

COORDINADORA

Ana Cordero Borjas



GIECO

**Estudios Culturales y
Organizacionales**

Una mirada al último decenio

ISBN: 978-980-233-853-5

Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023

Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales

Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

COORDINADORA:

Ana Cordero Borjas



**Universidad de
Carabobo**
Jessy Divo de Romero
Rectora



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**
Benito Hamidian
Decano



**Grupo de Investigación
en Estudios Culturales
y Organizacionales**
Ana Cordero Borjas
Coordinadora

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO.** Grupo de
Investigación en Estudios Culturales y
Organizacionales de la Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales de la Universidad de
Carabobo. 1era. Ed. Valencia, Venezuela. 2023
165 p.;

1. Cultura y transformación organizacional, trabajo, pandemia, tecnologías de
información y comunicación.

Primera edición, 2023

© Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales,
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo

Autores: Claudio Mera Ruiz, Daniel Antonio Verenzuela Barroeta, Mariela Concepción Araque
Manrique, Loyda Mercedes García Estelin, Adrián José Salas Hernández, Ero Del Canto,
Fabiola Bonifacio, Karen Cáceres, Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Iván Alonso Montoya-
Restrepo, Ana Emilia Cordero-Borjas, Yomar Alexander Bracho Díaz, Mirta Isabel Camacho
Rivas, Leonardo Ernesto Villalba González, Freddy Orlando Pina Faneite, Nuvia Pernía Hoyo,
Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz.

Coordinación: Ana Cordero Borjas

Diagramación: María Auxiliadora Arenas

Portada: Doris Martínez Castrillón

Editado por: © Fondo Editorial FaCES UC

Depósito Legal N° CA2023000097

ISBN Electrónico: 978-980-233-853-5

Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

© Universidad de Carabobo

Todos los capítulos de este libro **Estudios Culturales y Organizacionales: una mirada al último
decenio**, han sido objeto de arbitraje doble ciego-juicio de pares por expertos en el tema.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento
Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar,
distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de
la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido
que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre
deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No
Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o
restringe los derechos morales del autor.



Esta publicación es el resultado de intercambios entre investigadores de la Universidad de Carabobo (Venezuela) e instituciones educativas nacionales e internacionales.

El libro cuenta con el respaldo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Todos los capítulos de este libro **Estudios Culturales y Organizacionales: una mirada al último decenio**, han sido objeto de arbitraje doble ciego por expertos en el tema.

Publicación autofinanciada por el Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales.



Universidad de Carabobo



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**



**Grupo de Investigación en
Estudios Culturales y
Organizacionales**



Jessy Divo de Romero

Rectora

Ulises Rojas

Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira

Vicerrector Administrativo

Pablo Aure

Secretario



FACES

Dr. Benito Hamidian

Decano

Dra. Karla Torres

Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Dr. José Felipe Cabeza

Director de la DIPI, Campus La Morita

Dr. Ángel Deza

Director Instituto de Investigaciones Dr. Manuel Pocaterra Jiménez (INFACES)

Dra. Paola Lamenta

Directora de la Escuela de ACCP, Campus Bárbula

Profa. María Esperanza Méndez

Directora de la Escuela de ACCP, Campus La Morita

Prof. Raúl Núñez

Director de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus Bárbula

Profa. Ahyzquel Gavidia

Coordinadora de la Extensión de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus La Morita

Prof. Alí Guédez

Director de la Escuela de Economía

Dra. Glenda Reyes

Directora de Ciclo Básico, Campus Bárbula

Profa. Lusmir Bolívar

Directora de Ciclo Básico, La Morita

Dr. Williams Aranguren

Director de Postgrado, Campus Bárbula

Profa. Gladys Arocha

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Profa. Annelin Díaz
Directora de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Bruno Valera
Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus Bárbula

Dr. Miguel Escalona
Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus La Morita

Profa. Sara García
Directora de Docencia y Desarrollo Curricular

Profa. Alejandra Guinand
Directora de Asuntos Profesorales, Campus Bárbula

Dra. Mari Luz Díaz
Directora de Asuntos Profesorales, Campus La Morita

Lcda. Karla Padrón
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus Bárbula

Dra. Mahié Sierra
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus La Morita

Prof. David Duarte
Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus Bárbula

Prof. Israel Sánchez
Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus La Morita

Prof. Jesús Useche
Director de Biblioteca, Campus Bárbula

Profa. Greymer Martínez
Directora de Biblioteca, Campus La Morita

Profa. Karla Carrillo
Directora de Administración Sectorial, Campus Bárbula

Prof. Douglas Vásquez
Director de Administración Sectorial, Campus La Morita

Profa. Maritza Espinoza
Asistente del Decano, Campus Bárbula

Profa. Shachenka Bondarenko
Asesora del Decano, Campus Bárbula

Dr. Héctor Martínez
Asistente al Decano en Asuntos Académicos y Administrativos

Profa. Anahir Rodríguez
Comisionada del Decano, Campus La Morita

Dra. Thania Oberto
Coordinadora de Secretaría del Consejo de Facultad

Lcda. Luz Rubio
Oficina Sectorial de Recursos Humanos, Campus Bárbula

Lcda. Adriana Rodríguez
Oficina Sectorial de Recursos Humanos, Campus La Morita



Dra. Ana Cordero Borjas
Coordinadora

ÍNDICE

Colaboradores	7
Prólogo	12
1. Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones	
Claudio Mera Ruiz	17
2. Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional: el caso de un retail chileno	
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta, Mariela Concepción Araque Manrique, Loyda Mercedes García Estelin y Adrián José Salas Hernández	30
3. La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia	
Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres	62
4. Branded content y storytelling: un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia	
Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas	86
5. Cultura del Trabajo Decente en las Organizaciones Educativas	
Yomar Alexander Bracho Díaz y Mirta Isabel Camacho Rivas	113
6. La cultura tributaria en las organizaciones empresariales y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador	
Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite	131
7. Importancia del manejo de las TIC´S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora	
Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz	150

COLABORADORES

Claudio Mera Ruiz

Administrador de Empresas, Magíster en Administración con la tesis meritoria "Hacia un concepto de tiempo para la organización" en la Universidad Nacional de Colombia; doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, autor del libro "El concepto del tiempo en el taylorismo" (2015) producto de su tesis doctoral. Docente con experiencia en educación superior sobre diversos campos de la administración como, sus fundamentos, estrategia, gestión del talento humano, entre otros, en varias instituciones de educación como su alma mater, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, entre varias otras. Consultor empresarial y emprendedor fundador del Instituto de Estudios Organizacionales y Sociales (IEOS) que se enfoca en la educación, y consultoría en productividad, humanidades, y estrategia de las organizaciones.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9847-2511>

Correo electrónico: claudiomera@eorganizacionales.com

Daniel Antonio Verenzuela Barroeta

Contador Público, Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios, Doctor en Gerencia. Fundador y miembro asociado del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales (GINCIS). Investigador activo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO). Ex Profesor del Departamento de Contabilidad y Ex Jefe de la Cátedra de Contabilidad de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigador Acreditado del Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela (PEII).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5916-6986>

Correo electrónico: danielucna@gmail.com

Mariela Concepción Araque Manrique

Contador Público, Especialista en Gerencia Tributaria, Candidata a Doctora en el Programa en Salud Pública y miembro asociado del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales (GINCIS). Investigador activo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO). Profesor Asociado Dedicación Exclusiva del Departamento de Contabilidad de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y Jefe de la Cátedra de Contabilidad de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9717-743X>

Correo electrónico: maraque1@uc.edu.ve

Loyda Mercedes García Estelin

Licenciada en Administración Comercial, Especialista en Gerencia, Doctora en Educación, Postdoctora en Gerencia, Investigación y Desarrollo. Diplomado en Educación Superior, Diplomado en Salud Ocupacional. Docente en la Categoría de Asociado, adscrita al Departamento de Gerencia y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Jefe de la Cátedra de Gestión. Docente del Postdoctorado CIDEG- UPEL.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9917-5158>

Correo electrónico: lgarcia9@uc.edu.ve

Adrián José Salas Hernández

Contador Público, Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios, Doctor en Gerencia. Miembro asociado del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales (GINCIS). Investigador activo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO). Profesor Asociado Tiempo Completo del Departamento de Contabilidad y Jefe de la Cátedra de Contabilidad de Intermedia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigador Acreditado del Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela (PEII).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5916-6986>

Correo electrónico: asalas11@uc.edu.ve

Ero Del Canto

Licenciado en Administración, Magister Administración de Empresas, mención Gerencia egresado de la Universidad de Carabobo (UC). Doctor en Ciencias Administrativas de la UC. Profesor Titular de la Cátedra de Organización del Departamento de Gerencia y Finanzas, de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la UC. Jefe de la Cátedra de Organización. Miembro de la comisión del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales en el área de Postgrado de Faces-UC. Miembro activo del Grupo de Investigación Nueva Economía y Sociedad (GINES) adscrito al Centro de Investigación Sociedad, Economía y Transcomplejidad (CISSET) de Faces-UC. Investigador acreditado en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela (PEII).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>

Correo electrónico: edalcanto19@yahoo.es

Fabiola Bonifacio

Ingeniera egresada de la Universidad Tecnológica del Centro, estudiante de Maestría en Finanzas. Laborando actualmente en Empresas Prisma.

Correo electrónico: fabiolabonifacio10@gmail.com

Karen Cáceres

Ingeniera egresada de la Universidad Tecnológica del Centro, estudiante de Maestría en Finanzas. Laborando actualmente en Clover International.

Correo electrónico: cacereskaren278@gmail.com

Luz Alexandra Montoya-Restrepo

Administradora de empresas, magíster en Administración y doctora en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Profesora titular con derecho a tenencia de cargo, está vinculada a la Universidad Nacional de Colombia desde el año 2000. Ha sido consultora empresarial, empresaria e investigadora en ciencias administrativas. Fue coordinadora del Programa Curricular de Administración de Empresas en la universidad. Ha desarrollado investigaciones sobre currículos por competencias, marketing, gestión ambiental, modelos de integración empresarial, metáfora biológica, teorías de gestión y programas de emprendimiento. Actualmente es co-líder del grupo de investigación Management and Marketing (M&M) e integrante de grupo de investigación Modelamiento y análisis Energía Ambiente Economía.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4896-1615>

Correo electrónico: lamontoyar@unal.edu.co

Iván Alonso Montoya-Restrepo

Administrador de empresas, magíster en Administración y doctor en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Profesor titular con derecho a tenencia de cargo, vinculado a la Universidad Nacional de Colombia. Desde el año 2001. Decano de la Facultad de Agronomía (2010-2011). Jefe Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín (2023) Experto en estrategia, gestión de empresas agropecuarias, gestión ambiental, teorías de gestión y programas de emprendimiento. Actualmente pertenece a los grupos de investigación de Minciencias en Colombia en categoría A: Cuidado de Enfermería al Paciente Crónico, y Modelamiento y Análisis Energía Ambiente Economía, Management and Marketing (M&M).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0959-3466>

Correo electrónico: iamontoyar@unal.edu.co

Ana Emilia Cordero-Borjas

Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo. Profesora Titular a Dedicación Exclusiva de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo. Coordinadora del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales. Investigadora A2 acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Ex Jefa de la Cátedra de Organización de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Ex Directora de Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo, Campus Bárbula.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3024-6568>

Correo electrónico: aecorder@gmail.com

Yomar Alexander Bracho Díaz

Profesor Ordinario Asociado Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Salud. Escuela de Salud Pública y Desarrollo Social Departamento de Ciencias Sociales Bárbula. Diplomado en Liderazgo Comunitario (UCAB) Magister Educación, Mención Gerencia Educacional. Abogado (UC). Doctor Cs Sociales Mención Estudios del Trabajo (UC). Doctorando Cultura Latinoamericana y Caribeña. (UPEL- Maracay). Docente V MPPPE. Fundador- Miembro Centro Local de Investigación del Patrimonio Cultural (CLIP Cultural). Investigador. Tutor y Conferencista.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5583-3665>

Correo electrónico: yomar.bracho@gmail.com

Mirta Isabel Camacho Rivas

Profesora en Ciencias Sociales Mención Geografía UPEL Maracay. Diplomada en Investigación. Diplomada en Liderazgo Comunitario (UCAB). Magister en Educación Mención Gerencia Educacional. Doctorando en Cultura Latinoamericana y Caribeña. (UPEL- Maracay). Doctorando en Cs. Sociales. Mención Estudios Culturales (UC). Fundador- Miembro Centro Local de Investigación del Patrimonio Cultural (CLIP Cultural). Investigadora. Tutora y Conferencista.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7814-2090>

Correo electrónico: mirtacamacho@gmail.com

Leonardo Ernesto Villalba González

Doctor en Ciencias Administrativas (CONVENIO UC-UNESR). Especialista en Gerencia Fiscal (UC). Magister en Curriculum. Mención Evaluación (UBA). Especialista en Evaluación Curricular (UC). Abogado. Profesor Titular a dedicación exclusiva en la Catedra de Derecho Financiero y Tributario. Coordinador-Fundador del Centro de Investigación y Desarrollo de las Tendencias y la Cultura Tributaria (CIDTCT) y de línea de investigación Mega Tendencias Tributarias (FaCES-UC). Coordinador del Postgrado en Gerencia Tributaria-Valencia. Miembro de la Comisión coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales (FaCES-UC). Miembro del Comité de arbitraje de la Revista Tributum.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4820-7134>

