,099	0,485
Función del trabajar Propietario de empresa	62	2,470	0,072	2,5	3	0,560	0,320	-0,430	0,304	-0,810	0,599
Función del trabajar Colectivo de artistas	44	2,386	0,087	2	2	0,579	0,336	-0,284	0,357	-0,706	0,702
Función del trabajar Empleado	32	2,470	0,135	3	3	0,720	0,520	-1,000	0,410	-0,280	0,810
Resultado del trabajar Autónomo o Independiente	97	2,420	0,063	2	3	0,610	0,370	-0,541	0,245	-0,590	0,485
Resultado del trabajar Propietario de empresa	62	2,516	0,064	3	3	0,504	0,254	-0,066	0,304	-2,063	0,599
Resultado del trabajar Colectivo de artistas	44	2,295	0,095	2	2	0,632	0,399	-0,323	0,357	-0,597	0,702
Resultado del trabajar Empleado	32	2,060	0,110	2	2	0,616	0,379	-0,020	0,410	-0,170	0,810

Tabla 105 – L4 - Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como trabajadores

Autónomos o Independientes

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. Estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Independiente								
Motivación fuera - en el sector	36	0,232	0,93	0,39	0,39	-0,23	2,11	0,000
Objetivo fuera - en el sector	36	0,356	0,68	0,42	0,27	-0,42	2,25	0,000
Finalidad fuera - en el sector	36	0,339	0,78	0,42	0,27	-0,42	2,26	0,000
Función fuera - en el sector	36	0,258	0,86	0,36	0,22	-0,36	1,96	0,000
Resultado fuera - en el sector	36	0,262	0,70	0,26	0,25	0,26	1,42	0,025

Tabla 106 – Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo

como Autónomos o Independientes

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Están.	Media de error están.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inf.	Sup.				
Independiente									
Motivación fuera - en el sector	-0,759	1,185	0,220	-1,209	-0,308	-3,448	35	0,001	0,002
Objetivo fuera - en el sector	-0,138	0,875	0,163	-0,471	0,195	-0,849	35	0,202	0,403
Finalidad fuera - en el sector	-0,103	0,900	0,167	-0,446	0,239	-0,619	35	0,271	0,541
Función fuera - en el sector	-0,172	1,002	0,186	-0,554	0,209	-0,926	35	0,181	0,362
Resultado fuera - en el sector	-0,517	0,871	0,162	-0,849	-0,186	-3,198	35	0,002	0,003

Tabla 107 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como propietarios de empresas

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral) ^c
		Media	Desv. estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Propietario de Empresa								
Motivación fuera - en el sector	30	0,3750	0,88	0,42	0,42	-0,26	2,23	0,000
Objetivo fuera - en el sector	30	0,4356	0,31	0,53	0,37	-0,53	2,78	0,000
Finalidad fuera - en el sector	30	0,2249	0,93	0,36	0,23	-0,36	1,92	0,001
Función fuera - en el sector	30	0,3084	0,68	0,45	0,30	-0,45	2,38	0,000
Resultado fuera - en el sector	30	0,3265	0,69	0,27	0,27	-0,27	1,43	0,023

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Tabla 108 – L7 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como propietarios de empresas

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Están.	Media de error están.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inf.	Sup.				
Propietario de Empresa									
Motivación fuera - en el sector	-1,286	0,976	0,184	-1,664	-0,907	-6,971	29	0,000	0,000
Objetivo fuera - en el sector	0,214	0,738	0,140	-0,072	0,501	1,536	29	0,068	0,136
Finalidad fuera - en el sector	0,036	1,347	0,254	-0,486	0,558	0,140	29	0,445	0,889
Función fuera - en el sector	0,107	0,875	0,165	-0,232	0,446	0,648	29	0,261	0,523
Resultado fuera - en el sector	-0,536	0,922	0,174	-0,893	-0,178	-3,074	29	0,002	0,005

Tabla 109 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo miembros de colectivos de artistas

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Colectivo de artistas								
Motivación fuera - en el sector	19	0,3295	0,81	0,34	0,22	-0,34	1,37	0,033
Objetivo fuera - en el sector	19	0,4137	0,81	0,38	0,24	-0,38	1,52	0,013
Finalidad fuera - en el sector	19	0,2205	0,93	0,28	0,28	-0,25	1,12	0,142
Función fuera - en el sector	19	0,2269	0,81	0,38	0,24	-0,38	1,52	0,013
Resultado fuera - en el sector	19	0,3141	0,66	0,30	0,30	-0,26	1,20	0,003

Tabla 110 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como miembro de un colectivo de artistas

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Están.	Media de error están.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inf.	Sup.				
Colectivo de artistas									
Motivación fuera - en el sector	-0,438	0,814	0,203	-0,871	-0,004	-2,150	18	0,024	0,048
Objetivo fuera - en el sector	-0,438	0,727	0,182	-0,825	-0,050	-2,406	18	0,015	0,029
Finalidad fuera - en el sector	-0,563	1,413	0,353	-1,315	0,190	-1,593	18	0,066	0,132
Resultado fuera - en el sector	-0,250	0,775	0,194	-0,663	0,163	-1,291	18	0,108	0,216

Tabla 111 - L10 - Prueba de Wilcoxon para muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como miembro de un colectivo de artistas

Estadísticos de prueba Colectivo de artistas	Z	Sig. asin. (bilateral)
Función fuera - en el sector	-,462	0,644

Tabla 112 – Análisis de normalidad para vinculados al sector cultural y creativo como empleados

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	N	Parámetros normales		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba - Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asin. (bilateral)
		Media	Desv. estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Empleado								
Motivación fuera - en el sector	22	0,2244	0,97	0,32	0,27	-0,32	1,45	0,210
Objetivo fuera - en el sector	22	0,2732	0,55	0,48	0,32	-0,48	2,13	0,000
Finalidad fuera - en el sector	22	0,2110	0,93	0,41	0,24	-0,41	1,82	0,001
Función fuera - en el sector	22	0,2832	0,64	0,50	0,35	-0,50	2,25	0,000
Resultado fuera - en el sector	22	0,2390	0,79	0,22	0,22	-0,20	1,00	0,272

Tabla 113 - Prueba t de Student de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como empleados

Prueba t de Student de muestras emparejadas	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desv. Están.	Media de error estándar.	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inf.	Sup.				
Empleado									
Motivación fuera - en el sector	-0,64	1,14	0,24	-1,14	-0,13	-2,63	21	0,008	0,016
Objetivo fuera - en el sector	0,14	0,83	0,18	-0,23	0,51	0,77	21	0,210	0,451
Finalidad fuera - en el sector	-0,05	1,53	0,33	-0,72	0,63	-0,14	21	0,333	0,890
Resultado fuera - en el sector	-0,09	0,97	0,21	-0,52	0,34	-0,44	21	0,333	0,665

Tabla 114 - Prueba de Wilcoxon de muestras emparejadas para vinculados al sector cultural y creativo como empleados

Estadísticos de prueba ^a	Z	Sig. asin. (bilateral)
Empleado		
Función fuera - en el sector	-0,69	0,490