Correo electrónico: lvillalb@uc.edu.ve

Freddy Orlando Pina Faneite

Doctor en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo (UC). Especialista en Gerencia Fiscal (UC). Licenciado en Administración Comercial (UC). Autor y coautor en diversas publicaciones. Profesor de la asignatura Régimen Aduanero en Postgrado en Gerencia Tributaria y Problemas Socioeconómicos de Venezuela y América latina y Comercio Internacional de la Escuela ACCP-Bárbula, FaCES UC. Investigador titular

del Centro de Investigación y Desarrollo de las tendencias y la Cultura Tributaria (CIDTCT) FaCES-UC.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3976-0337>

Correo electrónico: freddyp.ve@gmail.com

Nuvia Pernía Hoyo

Doctora Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo. Docente Titular de la asignatura Legislación Laboral; Departamento Economía y Derecho, Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Faces, Universidad de Carabobo, Coordinadora de la línea de investigación mundo del trabajo del Grupo de Investigación Equidad, Diversidad y Trabajo (GIDET).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4456-2772>

Correo electrónico: nuviaph@gmail.com y npernia1@uc.edu.ve

Harriet Conde Pérez

Magister Derecho del Trabajo, Universidad de Carabobo. Docente Agregado de las asignaturas: Legislación Económica y Seguridad Social en la Escuela de Relaciones Industriales y de las asignaturas Derecho Público y Legislación Mercantil de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Faces, Universidad de Carabobo. Miembro del Grupo de Investigación en Diversidad, Equidad y Trabajo (GIDET).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9121-3751>

Correo electrónico: harrietconde@gmail.com

Omar Fumero Díaz

Magister Derecho del Trabajo, Universidad de Carabobo. Especialista Derecho Procesal del Trabajo. Docente Agregado de las asignaturas Derecho Colectivo y Derecho Procesal Laboral de la Escuela de Derecho, Universidad Arturo Michelena, Miembro del Grupo de Investigación en Diversidad, Equidad y Trabajo (GIDET).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0258-0582>

Correo electrónico: omarfumero@gmail.com

PRÓLOGO

Celebrando una década de existencia del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO), la profesora Ana Cordero Borjas, su actual coordinadora, me ha invitado a escribir el prólogo del libro *Estudios Culturales y Organizacionales: una mirada al último decenio*. Esta invitación me honra y me lleva a reflexionar sobre su fundación, que ahora produce un nuevo fruto como lo es este libro conmemorativo de una ocasión tan significativa.

Al reflexionar, mi mente regresa al primer piso del edificio "A" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo. Fue allí donde un grupo de académicos comprometidos con la producción y difusión de conocimiento se reunió el martes 14 de febrero de 2012 para instituir el primer grupo de investigación de la Facultad. Aunque la FaCES ya contaba con un instituto de investigaciones, los grupos de investigación aún no habían surgido. Por lo tanto, aquel día la Academia celebró un referente importante, a partir del cual, comenzaron a emerger nuevos grupos de investigación en la Facultad.

En esa memorable fecha, con la participación del profesor Benito Hamidian, decano de la Facultad, la profesora Yamile Delgado de Smith, Directora de Investigación y Producción Intelectual de la FaCES Bárbula, la profesora Milvia Sánchez, directora de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, y las profesoras Morayma Hernández, Ana Cordero y quien suscribe, Ermelinda Mendoza de Ferrer, como miembros fundadores, se instaló el Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO) en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Su creación fue aprobada por el Consejo Universitario en su sesión ordinaria N° 1646 de fecha 16 de enero de 2012. Desde entonces, el GIECO se ha consolidado como un grupo de investigación dedicado a la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento en el campo de los estudios culturales y organizacionales. Siguiendo su reglamento y el artículo seis de la Ley de Universidades, que enfatiza la vinculación de las universidades con la sociedad, el grupo se ha dedicado a diagnosticar, planificar y ejecutar proyectos de investigación que atiendan las necesidades de la comunidad venezolana, especialmente en el área de influencia de la Universidad de Carabobo.

Así, los fines del GIECO, detallados en su reglamento, han guiado su trayectoria investigativa, promoviendo el desarrollo de conocimientos en el área y difundiendo sus resultados a través de publicaciones y eventos de divulgación científica. Además,

la incorporación de estudiantes de pregrado y postgrado en las investigaciones ha contribuido a la formación académica de futuros profesionales y a la generación de nuevas perspectivas de estudio basadas en la ética profesional, la responsabilidad y el sentido humanista de la actividad docente e investigativa.

En este mismo orden de ideas, desde su fundación, el GIECO ha trabajado comprometida y rigurosamente en la búsqueda de la excelencia académica. Sus investigadores, conformados por docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, así como de otras instancias de la Universidad de Carabobo, han llevado a cabo investigaciones de alto nivel que han contribuido al avance de los estudios culturales y organizacionales en Venezuela.

En el informe correspondiente al primer trienio de actividades ejecutadas por el Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, se destaca el trabajo realizado en sus dos líneas de investigación: a) Cultura y Transformación Organizacional y b) Estudios Culturales. En cada una de ellas se describen los proyectos de investigación aprobados, así como las tutorías de proyectos de investigación de pregrado, postgrado y tesis doctoral derivados de dichos proyectos. También se menciona la participación en congresos, la publicación de artículos y capítulos de libros, el arbitraje relacionado con la temática de cada línea de investigación y los proyectos de extensión y servicio comunitario relacionados con las mismas.

En síntesis, el informe resaltaba el compromiso del GIECO en la generación y difusión del conocimiento en las áreas de estudios culturales y organizacionales. Las diversas actividades realizadas durante el período evidencian la dedicación del grupo para abordar problemáticas sociales y contribuir al desarrollo endógeno y sostenible. Este compromiso se ha mantenido a lo largo del tiempo y se ratifica con la publicación de este nuevo producto académico, el libro conmemorativo *Estudios Culturales y Organizacionales: una mirada al último decenio*.

Este libro nace de la necesidad de reencuentro luego del confinamiento como consecuencia de la pandemia del Covid-19 y que ha traído consigo cambios trascendentales en la vida cotidiana y en la labor docente e investigativa. Es un recordatorio del camino recorrido y de la superación de las adversidades. Es una forma de celebrar el décimo aniversario de GIECO con la trascendencia de una publicación en la que cada autor y lector es un invitado especial.

Adicionalmente, representa un espacio para compartir con investigadores nacionales e internacionales que estudian temas vinculados a GIECO. Difunde trabajos de

investigación con pertinencia social y reúne las inquietudes y hallazgos de colegas interesados en las ciencias económicas y sociales. En cada uno de los capítulos, se encuentra la huella de un trabajo riguroso y una dedicación inquebrantable por parte de los investigadores y miembros del Grupo.

Los autores, provenientes de diferentes disciplinas y perspectivas teóricas, nos ofrecen una mirada multidimensional y enriquecedora de los fenómenos culturales y su impacto en las organizaciones. Como expertos en sus respectivas áreas, nos guían a través de análisis rigurosos y nos invitan a repensar y cuestionar los fenómenos culturales y organizacionales que afectan nuestra sociedad e iluminan el camino hacia futuras investigaciones en su campo investigativo.

En efecto, el enfoque interdisciplinario de los temas abordados enriquece las perspectivas y abre nuevas oportunidades para analizar los desafíos y cambios que enfrenta el país en un contexto global, en el marco de las dos líneas de investigación principales, antes mencionadas:

a) Cultura y transformación organizacional, que se enmarca en el área de conocimientos de desarrollo socioeconómico y organizacional. Esta línea busca comprender los procesos de cambio y transformación en las organizaciones desde la perspectiva de las teorías del desarrollo social. Se exploran temas como el impacto de las tecnologías de la información y comunicaciones en las relaciones laborales, la cultura corporativa como predictor del compromiso organizacional y la gestión del talento humano en épocas postpandemia.

b) Estudios culturales, un campo interdisciplinario que explora la producción y difusión de significados en la sociedad. Los estudios culturales consideran las dimensiones simbólicas de la acción social en sus diversas manifestaciones y abarcan temas como la cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas, la cultura tributaria en las empresas y el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el departamento de administración de una empresa comercializadora.

Estas líneas de investigación han servido como marco de referencia para abordar de manera integral los retos y desafíos que enfrentan las organizaciones en la sociedad actual y los enfoques interdisciplinarios adoptados en la publicación han enriquecido el análisis de las dinámicas culturales y su impacto en el ámbito organizacional.

En los siguientes capítulos, compilados por la profesora Ana Cordero, docente e investigadora por vocación, se exploran diversas temáticas fundamentales en el

ámbito de los estudios culturales y organizacionales mediante el abordaje de cuestiones cruciales que han impactado a la sociedad y a las organizaciones en el último decenio, prestando especial atención a los cambios culturales derivados de la pandemia de COVID-19 y las transformaciones tecnológicas que han modificado la forma de trabajar y relacionarnos, según se muestra a continuación.

Capítulo 1: *Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones.* Se explora la transformación cultural experimentada en las organizaciones, especialmente impulsada por la pandemia de COVID-19. Se discuten las definiciones básicas de cultura y sus componentes, y se analiza cómo la falta de preparación adecuada para el trabajo a distancia ha afectado tanto a los individuos como a las organizaciones. Se destaca la importancia de comprender el papel de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en esta transformación postpandemia.

Capítulo 2: *Cultura corporativa como predictor del compromiso organizacional: el caso de un "retail" chileno.* Se investiga la influencia de la cultura corporativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa minorista en Chile. Se utilizan metodologías cuantitativas y se analizan los resultados obtenidos a través de diferentes escalas de medición. Se identifican las dimensiones de la cultura corporativa que se relacionan e influyen en el compromiso normativo y de continuidad, aunque no en el compromiso afectivo.

Capítulo 3: *La gestión del talento humano: acercamiento hacia su transformación en época postpandemia.* Se explora la gestión del talento humano y su transformación en el contexto de la postpandemia. Incluye nuevas tendencias y herramientas en este ámbito, como el enfoque en las competencias individuales, el empoderamiento y el liderazgo. Se analiza la evolución de la gestión del talento humano y se proponen acciones para impulsar la transformación postpandemia.

Capítulo 4: *"Branded content y storytelling": un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia.* Ante la necesidad de replantear las estrategias publicitarias en el contexto de la pandemia del COVID-19, se analiza la importancia de las narrativas y el arte de contar historias a fin interactuar con los consumidores y conectar emocionalmente con ellos. Se observa que, la pandemia aceleró la incorporación de dichas estrategias en el marketing digital para adaptarse a la transformación digital impulsada por las restricciones de movilidad y el confinamiento.

Capítulo 5: *Cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas*. Se aborda el tema de la cultura del trabajo decente en las instituciones educativas venezolanas. Se destaca la importancia de desarrollar condiciones laborales adecuadas para el eficiente desempeño de los roles educativos. Se reconoce una problemática en la cultura laboral docente que obstaculiza la concreción de un trabajo decente.

Capítulo 6: *La cultura tributaria en las organizaciones empresariales y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador*. Se explora la cultura tributaria en las organizaciones empresariales y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores. Se reflexiona sobre la importancia de destinar recursos a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, mediante principios y valores sociales, inversión social y desarrollo socio comunitario.

Capítulo 7: *Importancia del manejo de las TIC por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora*. Se destaca la importancia del manejo de las tecnologías de la comunicación e información (TIC) en el departamento de administración de una empresa comercializadora y se describen las habilidades necesarias para su manejo en el contexto postpandemia.

Esta compilación representa un valioso aporte al conocimiento en el campo de los estudios culturales y organizacionales. Refleja el compromiso de los investigadores por contribuir al desarrollo sostenible y humano de la sociedad venezolana. Cada capítulo invita a reflexionar sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones en un entorno dinámico y cambiante, y cómo la cultura y las prácticas organizacionales pueden influir en la calidad de vida del trabajador.

En síntesis, en el marco del décimo aniversario de GIECO, esta obra representa un valioso aporte en la trayectoria del grupo de investigación. Agradecemos a la profesora Ana Cordero por su labor de compilación y a todos los autores que han contribuido con su conocimiento y experiencia a la producción y publicación de este libro. Esperamos que esta mirada al último decenio en los estudios culturales y organizacionales sea de gran utilidad para académicos, investigadores y profesionales interesados en este campo en constante evolución.

¡Felicitaciones al Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO) por su décimo aniversario y por esta valiosa publicación!

Ermelinda Mendoza de Ferrer
Coordinadora-fundadora del Grupo de Investigación
en Estudios Culturales y Organizacionales
Miami, Fl.

CAPÍTULO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



1

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones

Claudio Mera Ruiz

INTRODUCCIÓN

Este capítulo aborda los cambios que se han presentado en la cultura organizacional en años recientes desde dos perspectivas: los individuos y las organizaciones, tomando en cuenta los retos a los que se enfrenta esta.

En el análisis bibliográfico se parte de la presentación de las definiciones básicas que se emplean en el documento para pasar al desarrollo de las ideas. Donde se presentan las relaciones entre personas y organizaciones, y cómo se vieron alteradas por la pandemia COVID-19, llevando a una alteración entre la vida personal y la vida organizacional.

La reflexión que se presenta es importante para entender mejor la relación de las personas con las organizaciones en nuevo contexto, además de comprender los retos a los cuáles se enfrentan las organizaciones en un marco de ética y responsabilidad social, que considera lo que resulta conveniente a largo plazo para la organización.

DEFINICIONES

Uno de los aspectos de dificultad el avance en los diferentes campos disciplinares de la administración es la polisemia que se presenta en diversos términos, que pueden ser básicos para construir otros más complejos. En el caso de este texto se consideran los conceptos de cultura, sus componentes y otros relacionados.

El primer concepto es cultura que es un conjunto de comportamientos, valores, creencias y normas compartidas en una organización (Schein, 1988). El centro mismo

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



de los estudios organizacionales resulta tener diversas definiciones, la organización, una de las razones para tener un campo discursivo y disciplinar diverso (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014).

La cultura, como está definida, está relacionada con el comportamiento, valores, normas, filosofía, y clima. Cada una de estas palabras presenta un concepto en sí mismo que debe tomarse en consideración para abordar una comprensión más completa del concepto de cultura organizacional.

El comportamiento, de los individuos, es uno de los primeros aspectos que se mencionan en relación con la cultura de las organizaciones, tal vez porque es el factor de directa observación. Las actividades que se realizan en la organización tienen un contexto que permite interpretarlas (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014), y es relativo a los demás conceptos en la definición de cultura organizacional.

Los valores son criterios que se emplean para darle contenido a las acciones, relaciones y decisiones (Ferrando Perea, 2015). Ese contenido puede tener un sentido moral, cuando se dice que algo es bueno o malo, o uno ético cuando se habla de correcto o incorrecto, ambos con respecto a marco de referencia que, en el contexto organizacional, responde tanto al contexto social como al delimitado en la organización.

Las normas, a diferencia de los valores, tienen una representación explícita en la organización (Maintz, 1987). Hay normas que responden al contexto, son extraídas de allí, y otras que atienden a las características particulares de la organización.

La filosofía de la organización es conceptuada como el conjunto de declaraciones que la definen su propósito e intenciones principales; es decir, la misión, la visión, los valores y principios que explícitamente expresa la organización para su actuar. (Contreras Cueva, 2018)

El último de los conceptos que se mencionan directamente en la definición de cultura organizacional es el clima. Este es la medición colectiva de la percepción de quienes

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



integran la organización con respecto de los elementos antes mencionados, la estructura, los incentivos, y la relación que tienen con las demás personas dentro de la organización. (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014)

La cultura organizacional tiene dos maneras principales de ser explicada dentro de los estudios organizacionales: como una variable que puede ser intervenida para mejorar la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos; y como una realidad que en parte define a la organización en un momento dado. (González-Limas, Bastidas-Jurado, Figueroa Chávez, Zambrano Guerrero, & Matabanchoy-Tulcán, 2018) Ambas corrientes sobre la cultura organizacional entienden que es una cuestión dinámica, tanto como lo sea la organización sobre la cual se está estudiando.

La cultura, como se ha definido, se desarrolla en los límites de la organización que podemos entender como un grupo humano que tiene una estructura, un propósito y duración determinada o indeterminada (Etzioni, 1975). Esta estructura mencionada implica que hay flujos de información, responsabilidades y tareas, dicho de otra manera, unas personas tendrán poder sobre otras en el sentido que lograrán que hagan cosas que de otra manera no harían (Maintz, 1987).

La cultura organizacional provee el contexto para el desarrollo de las actividades organizacionales, que en las formas de objetivo económico se reconocen como trabajo de manera típica. Cuando se menciona el trabajo deslocalizado, se entiende la existencia de diversas modalidades de este, como son el teletrabajo, el trabajo desde casa, y el trabajo remoto (Savić, 2020), cada uno de estos presenta algunas diferencias sutiles que dependen más de la legislación aplicable en cada país, y la operación de estas relaciones está mediada por las TICs.

Las TICs son los instrumentos empleados para procesar información en un mismo lugar y transmitirla a otros. Se puede ver representada en computadoras y la internet principalmente (Correa Ospina & Díaz Pinzón, 2018), sin embargo, el sistema de correos ya era una tecnología de la información que se empleaba para el trabajo remoto desde hace cincuenta años.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



Estas definiciones elementales son el soporte de las siguientes páginas donde se delinea la transformación cultural que han atravesado organizaciones en el último decenio. Esta será desarrollada en el siguiente apartado.

EVOLUCIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

El aspecto más visible de la cultura, el comportamiento de los individuos está influenciado por diversos factores, algunos de estos externos a la organización como la cultura donde está inserta y la cual proporciona algunos valores socialmente apreciados, o comportamientos alentados por dicho entorno social (Mera Ruiz & dir. Montoya Restrepo, 2008).

Estos valores socialmente apreciados pueden ir en el mismo sentido que los comportamientos que busca promover la organización, escenario en el cuál las directivas tendrán que encausar la dinámica que ya está en marcha; mientras que si es el caso contrario donde los valores del entorno pueden ser obstáculo para los objetivos organizacionales se requiere de un mayor esfuerzo para que la cultura organizacional logre promover los comportamientos que se buscan.

El escenario de trabajo es gran parte de los factores que inciden en el desarrollo de la cultura organizacional, y los comportamientos en los cuales se ve representada (Smollan & Morrison, 2019). Y el reciente escenario de pandemia por COVID-19 transformó el escenario al impulsar las actividades de trabajo desde casa (Savić, 2020).

El trabajo desde casa implicó el empleo intensivo de las TICs por parte de los integrantes de la organización de una manera en la que no estaban habituados, usando dispositivos como activos de capital, en muchos casos sin tener otros diferentes para el uso personal.

Otro aspecto del manejo de las TICs es el dominio de la tecnología en sí misma, no de su gestión, es decir del conocimiento requerido para operar los sistemas de comunicación, gestión de información, además de los dispositivos de hardware

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



necesarios para establecer las comunicaciones necesarias como las videoconferencias. Toda esta curva de aprendizaje parece haber sido asumida por los individuos porque sucedía en sus hogares, a pesar de que debía tomarse en cuenta que sucedía en tiempo de la organización.

La relación de tiempo personal con el tiempo laboral cambió al trasladar el centro de trabajo al hogar, es una de las desventajas que presenta esta modalidad de labores a la que la sociedad se vio empujada (Savić, 2020). Aunque puedan presentarse los elementos necesarios para que haya suficiente autonomía en las decisiones de los integrantes de la organización, y la posibilidad de trabajo independiente, que permita el desarrollo de las actividades dentro del horario de trabajo habitual, ese no es el escenario que se da con frecuencia (Reyes Hernández, 2018).

La relación entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal de los integrantes de la organización pasa por la configuración de las relaciones de poder que se establecen, y por supuesto, de cómo se ejercen dichas relaciones. Las decisiones de los individuos se ven sometidas a diversas influencias y presiones, entre estas las relaciones de poder construidas y parcialmente aceptadas en la organización (Bourdieu, 1990).

En la medida que los integrantes de la organización han aceptado, por diversas motivaciones, tomar parte en las actividades de esta y hacer parte de una estructura que implica unas responsabilidades repartidas, por lo tanto, una supervisión. Estas relaciones se presentan en el contexto de la cultura organizacional, donde unos valores apreciados, filosofía organizacional y normas generarán unos comportamientos, en un escenario particular; cuando cambia el escenario, los comportamientos también lo hacen, en últimas, aspectos de la cultura se transforman con el sistema de trabajo y el escenario, aunque no solo por estos factores.

Gran porción de la cultura occidental está enfocada en la obtención de resultados, de naturaleza cuantificable en términos monetarios, lo que potencialmente desemboca en que cada cambio debe presentar al menos los mismos resultados en comparación a los anteriores, si no es que mejorar (Byung-Chul, 2018). Al cambiar el escenario de

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



trabajo, se ha privilegiado la eficacia de la organización más que el bienestar de sus integrantes, o incluso, la preservación de la cultura organizacional en el largo plazo.

El resultado más inmediato del trabajo en casa fue que mayor proporción del tiempo de vigilia fue dedicado a las actividades de la organización, en detrimento de la vida familiar, el ocio, y el descanso. Dentro de la multiplicidad de elementos que pueden medirse en la cultura de la organización (Bonavía, Prado, & Barberá, 2009), además de un cambio para el cuál muchas organizaciones no habían planeado una transición, también fue un escenario para el cual la mayoría de las personas no estaban preparadas para manejar su tiempo personal (Spicer, 2020), generar contrapeso en las exigencias de la organización para defender su espacio, y limitar su responsabilidad hasta donde corresponde.

Las relaciones entre motivación y rendimiento han sido establecidas en la literatura (González-Limas, Bastidas-Jurado, Figueroa Chávez, Zambrano Guerrero, & Matabanchoy-Tulcán, 2018), así como se mencionan por personas en posiciones administrativas. La situación donde los integrantes de la organización ven disminuida su vida personal en favor de las actividades organizacionales eventualmente llevará a una baja de la motivación, y la consecuente disminución del rendimiento.

Las dificultades para los integrantes de la organización, y de esta para alcanzar sus objetivos, al cambiar el sistema de trabajo sin la preparación adecuada no solo se pueden ver reflejadas en el rendimiento y la motivación; también, en la debilitación de la cultura. En tanto que, la cultura se fortalece a través de las interacciones de los integrantes en la medida que refuercen el mismo núcleo de valores, símbolos, historias y leyendas (Maintz, 1987), la reducción de la interacción a lo puramente procedimental, como ha sucedido en la mayoría de los casos, el espacio para las otras interacciones que permiten elaborar sobre los demás elementos culturales mencionados queda de lado y afianzar valores resulta difícil.

El fortalecimiento de una cultura, o la presencia de una cultura fuerte, es algo que debe considerarse como una característica más que una fortaleza en sí misma; no

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



obstante, debe mantenerse un contexto compartido de permita la comunicación, de manera que las palabras tengan el contenido lo más similar posible entre integrantes de la organización; la deslocalización de integrantes de la organización impone un reto para mantener ese contexto comunicación y de valores para la organización, y su personal directivo particularmente.

Antes se mencionó cómo integrantes de la organización deben tener capacidad de gestionar su tiempo personal y establecer límites de responsabilidad con respecto a las exigencias que puedan presentarse por parte de la organización porque es lo que con frecuencia sucede: la exigencia de un esfuerzo extra por parte de las personas para cubrir las falencias mayormente producidas por una transición mal planeada a un nuevo sistema de trabajo.

La responsabilidad de regular esa relación entre organización y personas, o más específicamente, entre personal directivo y subordinado no debe recaer en este último. Si bien, debe evitarse la actuación pasiva de la base de la pirámide organizacional con el establecimiento de un escenario adecuado para ello, con mecanismos efectivos de comunicación vertical hacia arriba; es el diseño de la organización el que debe promover los comportamientos adecuados en la interacción entre tiempo personal y tiempo organizacional.

La relación entre individuos y organización en el sistema que experimentamos en la actualidad sigue siendo desigual, donde los objetivos de la organización, particularmente la organización productiva, se privilegian sobre los personales. (Byung-Chul, 2018) De manera que, quienes deben regular mayormente esa relación son quienes toman decisiones en las organizaciones, no quienes las ejecutan.

Esta responsabilidad patente de las organizaciones de cuidar el tiempo personal de sus integrantes es un deber que pasa por la ética empresarial, pero, también por la atención sobre sus propios intereses (Kliksberg, 2013). Como se ha visto, una presión desmedida sobre el tiempo y el espacio personal eventualmente conduce a bajas en el rendimiento lo que es contraproducente para las organizaciones.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



Las organizaciones que se ven conducidas, antes de lo esperado, a la adopción de modelos de trabajo deslocalizado enfrentan varios retos que de ser superados pueden llevarlas a tomar ventaja de las bondades de estas modalidades de trabajo: remoto, en casa, teletrabajo; formas de relacionarse con la organización que pueden permitir menos costos operativos en las instalaciones, evitar tiempos de traslado innecesario, lograr un manejo más eficiente de la información que circula.

La transformación cultural en las organizaciones que se está viviendo en vísperas del año 2023 incluye tanto los elementos de un cambio de sistema de trabajo, impulsado en gran medida por la pandemia COVID-19, además de movimientos culturales en las sociedades que se ven en algunos grupos etarios que buscan significados más profundos en sus vidas, trabajos más relacionados con sus propósitos de autorrealización, lo que debe evaluarse a la luz de la cultura con la cual se relaciona la organización.

CONCLUSIONES

En la definición de cultura organizacional se pueden apreciar dos fenómenos, uno que corresponde al campo disciplinar y otro a esta en sí misma. La variedad de aproximaciones a la cultura organizacional y sus componentes hace que su estudio se convierta en una tarea complicada, porque requiere atención al detalle en las definiciones; y a pesar de esta variedad de definiciones, la cultura organizacional es una realidad dinámica que responde a cambios de la organización y su entorno.

Un cambio mayor en el entorno se vivió recientemente con la pandemia por COVID-19 la cual obligó a muchas organizaciones a adoptar formas de trabajo deslocalizado. En la mayoría de los casos la transición a un nuevo sistema de trabajo se hizo sin la planeación adecuada lo que causó una sobre carga de labores para quienes asumieron sus responsabilidades en sus hogares.

La mayor parte de la responsabilidad sobre la regulación de esta relación entre el tiempo personal y el tiempo dedicado a la organización recae en esta última, en tanto tiene mayor poder de negociación en la cultura predominante y detenta mayor

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



capacidad de influenciar sobre las actividades de las personas, sin dejar de lado que cada quien debe hacer su parte y evitar que las actividades de la organización absorban la energía, tiempo y espacio de las demás.

Las organizaciones se enfrentan a diversos retos desde esta mirada: el primero puede estar en asumir desde una perspectiva de ética y responsabilidad social la relación que establece con sus integrantes, de manera que, les permita continuar con horarios de descanso y otras actividades. El segundo reto, relacionado con el primero, es el desarrollo de sistemas de trabajo que en efecto permitan alcanzar los objetivos organizacionales sin consumir más esfuerzos, tiempo y recursos, a cuenta de dificultades de coordinación o comunicación. El tercero de los retos identificados está en que la comunicación no se quede en la operación de la organización, para que haya el intercambio necesario para mantener un escenario común de valores, significados y símbolos que permita la cohesión en la organización.

Una manera de abordar estos retos pasa por la aplicación de recursos en el entrenamiento en el uso de las herramientas TICs para reducir las curvas de aprendizaje, resulta importante que las organizaciones se aseguren de que sus integrantes tengan las habilidades necesarias para operar las tecnologías, sin asumir que deben saberlo.

La atención sobre la cohesión cultural apunta hacia la promoción de espacios de relación libres y tan espontáneos como pueda lograrse. Una generación virtual de las relaciones que podrían darse en una cafetería o en un pasillo; los canales abiertos de comunicación para integrantes de la organización del mismo nivel son un experimento con éxito en ese sentido (Ackoff, 2002), y la promoción de momentos de esparcimiento y diversión que resultan mucho más baratos en el escenario virtual que en el físico.

El estudio de la transformación cultural de las organizaciones, además de incluir la transformación digital implícita en el trabajo deslocalizado, también abre la puerta para preguntas de investigación cómo la medición del clima organizacional ¿Deberían ajustarse los instrumentos cuando hay equipos híbridos o deslocalizados?

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



Desde otra mirada ¿Cuáles pueden ser las habilidades de gerencia que se requieren en este nuevo escenario? O bien ¿Realmente son otras diferentes a las conocidas con anterioridad? Las preguntas planteadas presentan tanto el reto de su construcción conceptual, por la polisemia mencionada al principio, como la búsqueda de la aproximación adecuada a su resolución, en tanto que, la recolección de datos puede ser tentadora, la manera de interpretar dichos datos debe realizarse con cuidado tomando en cuenta que se experimentó un cambio estructural en la sociedad.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (2002). *El paradigma de Ackoff Una administración sistémica*. (R. Piña García, Trad.). México: Limusa Wiley.
- Bonavía, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y cultura*. México: CNCA/Grijalbo.
- Byung-Chul, H. (2018). *Hiperculturalidad: cultura y globalización*. (F. Gaillour, Trad.) Bogotá: Herder.
- Contreras Cueva, A. B. (2018). Aplicación de los Cuestionarios Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59-86. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204/859>
- Correa Ospina, M. L., & Díaz Pinzón, B. H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar* 28(69), 99-116.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. (C. Moreno Cañada, Trad.) México: UTHEA.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



- Ferrando Perea, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional en las empresas de servicios de Lima metropolitana. *Anales Científicos*, 76(1), 168-176. doi:<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa Chávez, H. A., Zambrano Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rus182002.123>
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios: por qué las empresas y países ganan con la responsabilidad social empresarial* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Maintz, R. (1987). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mera Ruiz, C. A., & dir. Montoya Restrepo, I. A. (2008). *Hacia un concepto de tiempo para la organización*. Bogotá: [Tesis de Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública].
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006
- Reyes Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300104

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

Claudio Mera Ruiz

Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones



- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('Organization studies') Fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Editorial Universidad del Rosario.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104. Obtenido de https://dobrica.savic.ca/pubs/TGJ_V16_N2_Summer_2020_DS_article.pdf
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo Una visión dinámica* (Primera ed.). (C. Palma, Trad.) Barcelona: Plaza & Janes.
- Smollan, R. K., & Morrison, R. L. (2019). Office design and organizational change The influence of communication and organization culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 426-440. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Roy-Smollan/publication/335302396_Office_design_and_organizational_change_The_influence_of_communication_and_organizational_culture/links/61f9ab5d1e98d168d7e61b7f/Office-design-and-organizational-change-The-influence-o
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. doi:10.1111/joms.12625

CAPÍTULO

2

**Daniel Antonio Verenzuela Barroeta,
Mariela Concepción Araque Manrique,
Loyda Mercedes García Estelin y
Adrián José Salas Hernández**

Cultura corporativa como predictora del
compromiso organizacional: el caso de un retail
chileno

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional: el caso de un retail chileno

**Daniel Antonio Verenzuela Barroeta
Mariela Concepción Araque Manrique
Loyda Mercedes García Estelin
Adrián José Salas Hernández**

INTRODUCCIÓN

Los estudios adelantados durante la década de los 70's, en el marco de la corriente del *management* cultural, evidenciaron que la cultura corporativa, en lo sucesivo CC, no puede ser comprendida al margen de los aspectos esenciales de la cultura de los grupos sociales, de su lenguaje, del sistema de educación, de las formas de organización social, de la doctrina normativa-legal y los valores (Schein, 1988; Zapata y Rodríguez, 2017; Mandujano, 2020; Verenzuela, 2020).

La CC posee atributos volitivos capaces de incentivar la lealtad y la vinculación de los colaboradores con la empresa, haciendo posible que el individuo inscriba en sus creencias y prácticas las referencias filosóficas: misión, visión y metas, lo cual supone una sinergia que coadyuva con el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de los involucrados (Peña, Chávez y Alarcón, 2016).

La CC y el compromiso no sólo se consideran aspectos preeminentes del comportamiento organizacional, también se distinguen como variables proveedoras de bienestar psicosocial proclives a elevar las condiciones de perdurabilidad empresarial (Máñez, 2016), a potenciar la identidad de los colaboradores, a consolidar el proceso de comunicación interpersonal, a alcanzar los objetivos y a afianzar las relaciones con los grupos de interés (García y Flores, 2017). De este modo, si los colaboradores están identificados con la filosofía, es altamente probable que exista una mayor adhesión a la empresa (Cuenca y López, 2020); de hecho, el estudio

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



de estos autores reveló que existe una correlación moderada entre la CC y el compromiso organizacional, en lo sucesivo CO, por lo que se considera que si “los colaboradores no se sienten identificados es difícil que puedan cumplir con los resultados organizacionales” (p. 52).

El objetivo de este estudio es conocer el grado de influencia que ejerce la CC sobre el CO, en de los colaboradores de Paris sucursal Costanera en Santiago-Chile, empresa perteneciente a la industria del *retail* adscrita al Grupo Cencosud.

Después de esta introducción, el trabajo se divide en cuatro apartados: el primero contiene el marco teórico que apoya la legitimidad epistémica y las hipótesis planteadas, luego se declara la metodología utilizada, se muestran los resultados empíricos junto con el planteo de las discusiones pertinentes y finalmente, se presentan las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Cultura Corporativa

La CC es una herramienta gerencial compuesta por aspectos cognitivos y conductuales adheridos a la filosofía de la empresa (Higuita, 2012), propensas a generar un entorno competitivo orientado a la eficacia operacional a partir de la gestión de situaciones culturales (Reyes y Moros, 2019). Es un sistema interconectado y funcional de hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se han creado y desarrollado al interior de la empresa para resolver sus problemas de integración interna y adaptación externa (Schein, 1988).

La composición del sistema de significados compartidos distingue a una empresa de otras y constituye el medio instrumental a través del cual los miembros expresan sentimientos, valores, símbolos e imágenes que configuran su identidad (Dandridge, Mitroff & Joyce, 1980; Morgan, 1990; Robbins y Judge, 2009).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Cameron & Quinn (2006) proponen cuatro tipos de CC: a) jerárquica, b) de clan, c) adhocrática y d) de mercado. La cultura jerárquica se caracteriza por un ambiente formal estructurado en el que los procedimientos definen lo que los colaboradores deben hacer, la cultura de clan se caracteriza por la cohesión de sus miembros, la prevalencia del trabajo en equipo y la promoción de la participación colectiva (Salas, García y Murillo, 2017).

La cultura adhocrática se caracteriza por promover iniciativas innovadoras para conquistar el éxito, su objetivo es satisfacer las expectativas de sus clientes y potenciales (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016), mientras que la cultura de mercado está orientada al entorno exterior más que al interior; se enfoca en las transacciones de la empresa con sus grupos de interés mediadas por la obtención de beneficios de carácter financiero (Salas, et al., 2017).

Para fines de interés de esta investigación, se consideran las proposiciones del *Denison Organizational Culture Model*, desarrollado por Denison (1984), Denison & Mishra (1995) y Fey & Denison (2003), uno de los modelos de análisis cultural más difundidos a nivel mundial y de amplia aceptación en la comunidad científica latinoamericana, basado en cuatro dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

En la dimensión participación persiste el interés por involucrar a los colaboradores en los asuntos de la empresa para elevar su compromiso con el trabajo y su identidad a través de la toma de decisiones colectivas vinculadas con los objetivos (Vargas, 2015; García, 2017; Contreras y Gómez, 2018); mientras que la dimensión consistencia se relaciona con los valores compartidos, los sistemas y los procesos eficientes de la empresa para mantenerse estables e integradas (Vargas, 2015; Contreras y Gómez, 2018).

La dimensión adaptabilidad constituye la capacidad que desarrolla la empresa para enfrentar los embates del entorno exterior, instaurando los cambios necesarios para su perdurabilidad en un contexto de transformación continua (García, 2017); en tanto que la dimensión misión se refiere a la dirección estratégica de la empresa (Bonavia, Prado



y García, 2010) basada en una visión clara del futuro (Zaderey y Bonavia, 2016; García, 2017).

Compromiso Organizacional

De acuerdo con Salas (2020), el CO se relaciona con la identidad e involucramiento del colaborador con la empresa. Su conceptualización alude al estado en el cual el colaborador se identifica con la empresa y sus metas cuantificando el beneficio de mantener su membresía; ello implica la alineación entre los valores personales y los valores corporativos (Máñez, 2016).

Meyer y Allen (1991) definen el CO como el conjunto de creencias prevalentes en el colaborador hacia la empresa caracterizadas por una correlación positiva en la que se manifiesta un deseo, una necesidad o una obligación de conservar la membresía (Allen & Meyer, 1996). La literatura señala un enfoque tridimensional para el análisis del CO: a) el colaborador permanece en la empresa porque quiere (afectivo-deseo), b) el colaborador permanece en la empresa porque siente que debe hacerlo (normativo-deber) y c) el colaborador permanece en la empresa porque lo necesita (de continuidad-necesidad) (Peña et al., 2016; Salas, 2020).

En el compromiso afectivo se denota una fuerza interna que afianza la identidad del individuo e impacta en su involucramiento emocional con la empresa (Ruíz, 2013). En el compromiso normativo el colaborador siente la obligación moral de permanecer por el deber de guardar lealtad dadas la percepción de beneficios laborales (Peña, et al., 2016); mientras que el compromiso de continuidad supone un compromiso mínimo influenciado por el costo asociado a la pérdida de la membresía (Meyer y Allen, 1991).

Cultura Corporativa y Compromiso Organizacional

La evidencia empírica revela que hay una relación de influencia de la CC sobre el CO; sin embargo, los resultados muestran diversos vínculos entre ambas variables que

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



dependen del tipo de empresa, del tipo de cultura imperante y de las percepciones de los colaboradores.

Los hallazgos de García y Flores (2017) señalan que la CC de un organismo público del Perú se centra más en las funciones que en las personas; la burocracia y la racionalización generan un compromiso normativo definido por conductas responsables y comprometidas únicamente con el cometido de las funciones.

Por su parte, Garrido, Rodríguez y Álvaro (2014) establecieron que la CC está asociada, especialmente, con el compromiso afectivo y en menor medida con el compromiso normativo, sin poder arribar a una relación con el compromiso de continuidad; mientras que Máynez (2016) determinó una relación entre la CC y el CO que coincide en que la primera variable es una herramienta para alentar el compromiso y alcanzar las metas empresariales; su investigación reveló que en el sector industrial al norte de México, la CC incide directa, positiva y significativamente sobre el compromiso de los colaboradores.

Como parte de este estudio, se plantea que existe una relación positiva de influencia significativa de la CC sobre el CO. La hipótesis de investigación y las hipótesis alternativas se enfocan a determinar si la CC es predictora del CO:

H0 ($b=0$). No existe relación positiva de influencia significativa de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.

H1 ($b\neq 0$). Existe una relación positiva de influencia significativa de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.

H1a. La participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión como dimensiones de la cultura corporativa, determinan de manera directa el compromiso organizacional.

H1b. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso afectivo.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



H1c. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso normativo.

H1d. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso de continuidad.

La Industria del Retail en Chile

En Chile, las empresas del *retail* se han expandido por distintos países de Latinoamérica, convirtiéndose en redes de diseño, fabricación y suministros de productos; desarrollan marcas propias y articulan sus operaciones con otros nichos de rentabilidad (*retail* financiero, ventas de seguros, entre otros). En la actualidad, se destacan siete *holgings* empresariales en el país: Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, WalMart-Chile, SMU y ABCDIN (Martinic y Stecher, 2020), concentrando cerca de quinientos mil colaboradores.

El *retail* chileno está compuesto por supermercados y multitiendas (Ceballos y Contreras, 2011) bajo un formato de departamentalización con el que se organizan establecimientos para ofrecer una amplia gama de bienes de consumo (Martinic y Stecher, 2020). Dentro de este segmento, se inscribe Cencosud como un consorcio empresarial transnacional, que opera en Chile con ciento veinte mil colaboradores, en Argentina, en Brasil, en Perú, y en Colombia (Ceballos y Contreras, 2011).

En Chile, Cencosud está integrado por seis unidades de negocios: sesenta y seis tiendas por departamento bajo el nombre de Paris, doscientos cuarenta y siete supermercados (Jumbo y Santa Isabel), treinta y siete tiendas del sector construcción bajo el nombre de Easy, Shopping Center destinado al desarrollo y administración de treinta y cinco *malls*, Costanera Center conocida como Torre Costanera, proyecto inmobiliario que alberga establecimientos comerciales (supermercados, restaurantes, cines y tiendas de otras cadenas de *retail*) y *retail* financiero conocido por las transacciones realizadas con la Tarjeta Cencosud (Cencosud, 2017; Cencosud; 2020).



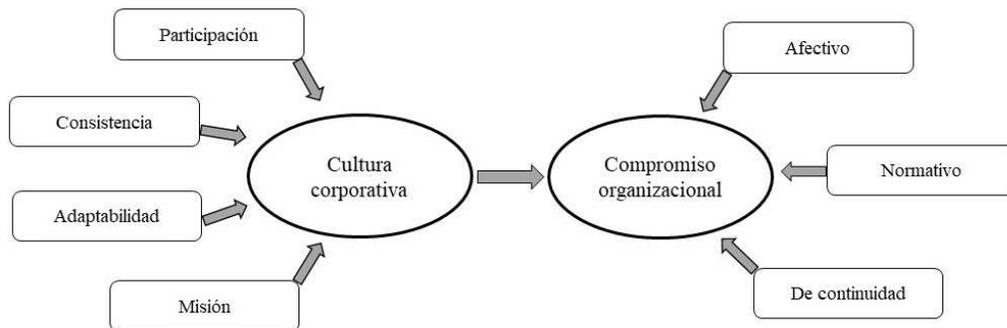
METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo cuantitativa no experimental, transversal, descriptiva y correlacional-causal que busca medir el grado de relación positiva de influencia de la variable CC (variable explicativa) sobre la variable CO (variable de respuesta) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de los colaboradores de Paris sucursal Costanera en Santiago-Chile. La figura 1 ilustra el modelo predictivo propuesto basado en las proposiciones teóricas de Denison (1984), Denison & Mishra (1995) y Fey & Denison (2003) para la variable CC, y de Meyer & Allen (1991) y Allen & Meyer (1996) para la variable CO:

Figura 1

Modelo predictivo cultura corporativa - compromiso organizacional.



Nota. Elaboración propia.

Muestra

Se siguió un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve, considerándose sujetos de estudio a todos los colaboradores que tienen relación laboral con Paris sucursal

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Costanera en Santiago-Chile. Se enviaron 122 cuestionarios durante octubre de 2021 y enero de 2022, de los cuales se recibieron 87 respuestas que proporcionaron los datos que interesaron a los fines de esta investigación.

Instrumentos y Procesamiento de Datos

Para la valoración de la variable CC se utilizó el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (Denison, 1984; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003) en su versión al español adaptada y validada por Bonavia, Prado y García (2010), estructurado en 60 ítems codificados con escala Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo, 2= parcialmente en desacuerdo, 3= ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4= parcialmente de acuerdo y 5= completamente de acuerdo).

En el caso de la variable CO, se utilizó la *Affective Continuance and Normative Commitment Scales* de Meyer y Allen (1991), compuesta por 18 ítems divididos en 3 dimensiones medidas con escala Likert de 5 puntos. Se empleó la versión en español validada por Peña, et al. (2016) y Ramírez y Mapén (2019).

La fiabilidad comúnmente se mide a través del alfa de Cronbach; se recomienda que este coeficiente exhiba valores superiores a 0,70 para demostrar que los indicadores son consistentes en su medición (Campo, 2005). Al evaluar la consistencia interna de los instrumentos, se obtuvo un coeficiente de 0,95 para el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* y de 0,94 para el cuestionario *Affective Continuance and Normative Commitment Scales*, por lo que ambos constructos son adecuados para la medición de las variables objeto de estudio.

En la medición de la CC, como puede apreciarse en la tabla 1, el resultado de la dimensión participación coincidió con el resultado del estudio precedente y el estudio original, mientras que las otras tres variables experimentaron una disminución en el índice de consistencia interna, siendo la dimensión adaptabilidad la que arrojó una diferencia mayor. En el caso de la variable de respuesta CO, la tabla 2 muestra que la fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo fue similar a la determinada en la

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



investigación precedente; sin embargo, las dimensiones compromiso normativo y compromiso de continuidad experimentaron un incremento del índice respecto a los antecedentes empíricos.

Tabla 1

Fiabilidad de la Denison Organizational Culture Survey

Dimensión	Número de reactivos	Alfa de Cronbach		
		Estudio actual	Bonavia, Prado y García (2010)	Estudio original
Participación	15	0,90	0,90	0,90
Consistencia	15	0,81	0,87	0,88
Adaptabilidad	15	0,75	0,87	0,87
Misión	15	0,87	0,93	0,92

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Fiabilidad de la Affective Continuance and Normative Commitment Scales

Dimensión	Número de reactivos	Alfa de Cronbach		
		Estudio actual	Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016)	Estudio original
Afectivo	6	0,84	0,83	0,87
Normativo	6	0,95	0,72	0,75
De continuidad	6	0,97	0,85	0,79

Nota. Elaboración propia.

Los cuestionarios se administraron bajo la plataforma *Google Forms*. Para el procesamiento de la información fue necesario ordenar y sistematizar la base de datos a partir de la extraída de la aplicación en línea. Los análisis descriptivos e inferenciales se corrieron a través del *software IBM SPSS Statistics* versión 24.



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Demografía de la Muestra

Alrededor del 52% de los participantes son de género femenino, la edad del 66,67% no excede de los 30 años; cerca del 44% posee enseñanza media, mientras que el 45,98% tiene enseñanza universitaria, aunque sólo el 24,14% concluyó la carrera profesional. El tipo de puesto del 89,66% muestral es de nivel operativo, el 8,05% se desempeña en puestos de mando medio, mientras que 2 miembros se desempeñan en cargos de alta dirección. Más de la mitad de los sujetos tienen una antigüedad laboral igual o inferior a 3 años, el 48,28% de los colaboradores son de nacionalidad chilena, el resto extranjeros con predominancia de venezolanos con 29,89% seguidos por peruanos con 11,49%.

De acuerdo con la tabla 3, el nivel de mayor aprehensión conductual y CO es inherente a los colaboradores con más de 51 años de edad. En cuanto a la escolaridad, la mayor intensidad de CC y CO se muestra en los colaboradores con postgrado, teniendo la menor dispersión conceptual para la variable explicativa en relación con la muestra total; mientras que en el tipo de puesto los miembros de la alta dirección registran el indicador más alto y sin dispersión para ambas variables.

Al respecto de la antigüedad, los colaboradores con más de 8 años de servicio registran el mayor nivel de CC y el menor indicador de dispersión, pero los colaboradores con menos de 1 año presentan un mayor CO, mientras que los empleados de nacionalidad peruana presentan la puntuación más alta en la variable CC, seguidos por los colombianos, ambos con la menor dispersión; sin embargo, los venezolanos son los segundos en demostrar mayor compromiso precedidos por los peruanos.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Tabla 3

Valores obtenidos por variables moderadoras

Variable moderadora	Cultura Corporativa		Compromiso Organizacional	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
<i>Sexo</i>				
Femenino	4,35	0,40	4,14	0,70
Masculino	4,28	0,55	4,06	0,72
<i>Edad</i>				
Menos de 25 años	4,21	0,37	4,13	0,65
Entre 26 y 30 años	4,37	0,31	4,22	0,52
Entre 31 y 40 años	4,09	0,78	3,75	0,89
Entre 41 y 50 años	4,32	0,59	3,57	0,86
Más de 51 años	4,68	0,62	4,71	0,49
<i>Escolaridad</i>				
Enseñanza media completa	4,16	0,56	3,91	0,81
Carrera profesional inconclusa	4,44	0,39	4,27	0,64
Carrera profesional concluida	4,36	0,34	4,31	0,54
Posgrado	4,60	0,22	4,50	0,50
Otra	4,60	0,76	3,97	0,58
<i>Tipo de Puesto</i>				
Alta dirección	4,73	0,00	5,00	0,00
Mando medio	4,39	0,52	4,05	0,76
Operativo	4,30	0,46	4,09	0,70
<i>Antigüedad laboral</i>				
Menos de 1 año	4,29	0,44	4,30	0,56
Entre 1 y 3 años	4,23	0,40	4,03	0,64
Entre 4 y 7 años	4,26	0,60	4,01	0,80
Más de 8 años	4,51	0,42	4,13	0,83
<i>Nacionalidad</i>				

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández

Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Chilena	4,27	0,48	3,95	0,71
Venezolana	4,23	0,57	4,24	0,77
Peruana	4,52	0,15	4,46	0,50
Colombiana	4,40	0,14	3,89	0,30
Otra	4,60	0,00	5,00	0,00

Nota. Elaboración propia.

El sexo femenino registra las puntuaciones más altas en ambas variables; en relación con el CO, este hallazgo se valida al considerar que el género femenino se caracteriza por desarrollar relaciones interpersonales basadas en el trabajo en equipo, la integración y la cooperación, mientras que el género masculino ejerce un esquema tradicionalista basado en la jerarquía, el autoritarismo y la coerción (Gómez, 2018).

Respecto con la edad, se aprecia que la culturalidad y el CO de los colaboradores con más de 51 años es más fuerte, lo cual se corresponde con los hallazgos de Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007) quienes determinaron que mientras más edad mayor es el grado de compromiso, debido a que el individuo se percibe a sí mismo con un recurso valioso de la empresa; el colaborador desarrolla un componente mucho más afectivo en virtud de la reducción de sus posibilidades de empleo y el incremento de los costos de oportunidad ante el eventual término de su membresía (Salas, 2020). Sin embargo, en este estudio se revela que los colaboradores más jóvenes, hasta los 30 años, experimentan un alto nivel de CC y CO.

En cuanto al resultado de la CC, se opone a lo determinado en el estudio de Máynez (2016) quien sostiene que a menor edad, menor cultura y compromiso; en el caso del CO, los hallazgos de este estudio se validan con la investigación de Cohen (1993), aunque el resultado para el grupo con edad entre 31 y 40 años se opone al resultado de la investigación de Börht, Solares y Romero (2014) quienes determinaron un patrón de correlación positiva.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**

Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



En relación con la escolaridad, se encontró que los colaboradores con formación universitaria y de postgrado experimentan mayor CC, lo que se confirma con el estudio de Ríos et al. (2010); también muestran mayor CO, contrariando los resultados de Sánchez et al. (2007). En cuanto al tipo de puesto, sostienen Ríos et al. (2010), que “constituye un factor importante para la toma de decisiones” (p. 117), lo que explica el resultado encontrado en gerentes de alta dirección con los niveles de CC y CO más alto de la muestra, debido al tipo de funciones especializadas de carácter táctico que desempeñan, seguidos por los colaboradores de mandos medios que acometen funciones de intermediación entre el nivel táctico y el nivel operativo, por lo que su vinculación con los planes, políticas y objetivos corporativos, guardan relación con el nivel de culturalidad determinado.

Empero, el CO es un poco mayor en el nivel operativo respecto al nivel de mando medio, validándose este resultado con la investigación de Salas (2020) quien sostiene que los colaboradores de los niveles más bajos de la estructura experimentan un mayor compromiso por la obligación moral y la necesidad de continuidad que no necesariamente se traduce en sentimientos y emociones que los vinculen con la empresa.

En cuanto a la antigüedad, los colaboradores con menos tiempo de servicio y aquellos con antigüedad superior a 8 años muestran mayor culturalidad y un mayor CO. En sintonía con Ríos et al. (2010) y Börht, et al. (2014), este resultado coincide en que los colaboradores experimentan más adhesión a la identidad, más emociones y más obligación moral durante las primeras etapas de la relación laboral. Sin embargo, con el transcurso del tiempo se genera un decremento por la aparición de nuevas expectativas y necesidades; pero entre el octavo y noveno año de servicio, los individuos han aprehendido la CC y su compromiso alcanza una relación directa positiva que se acompaña de las necesidades de permanencia, de obligación moral y de continuidad en atención al aumento de la edad y la reducción de oportunidades de inserción laboral.



Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en los niveles de culturalidad en función de la nacionalidad del colaborador; no obstante, los peruanos y colombianos muestran mayor arraigo a la CC que los chilenos y venezolanos. En sintonía con De Himmelstern (2007) la construcción de la autoconfianza permite al colaborador extranjero construir vínculos para facilitar sus relaciones de asociatividad de forma eficiente; en tanto que la confianza corporativa legitima y contribuye a desarrollar competencias para que los colaboradores comprendan la realidad y actúen en función de los objetivos.

Los peruanos y venezolanos muestran mayor nivel de CO. Aunque no se encontró evidencia empírica que revelara alguna relación entre el CO y la nacionalidad del colaborador, los aportes al constructo de Meyer y Allen (1991), Allen & Meyer (1996), Peña et al. (2016) y Salas (2020), permiten considerar que una vez que los extranjeros han resuelto sus problemas de integración interna y adaptación externa por medio de la apropiación de las significaciones culturales de la empresa (Schein, 1988), experimentan las mismas emociones, sentimientos, obligaciones morales y necesidades de continuidad que los colaboradores locales.

Análisis de Correlación

Se aplicó el análisis correlacional bivariable de Pearson para analizar el comportamiento de la correlación entre las dimensiones de la variable explicativa (CC) y las dimensiones de la variable de respuesta (CO). Los resultados se muestran en la tabla 4:

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Tabla 4

Correlación entre dimensiones de cultura corporativa y compromiso organizacional

	Participación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	Afectivo	Normativo	Continuidad
Participación	***						
Consistencia	0,711**	***					
Adaptabilidad	0,705**	0,715**	***				
Misión	0,613**	0,709**	0,820**	***			
Afectivo	0,248*	0,095	0,381*	0,260*	***		
Normativo	0,678**	0,603**	0,740**	0,846**	0,349**	***	
Continuidad	0,635**	0,623**	0,730**	0,887**	0,315*	0,981*	***

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

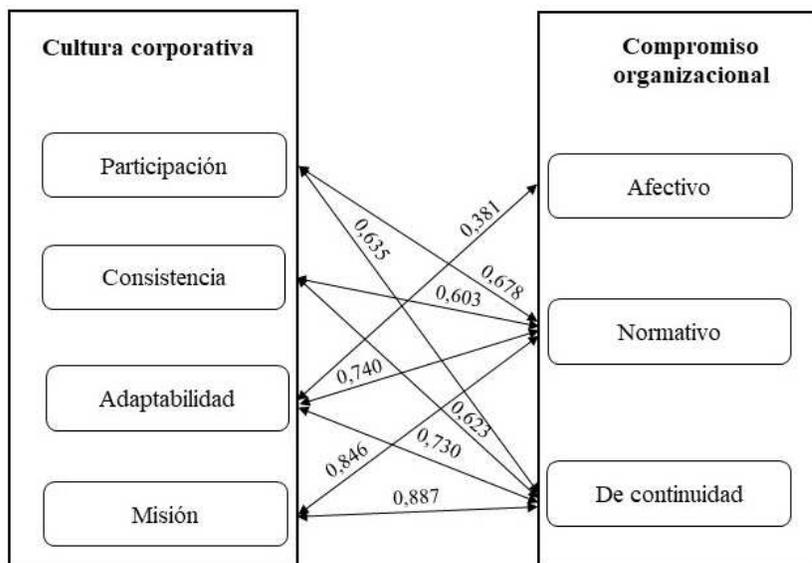
Es notorio que las dimensiones de participación, consistencia, adaptabilidad y misión que explican la variable explicativa CC, tienen un vínculo de moderado a alto entre sí (Johnson, 2016), mientras que la relación entre la dimensión del compromiso afectivo con las dimensiones del compromiso normativo y de continuidad son bajas. Luego, se observa que la correlación entre la dimensión consistencia de la CC con la dimensión afectiva del CO es muy baja y no tiene significancia estadística.



Las correlaciones más altas corresponden a la dimensión misión con las dimensiones compromiso normativo y compromiso de continuidad; en tanto que la correlación más baja existe entre la dimensión participación y la dimensión misión con la dimensión compromiso afectivo. Las correlaciones estadísticamente significativas al nivel 0,01 se muestran a continuación:

Figura 2

Correlación cultura corporativa - compromiso organizacional estadísticamente significativas al nivel 0,01



Nota. Elaboración propia.



al nivel 0,01; sin embargo, cada dimensión de la variable explicativa aporta un nivel diferente de predicción.

Las dimensiones adaptabilidad y misión son las que mayor influencia ejercen sobre el CO, con un 43% y un 44% de predicción, respectivamente. Los colaboradores incrementan su compromiso con la empresa en la medida en que la misión, los objetivos y las estrategias se sincronizan con el marco de referencia personal, generándose un equilibrio que permite consolidar la identidad proclive a propiciar un desempeño eficiente. El horizonte estratégico y el ejercicio de un liderazgo visionario, constituyen elementos distintivos capaces de crear sentidos culturales aprehensibles y validados como la forma correcta de acometen las funciones laborales (Bonavia et al., 2010; García, 2017; Verenzuela, 2020).

Las dimensiones participación y consistencia son las que menos influyen en el compromiso de los colaboradores, con un 27% y un 16%, respectivamente, de explicación de la variable de respuesta. En el caso de la participación, el resultado permite considerar que los individuos tienen un reducido involucramiento en la toma decisiones, un bajo nivel de empoderamiento y un limitado desarrollo de sus capacidades; por ello, el compromiso hacia la empresa está mediado por vínculos relacionales y transaccionales que no implican sentimientos de afiliación (Meyer y Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996).

Es posible que los colaboradores experimenten emociones negativas al percibir que sus atributos, capacidades y habilidades son poco importantes para la gestión gerencial, limitándose a desarrollar funciones con fundamento en los planes corporativos, reservándose para sí mismos las capacidades de iniciativa e innovación (García, 2017).

En cuanto a la dimensión consistencia, el bajo resultado de su influencia sobre el CO puede interpretarse como el predominio de desfases entre los valores corporativos, los valores personales y la praxis operacional. Se presume que los valores centrales (Robbins y Jugde, 2009) no están siendo compartidos de forma generalizada, lo cual

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**

Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



ocasiona que los procesos carezcan de estabilidad, comprometiendo la capacidad de adhesión colectiva y, por tanto, la eficiencia. La coordinación e integración podría presentar distorsiones respecto con las declaraciones filosóficas de la empresa; las funciones cotidianas estarían ceñidas a protocolos que no satisfacen los requerimientos de los clientes internos y externos

De seguida, se evalúa la influencia de la CC en cada una de las tres dimensiones del CO (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad). Solo las relaciones de influencia con el compromiso normativo y el compromiso de continuidad arrojan significación estadística, mientras que la significancia de la influencia de la CC sobre el compromiso afectivo arroja un valor $p > 0,05$ ($p = 0,07$), por lo que se acepta la hipótesis nula de H1b; en consecuencia, la CC no determina de manera directa el compromiso afectivo, resultando contradictorio a los hallazgos de Máynez (2016) y Hernández, Ruíz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018).

La CC explica, en un 65%, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad, con significancia estadística al nivel 0,01. Este resultado confirma parcialmente los hallazgos del estudio de Máynez (2016), respecto con la forma de tomar decisiones, de percibir y de actuar consciente o inconsciente de los colaboradores motivados por la influencia de la cultura; sin embargo, refuta la relación de incidencia de la cultura sobre la forma de pensar y sentir de los individuos. Los sentimientos positivos de los colaboradores hacia la empresa no son influenciados por la CC, la relación entre los valores centrales y los valores personales presentan una distorsión que se interpone en el proceso de construcción de la identidad, por lo que los colaboradores no sienten orgullo de pertenecer a la empresa ni esta representa una fuente inspiracional para ellos, en sintonía con los hallazgos del estudio de Dávila y Jiménez (2012).

En cambio, la CC es un predictor del compromiso normativo y del compromiso continuo. Respecto con el compromiso normativo, los resultados se relacionan de alguna forma con los determinados en el estudio de Ríos et al. (2010) y García y Flores (2017); los colaboradores experimentan un compromiso de orden moral en la medida

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



en que la CC se focalice hacia la consecución de metas y objetivos que proporcionen beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores. Durante el transcurso de la relación laboral, la participación de los individuos en los beneficios ha permitido constituir una cultura compartida sin que ello involucre sentimientos y emociones, sino que más bien se impone la necesidad de permanecer alineados a la cultura para conservar la membresía, lo cual coincide con los resultados de la investigación de Topa, Lisbona, Palaci y Amo (2004).

Por otra parte, la cultura ejerce una influencia significativa sobre el compromiso de continuidad. Los planes y políticas de la empresa brindan condiciones de estabilidad y garantizan una permanencia que reduce los temores de enfrentar situaciones difíciles ante el eventual abandono de la membresía. Los colaboradores valoran el sacrificio asociado al costo de renunciar al puesto de trabajo junto a la falta de alternativas percibidas debido a la escasez de fuentes de empleo; el apego a los beneficios económicos contractuales ha promovido una adhesión a la cultura marcada por un componente transaccional que se consolida con la deuda moral que experimentan los colaboradores (Betanzos y Paz, 2007).

Análisis Anova

En este análisis se evalúa el impacto de las variables moderadoras sexo, edad, escolaridad, tipo de puesto, antigüedad laboral y nacionalidad. La tabla 5 muestra los resultados para cada una de las variables del modelo y el impacto de los factores demográficos. Se puede observar que el factor que muestra mayor significancia estadística para las dos variables en estudio es la edad, encontrándose diferencias en los promedios de datos de los grupos etarios, exceptuando a los colaboradores con más de 51 años de edad, según se evidenció en prueba *post hot*. El resto de los factores no demuestran diferencias significativas en relación con las variables CC y CO.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



Tabla 5

Análisis ANOVA

Variable moderador	Variabes de estudio	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	Distrib. F	Sig.
a						
Sexo	CC	0,107	1	0,107	0,491	0,49
	CO	0,128	1	0,128	0,256	0,61
Edad	CC	1,892	4	0,473	2,316	0,06
	CO	7,029	4	1,757	4,064	0,00
Escolaridad	CC	2,060	4	0,515	2,547	0,05
	CO	3,204	4	0,801	1,672	0,16
Tipo de puesto	CC	0,400	2	0,200	0,922	0,40
	CO	1,653	2	0,827	1,701	0,19
Antigüedad laboral	CC	0,777	3	0,259	1,203	0,31
	CO	1,093	3	0,364	0,731	0,54
Nacionalidad	CC	0,663	4	0,166	0,756	0,56
	CO	3,854	4	0,964	2,045	0,10

Nota. CC=Cultura corporativa CO=Compromiso organizacional. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la evidencia empírica, la CC de París sucursal Costanera Santiago-Chile se corresponde con una cultura jerárquica marcada por un entorno estructurado con una dinámica vinculada a procedimientos estandarizados que proveen protocolos para atender las situaciones operativas, mientras que el liderazgo es un agente supervisorio del cumplimiento y evaluador del desempeño (Ojeda, et al., 2016).

Empero, también se percibe la presencia de una cultura orientada al mercado enfocada a satisfacer las expectativas de sus clientes externos (Salas et al., 2017); su predilección por los ratios financieros se acompañan de procesos de gestión que han descuidado la satisfacción de las necesidades de colaboradores.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



La CC es un predictor del CO; conclusión que depende de la generalización del análisis de las variables de estudio. No obstante, haciendo una evaluación individual de la relación de cada una de las dimensiones de la variable explicativa (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) con respecto de las dimensiones de la variable de respuesta (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad), el análisis de los resultados revela que las dimensiones de la CC influyen únicamente sobre las dimensiones de compromiso normativo y compromiso de continuidad, hallazgos que se confrontan con los determinados por Máynez (2016).

El sistema cultural tiene un impacto en el compromiso mediado por relaciones de fidelización y costos de oportunidad, asociado a la lealtad derivada de la participación en los beneficios económicos contractuales. Dada la predominancia de una cultura jerárquica que centra su atención en los procesos y no en las personas, los colaboradores han desarrollado conductas apegadas al sistema cultural de cara a la consecución de los objetivos empresariales, hallazgo que se relaciona con el de García y Flores (2017).

También persiste una alta valoración del costo de oportunidad relativos a la eventual pérdida de la membresía, pero no se relaciona con vínculos afectivos de los colaboradores hacia la empresa. Lo relevante de esta conclusión, es la contradicción respecto con los resultados Garrido et al. (2010) que muestran una conexión entre la CC y el compromiso afectivo marcada por los sentimientos expresados por los colaboradores hacia la empresa, haciéndose presentes sentimientos de afiliación genuina que promueven una fuerte adhesión a la cultura imperante.

Es posible considerar la existencia de debilidades en la gestión del personal, especialmente las relacionadas con su capacidad de atraer fuerza de trabajo efectiva, desarrollarla plenamente y mantenerla a largo plazo. Las fallas en este particular, según Hernández et al. (2018), obedecen a la ausencia de habilidades en la planeación, capacitación, evaluación del desempeño, administración de



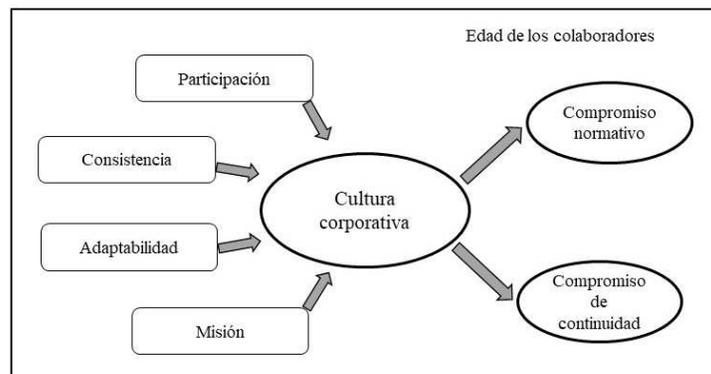
remuneraciones y programas de prestaciones. La gestión gerencial estaría ignorando el desarrollo de actividades para reclutar, capacitar, desarrollar y retener a las mejores personas.

Como se mencionó anteriormente, es posible que otras variables estén influenciando la dimensión afectiva sin que guarden relación con la filosofía empresarial. La satisfacción laboral, la valoración de las iniciativas creativas e innovadoras no se explican en esta investigación, lo cual se interpreta como la ausencia del deseo de permanecer en la empresa por orgullo, por la valoración positiva de la relación del individuo con la empresa, por la intensidad de su identidad o por vocación.

En atención a los resultados y su discusión, se ha ajustado el modelo predictivo que se planteó en este estudio:

Figura 4

Modelo ajustado de influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.



Nota. Elaboración propia.

Al conocer que si existe una relación positiva significativa entre la CC y el CO, se determina rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, aceptar la hipótesis H1 debido

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



a que predomina una correlación positiva moderada entre la variable explicativa y la variable de respuesta.

Con relación a la influencia de las dimensiones de la CC sobre las dimensiones del CO, se establece que cada dimensión de la variable independiente tiene un impacto individual sobre el CO; sin embargo, dicho impacto es significativo solo sobre el compromiso normativo y el compromiso de continuidad; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa H1a.

El CO carece de sentimientos y emociones positivas inherentes a la valoración que hace el colaborador respecto con el vínculo que lo une a la empresa; en cambio, su adhesión a la filosofía y la praxis de sus funciones están impregnadas de la culturalidad corporativa mediadas por la existencia de razones morales que dan cuenta de su necesidad de hacer carrera en búsqueda de nuevas oportunidades, de obtener reconocimiento y de acceder a nuevos y mejores planes de incentivos contractuales. Esta situación cobra vigor en medio de las dificultades que enfrentaría en el entorno exterior si decidiera suspender su membresía y buscar un nuevo empleo, asumiendo los costos financieros y psicológicos que implica este proceso; en consecuencia, se rechazan las hipótesis nulas y se admiten las hipótesis alternativas H1c y H1d.

La inclusión de la variable moderadora edad en el modelo predictivo, es consistente con investigaciones precedentes, cuyos resultados revelan que los colaboradores más jóvenes tienden a experimentar un mayor compromiso por la necesidad de alcanzar un buen desempeño laboral, obtener mejores beneficios contractuales, consolidar los aspectos legales aplicables a la relación de laboral y obtener resultados favorables en las evaluaciones de sus superiores; sin embargo, con el transcurrir de los años (de edad y de servicio), tienden a reducir la intensidad de su compromiso y vuelve a incrementarse después de 8 o 9 años con ocasión de la fidelidad que les merece la empresa y ante la reducción de oportunidades en el entorno exterior.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



El modelo ajustado permite establecer las condiciones para promover el compromiso de los colaboradores; sin embargo, el predominio de otras variables de la dinámica organizacional está siendo ignorado por la gestión gerencial de la empresa, por lo que el compromiso afectivo es una de las potenciales debilidades que atentan contra la lealtad, la identidad y la visión compartida. La alta dirección debe considerar que aunque existen obligaciones morales del trabajador hacia la empresa. Los resultados de esta investigación constituyen un corpus de información valiosa para la alta dirección; algunas políticas de gestión de personal, operacional y del cambio, están influyendo, de forma negativa, en los lazos afectivos que vincula a sus colaboradores con una empresa multinacional y multicultural.

A propósito de lo anterior, se considera pertinente alentar estudios más amplios que incluyan otras variables, especialmente el clima organizacional, la satisfacción laboral, los factores motivacionales de los colaboradores y la gestión de las relaciones de trabajo. Dentro de los objetivos de nuevas investigaciones, es adecuado evaluar el compromiso afectivo y sus variables de influencia, proclive a generar información que permita conocer las transformaciones internas que deben ocurrir para fortalecer la identidad individual y colectiva. Sobre la contradicción de los resultados de esta investigación respecto con los hallazgos de Ríos, et al. (2010), Máynez (2016), y Arias y López (2020), se considera que las condiciones cambiantes de la realidad social abren paso a la incorporación de fenómenos que irrumpen para dar cuenta de nuevas explicaciones.

Una limitante metodológica de este estudio, es que el instrumento aplicado para la medición del CO explora la autopercepción del colaborador, lo cual pudiera estar influenciado por subjetividades asociadas a situaciones pasadas y presentes que comprometen la verdadera concepción sobre la dinámica organizacional. Otra limitante, es que este estudio incluye, únicamente, a colaboradores de una de las empresas del *holding*, por lo que sería valioso que se involucrara al resto de las compañías para profundizar el análisis y generalizar las argumentaciones de los



resultados. En este marco, conviene ampliar el universo muestral para establecer inferencias inter-sucursales, inter-*holding* e inter-*retail* chileno y de la región.

REFERENCIAS

- Arias, S. y López, H. (2020). Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. Caso de estudio. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 33-63. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2646>
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the Organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22411/21691>
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Börht, R, Solares, L. y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63. <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/ajayu/index.php/ajayu/article/view/101>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework*. California: Jossey-Bass.
- Campo, A. (2005). Usos del coeficiente alfa de Cronbach. *Biomédica*, 26(4), 585-588. <https://doi.org/10.7705/biomedica.v26i4.327>
- Ceballos, F. y Contreras, J. (2011). *Modelo de negocio de las empresas pertenecientes a la industria del retail en Chile*. [Tesis de pregrado, Universidad del Bío Bío].

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**

Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/834/1/Ceballos%20Riquelme%2c%20Fabiola.pdf>

Cencosud. (2020). *Cencosud. Presentación Corporativa Tercer Trimestre 2020*. Recuperado el 12 de enero del 2021, de: [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_presentations/es/2020/12/Corporate-Presentation-3T20-\(ESP\).pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_presentations/es/2020/12/Corporate-Presentation-3T20-(ESP).pdf)

Cencosud. (2017). *Unidades de negocios*. Recuperado el 22 de noviembre del 2020, de: <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14*(2), 143-159. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.9407&rep=rep1&type=pdf>

Contreras, A. y Gómez, G. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma, 5*(1), 59-86. <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>

Cuenca, R. y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium, 37*, 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

Dandridge, T., Mitroff, I. & Joyce, W. (1980). *Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. Academy of Management, 5*(1), 77-82. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288894>

Dávila, M. y Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de la ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología, 42*(1), 51-64.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**

Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



<https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8225/10144>

De Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 68-79.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3713>

Denison, D. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)

Denison, D. & Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science*, 6(2), 204-223.
<http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2011/11/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>

Fey, C. & Denison, D. (2003). *Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia?*. Michigan: William Davidson Institute.

García, M. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa-Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 137-147.
<https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/207>

García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 39, 75-102.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004

Garrido, A., Rodríguez, M. y Álvaro, J. (2014). Un análisis de la relación entre compromiso organizacional y los valores. *International Journal of Social Psychology*, 25(3), 351-363. <https://doi.org/10.1174/021347410792675615>

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



- Gómez, N. (2018). *La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3986>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, B., Ruíz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 127-142. <https://doi.org/10.18359/rfce.2168>
- Johnson, R. (2016). *Estadística elemental* (3a. ed.). México: Cengage Learning.
- Mandujano, Y. (2020). Revisando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina. *NovaRua*, 12(21), 82-104. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.21.5>
- Martinic, R. y Stecher, A. (2020). Experiencias de trabajadores del retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia*, 27, 1-31. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.11939>
- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?. *Contaduría y Administración*, 61(4), 666-681. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



- Morgan, G. (1988). *Imágenes de la organización* (1a. ed.). Madrid: RA-MA Editorial.
- Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencias. *Telos*, 18(1), 17-38. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777>
- Peña, M., Chávez, A. y Alarcón, M. (2016). El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 9(7), 109-119. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n7-2016/RIAF-V9N7-2016.pdf#page=111>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 9(5), 95-105. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Ramírez, V. y Mapén, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de los servidores públicos en México. *Koinonía*, 8(4), 166-189. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.263>
- Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311/417>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ruíz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Estudios Empresariales*, 1, 67-86. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Daniel A. Verenzuela Barroeta, Mariela C. Araque Manrique,
Loyda M. García Estelin y Adrián J. Salas Hernández**
Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional:
el caso de un retail chileno



- Salas, A. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>
- Salas, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007) Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3351>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica* (1a. ed.). Madrid: Plaza & Janes Editores.
- Topa, G., Lisbona, A., Palaci, F. y Amo, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupos. *Psicothema*, 16(3), 263-368. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3003>
- Vargas, T. (2015). *Cultura organizativa e innovación. Un modelo explicativo*. [Tesis doctoral, Universitat de València]. <https://core.ac.uk/download/pdf/71052538.pdf>
- Verenzuela, D. (2020). *Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*. [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283820>
- Zaderey, O. y Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del *Denison Organizational Culture Survey*. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60. <http://10.5231/psy.writ.2015.2307>
- Zapata, Á., y Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Valle del Cauca: Ediciones Universidad del Valle.

CAPÍTULO

**Ero Del Canto,
Fabiola Bonifacio y
Karen Cáceres**

La gestión del Talento Humano:
acercamiento hacia su transformación en
épocas Post-Pandemia

3

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia

**Ero Del Canto
Fabiola Bonifacio
Karen Cáceres**

INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19 ha traído consigo grandes desafíos en todas las áreas profesionales de todo el mundo y la gestión del talento humano no escapa de ello, estas organizaciones han enfrentado importantes cambios que seguramente les dios paso para abrirse a la era digital incorporando dentro de sus procesos al teletrabajo y realizar una serie de adaptaciones para poder sobrevivir a esta transformación.

En tal sentido, las organizaciones desde el área de gestión de talento humano han tenido que asumir un gran reto para lograr atraer talento calificado ante la deserción que el efecto pandemia pudo traer en consecuencia; la solicitud de perfiles con habilidades técnicas, aunando las fortalezas como lo son la disciplina, la resiliencia, la adaptación al entorno, la toma de iniciativas, la toma de liderazgos y empatía está en aumento.

A su vez los talentos están en la búsqueda de mejores condiciones laborales y con mayor flexibilidad, por lo que tienen una alta disposición de migrar de trabajo, esto genera una constante de posiciones vacías que se tornan difíciles de reemplazar, es por esto que las empresas se han abierto a nuevos métodos para gestionar sus talentos , capacitarlos y fortificar sus competencias de este modo logrando la retención del personal, siendo una de estas técnicas el empowerment empresarial, aunado a esto se suman la atención a la salud física y mental de los colaboradores, el Trabajo híbrido, el Employer Branding y estrategias como Upskilling y Reskilling.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



Todos estos métodos, ya eran significativos, pero ahora nos encontramos inmersos en un entorno de cambio y transformación, no solamente por el COVID-19, sino también por la era digital, la sostenibilidad, nuevos perfiles profesionales en el mercado, mayor competitividad de empresas modernas, entre otros, por lo que se puede decir que la pandemia ha servido como un gran catalizador de la transformación en las grandes, medianas y pequeñas organizaciones.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es necesario entender cómo se irá enfrentando la Gestión del Talento humano ante tal transformación post-pandemia; y así esclarecer la importancia de la práctica adecuada de los procesos de gestión del talento humano, dirigido esencialmente en los entornos empresariales antes y después de la pandemia tomando en cuenta que estos factores se ven involucrados en el proceso de dicha gestión, influenciado por el accionar del personal que conforma la organización.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A nivel del mundo empresarial, las organizaciones demandan de personas con el fin de consolidar cada uno de los objetivos planteados para el desarrollo de la actividad a la que estén dedicados, por lo que, es de suma importancia conocer a ciencia cierta la posición que ocupa el ser humano en este contexto organizacional; considerando que desde la época de la revolución industrial a raíz de la transformación del entorno laboral sustituyendo parte del capital humano explotado en aquel entonces; por máquinas, así como, la concepción de organizaciones enfocadas en división del trabajo y factores de producción, trajo consigo el inicio de tomar en cuenta, dar importancia a la mano de obra, conocida en esta época actual como talento humano.

Cabe destacar lo expuesto por Chiavenato (2009), donde afirma que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 15).

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



Resultando así imprescindible en el entorno organizacional profundizar con el estudio o evolución de esta gestión, en pro de ir generando políticas y prácticas enmarcadas en la época actual para consolidar la efectiva administración y gestión de los individuos que conforman el sistema organizacional; enfocándose en la premisa de que las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, considerándoles seres con conocimientos, inteligencia, habilidades, aspiraciones, personalidad y percepciones diversas; estando esto extremadamente vinculado al entorno post-pandemia ocasionado por el COVID-19 donde se ha originado mayor interrelación y dependencia de las organizaciones con su talento humano, apuntalados todos hacia la transformación del accionar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en tiempos difíciles.

Por lo antes mencionado se puede afirmar la importancia que tiene el análisis del capital humano e intelectual en las organizaciones con la finalidad de comprender mucho mejor el entorno y así consolidar la transformación de la gestión, tomando en cuenta que el capital intelectual de la organización consta de activos intangibles, como se señala siendo estos:

- Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que por lo general conocemos como organización. Además, también la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura.
- Capital externo: comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- Capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. (Chiavenato, 2009, pp. 31-32)

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



Estando así enfrentados al estudio del capital intelectual de la organización en forma de triada (organización, clientes y personas), siendo fundamental el conocimiento de los factores internos y externos que afectan el desarrollo organizacional en miras a generar estrategias lo suficientemente eficaz y eficientes para la transformación del ideal en la organización, dándole mucha más importancia al conocimiento del talento humano complementándose unos con otros creando equipos de alto desempeño que generen hechos creativos, innovadores, que se traduzcan en soluciones para enfrentar los momentos de pandemia y post-pandemia; enfocándose en las nuevas tendencias aplicadas en la administración del talento humano.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad el efecto generado por el COVID-19 desde marzo de 2020, ha desencadenado diversos retos a nivel personal, educativo, industrial, entre otros; jugando un papel importante el nuevo enfoque en el que se ha tenido que desarrollar la administración del talento humano, siendo necesario por ejemplo, la generación de directrices al personal trabajando a distancia (online) recurriendo al teletrabajo, transformación digital de los procesos e innovación en la forma de ejecutar las actividades centradas en garantizar la salud y bienestar de las personas sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que se ve fundamentado de cierta forma con la apreciación de Kropp (2022): “Dado que la crisis de COVID-19 perturba a las organizaciones de todo el mundo, los líderes de RR.HH. deben responder de forma rápida y exhaustiva, teniendo en cuenta las consecuencias inmediatas y a largo plazo para el talento”(s/p).

Es por esto que en los dos primeros años de pandemia principalmente, los líderes de Talento Humano se enfrentaron a realizar análisis minuciosos de la situación, identificar las amenazas y priorizar las actividades y decisiones a tomar; teniendo presentes retos como, garantizar la Salud física y mental de los trabajadores, implementar el teletrabajo y la gestión de las comunicaciones en situaciones donde muchos carecían de los equipos tecnológicos para tal fin; llevando esto a la gestión de los empleados en remoto necesitando para ello manejar una comunicación asertiva y cuidadosa al

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



enfrentarse a un contexto en crisis socio-emocional y socio-económico, más aun cuando la toma de decisiones en muchas organizaciones se relacionó con la reducción de personal en pro de disminuir costos para así garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo de crisis.

Por todo lo antes mencionado vale la pena traer a colación un análisis realizado bajo la experiencia de diversas empresas en referencia a las actividades y el porcentaje de atención que le dan a cada una antes y durante la pandemia, dicho análisis fue plasmado por Gutiérrez y Rivera (2022), en la siguiente figura:

	Antes de la pandemia	Durante la pandemia
 Atraer y retener el talento	100%	0%
 Aumentar la productividad	80%	20%
 Automatización de procesos de recursos humanos	80%	20%
 Planificar la fuerza laboral	60%	40%
 Reducir costos	40%	60%
 Atender la salud física y mental de los colaboradores	40%	60%
 Asegurar la continuidad del negocio	40%	60%
 Implementar estrategia de teletrabajo	20%	80%

Fuente: Gutiérrez y Rivera (2022)

Logrando de esta forma constatar de forma estadística el cambio de rumbo o de atención al que se vieron enfrentadas las diversas organizaciones, teniendo el mayor porcentaje antes de la pandemia la acción de atraer y retener el talento; estrategia muy significativa a nivel de dominio de mercado y al verse en el entorno de la crisis por la pandemia esto perdió relevancia, ya que, el interés primordial de las organizaciones se centraba en sobrevivir, por lo que incrementó considerablemente a

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



un 80% la implementación de estrategias de teletrabajo, cuestión que no tenía mayor importancia en “condiciones normales”.

Por otro lado se destaca como se ha venido mencionando con anterioridad, la atención a la salud física y mental de los colaboradores, siendo esta necesidad más que evidente al presentarse la situación pandemia por COVID-19, se vieron en la necesidad de mejorar los protocolos de salud, regirse por las medidas de bioseguridad emanadas por los entes gubernamentales en pro de garantizar el bienestar de los trabajadores y por ende la continuidad organizacional, situación que no termina solo con cuidarse dentro del área de trabajo sino fuera de él, en su entorno familiar y por ende esto conlleva a manejar con mucho más tacto el bienestar socio-emocional de los involucrados en el proceso empresarial.

Esto ha traído consigo el cambio de paradigmas que se han incrementado mucho más en este tiempo de post-pandemia, en donde ya tenemos un poco más de organización hacia la nueva normalidad, donde se aproximan nuevos retos tanto organizacionales como individuales para cada trabajador, que son consecuencia de todo lo vivido y experimentado en estos últimos 2 años de pandemia.

Existen 7 tendencias en la gestión de Recursos Humanos señalados por Cerem Comunicación (2021); de las cuales hablaremos a continuación:

1. Trabajo híbrido (teletrabajo y presencialidad): La premisa del trabajo híbrido es poder aprovechar lo mejor de ambos mundos ya que, se pudo probar los beneficios del trabajo remoto, sin embargo, la presencialidad también tiene sus ventajas.
2. Estrategias como Upskilling y Reskilling: La pandemia obligó a las empresas a adaptarse para sobrevivir, en muy poco tiempo y bajo condiciones adversas lo que dejó una gran lección: es necesario trabajar en el desarrollo de las competencias de los trabajadores para lograr empresas más dinámicas, y con mejor capacidad de respuesta ante las crisis. El upskilling optimiza y desarrolla las habilidades para el puesto actual. Mientras que el reskilling es la adquisición o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar a otro puesto de trabajo dentro de la organización.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



3. Salud mental y Bienestar: Salud mental fue uno de los términos más buscados por las personas durante estos años anteriores. Por esta razón, la gestión de Recursos Humanos se enfrenta a un gran reto: proveer las condiciones necesarias para lograr el bienestar personal y familiar; así como el balance entre la vida personal y la laboral.

4. Atracción de talento en un entorno digital: La atracción de talento siempre ha sido uno de los focos principales de la gestión de Recursos Humanos. Para los años posteriores esto se mantiene vigente, pero se agregan nuevos factores a la ecuación. El primero, es el factor global. El teletrabajo ha permitido borrar las fronteras y acceder a talentos en cualquier parte del mundo. Esto es positivo porque es posible atraer a los mejores perfiles, sin una limitante geográfica. Pero por otro lado, plantea un desafío para los profesionales que se enfrentan a procesos de selección con personas culturalmente diferentes, que manejan sus propios códigos y lenguaje, lo cual puede llegar a suponer una barrera si no se maneja de forma adecuada.

5. Nuevas tecnologías para Recursos Humanos: People Analytics (Análisis de Personas) será lo más escuchado en estos años subsiguientes. Usar de forma consolidada esta herramienta ayudará a entender lo que sucede en la empresa, a través del análisis de las opiniones de los empleados sobre temas diversos, así como de datos que permitan identificar qué tan motivados están, o cómo es su productividad.

6. Diversidad, Inclusión y cierre de brechas: En la actualidad hay una creciente necesidad por tener empresas con una alta conciencia social, donde la diversidad, la inclusión y el cierre de brechas sean una realidad, y no una bandera comunicacional. Una cultura organizacional sólida es la base para la retención del talento. Las personas quieren trabajar y mantenerse en empresas con las que compartan valores y creencias, y que actúen de forma coherente con lo que dicen.

7. Employer Branding: El Employer Branding o la imagen de marca empleadora es una tendencia que se mantiene vigente en 2022 y posteriores; tanto para la atracción de talento, como para la retención. Alinearse a los valores de la generación milénica (80-2000) y la conocida generación z (2000-adelante), que

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



representan el mayor porcentaje de la fuerza laboral activa, es fundamental. Tener una cultura organizacional transparente, sostenible y coherente, es la mejor forma de atraer y retener personas que quieran crecer con la organización.

Este escenario post-pandemia lleva a las organizaciones a realizar adaptaciones de los lugares de trabajo, sitios que no han sido usados con regularidad en los últimos años y que por ende conllevan a un inversión importante de presupuesto, incluyendo en esta adaptación la generación de espacios seguros y amplios evitando el confinamiento y así seguir respetando el distanciamiento social. A su vez resulta primordial el acceso a la tecnología y conectividad para no dejar de lado las reuniones por video conferencias y así poder de cierto modo garantizar la continuidad del trabajo remoto, teniendo flexibilidad en ciertos cargos y espacios para la optimización del tiempo, dejando atrás el pensamiento de un cumplimiento de horario inflexible; siendo esto responsabilidad principalmente de la gestión de talento humano en pro de garantizar el bienestar personal y profesional de sus trabajadores.

En este contexto resulta imprescindible la inversión en la capacitación de los trabajadores; así como en la contratación de talentos que quieran pertenecer a empresas versátiles y proactivas, esto de la mano con la capacidad de garantizar un clima laboral agradable y prevenir la aparición del estrés laboral, situación que se encuentra en la palestra debido a los cambios generados por el regreso a la nueva normalidad, tomando en cuenta que el teletrabajo desvaneció el límite entre el trabajo y la vida personal; por lo que, se deben fomentar estrategias de bienestar orientadas hacia la concepción del trabajador como un todo, contribuyendo así a su salud mental, y por ende, a mejorar su desempeño laboral.

A su vez, se ha vuelto un objetivo principal el promover el sentido de pertenencia hacia la organización, partiendo del hecho de que cada individuo forma parte del crecimiento o estabilidad que ha tenido la organización en los últimos años, donde se debe reconocer el desempeño, la resiliencia, el desarrollo y la adaptabilidad de todos los involucrados; afianzando así la premisa del manejo el Talento Humano considerando las competencias individuales.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



GESTIÓN DEL TALENTO CONSIDERANDO COMPETENCIAS INDIVIDUALES.

Cuando hablamos de competencias individuales, hacemos referencia al conjunto de características personales y conocimientos que tienen los individuos y ayudan a desarrollar capacidades para desempeñar diversas funciones, en este caso enfocadas a su ocupación, consolidando así el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización de la que forme parte. En un artículo publicado en el blog Grandes Pymes se pueden destacar ciertas consideraciones:

Los recursos humanos son un elemento esencial e importante para el buen funcionamiento de las organizaciones. Todas cuentan con un activo muy importante para su buen funcionamiento, siendo el talento humano un elemento primordial y esencial en la empresa ya que son dinámicos, poseen gran potencial de desarrollo, el cual debe ser aprovechado para explotar nuevas habilidades, transformar la información recibida en conocimiento, con la finalidad de obtener nuevas actitudes y comportamientos que beneficien la maximización de la productividad de la empresa. Por lo tanto, se debe de reclutar y seleccionar de forma correcta al talento humano, según las técnicas que tradicionalmente se utilizan para demostrar si el recurso es el indicado para desempeñar el cargo asignado, si posee los conocimientos requeridos para el buen desarrollo de sus funciones, y colaborará con mucha disponibilidad para alcanzar los objetivos y metas que tiene prevista la empresa y así obtener el éxito organizacional. (Valdas, 2020, p. 1)

Aunque el autor sigue refiriéndose a los trabajadores como recursos y no como talento humano, su percepción referente a la importancia de valorar el conocimiento de estos se suma al contexto actual y a la necesidad que ha surgido en el escenario post-pandemia; donde se persigue el objetivo de gerenciar tomando mucho más en cuenta las diversas competencias de cada uno de los involucrados en el proceso, transformando cada una de ellas en oportunidades de mejoras para la organización y así incrementar la productividad en esta nueva inserción a la normalidad relativa a la que nos enfrentamos. Por ende, el éxito de la organización viene dado por su capacidad de componerse por personas idóneas o capaces, que dan un valor agregado a la

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



organización en especial las personas que conforman los puestos de mayor jerarquía o aquellos que podemos llamar líderes.

Es por esto que la administración del personal considerando su competencia se ha convertido en un elemento de gran importancia para las organizaciones, donde podemos deducir que es una de las estrategias más significativas la cual puede prescribir el futuro de nuestra organización. Puesto que los individuos con el tiempo llegan a ser una especie de socios que conducirán a la organización al alcance de sus objetivos y logros en cuanto a competitividad, en función a esto, los gerentes y altos mandos de la organizaciones tienen la responsabilidad de participar en el reclutamiento, entrevistas, selección y capacitación del talento, siendo garantes de que esta gestión sea la más adecuada y efectiva en pro del beneficio organizacional y no menos importante beneficio del personal que formará parte del entorno.

Por esa razón, cada día son más las compañías que evalúan a su personal de acuerdo a las competencias mencionadas en su perfil profesional y se encargan de reforzar estas competencias a través los entrenamientos y capacitaciones continuas. Siendo en la actualidad unas de las competencias más valoradas por las organizaciones las siguientes,

El trabajo en equipo, Capacidad de organización Capacidad de análisis de datos o reportes, Habilidad para la toma de decisiones, Creatividad e innovación Capacidad de comunicación efectiva, Capacidad de adaptación al cambio y mejora (Pérez, 2021, p. 1)

Al tener o trabajar en miras a la consolidación de un equipo de trabajo con estas competencias se garantiza el desenvolvimiento efectivo de la organización, obteniendo beneficios para ambas partes, haciendo posible bajo este enfoque por competencias sacar provecho a las habilidades de cada uno de los involucrados, bajo métodos de capacitación y aprendizaje colaborativo; que ayudara a mejorar el clima organizacional y hacer mucho más fácil la incorporación a la rutina de la nueva normalidad laboral.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



En tal sentido, tras la aparición de la pandemia en el año 2019 afectando está a las organizaciones a nivel mundial, estas empezaron a experimentar grandes transformaciones dentro de ellas evoluciones sociales, económicas, tecnológicas, siendo estos cambios impredecibles, bruscos y rápidos lo que ocasionaron si se puede decir de manera positiva la acelerada necesidad de la innovación, obligándolas a incorporarse en el mundo creciente en cambios y avances tecnológicos, para poder mantenerse en el tiempo y no ser aplastadas por la nueva era tecnológica.

Tomando en cuenta que aún muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica avanza y se olvidan de evolucionar, cabe destacar el estudio presentado por Pérez (2017): “el 56% de las empresas están rediseñando sus programas de recursos humanos para aprovechar las herramientas digitales y móviles” (p. 14), lo que nos indica que la pandemia solamente aceleró este proceso tecnológico a nivel mundial.

EMPOWERMENT, ¿DEBERÍA APLICARSE EN LAS ORGANIZACIONES?

Luego de determinar que resulta necesario para lograr la transformación de las organizaciones en la época post-pandemia la aplicación de estrategias enfocadas hacia el bienestar del trabajador, haciendo énfasis en sus competencias individuales, es importante tomar en cuenta que a nivel organizacional aún existe el temor de delegar responsabilidades a los subordinados, por lo que se debe recurrir a herramientas que ayuden a generar confianza tanto individualmente como a los miembros de la organización como equipo, sirviendo de apoyo el empowerment, el cual según Medina (2020): “estrategia que consiste en ofrecer a los empleados o equipos una mayor autonomía, autoridad, capacidad de decisión y responsabilidad, con el fin de que se sientan más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que permite aumentar su productividad” (p. 1).

Resultando esto, todo lo contrario al método tradicional donde eran los directivos y altos cargos los que se encargaban de solo ordenar y los trabajadores obedecer sin generar opiniones ni aportes al proceso; dicho esto, no se hace necesario que el

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



personal consulte a sus superiores para tomar una decisión que este a su alcance o para resolver un problema, teniendo la oportunidad de accionar según su criterio, habilidades y competencias.

En tal sentido el empowerment suministra a los equipos de trabajo influencia en ciertas áreas a través de la autonomía para tomar decisiones, ya que se caracteriza por proporcionar autonomía a los integrantes, reconoce los diferentes puntos de vista, brinda apoyo y soporte, genera confianza, otorga el reconocimiento y muestra los logros del talento humano, todo esto ayuda a ejecutar tareas coordinadas y resultados más efectivos para las áreas donde se desenvuelven. ¿Deberíamos aplicarlo?, ciertamente las empresas modernas en esta época de pandemia y post-pandemia les ha tocado ir descubriendo los beneficios que esta filosofía les brinda.

Se puede decir que entre los beneficios podemos encontrar los siguientes:

- Mantiene a los empleados motivados.
- Brinda nuevas oportunidades de crecimiento.
- Acelera la productividad.
- Mejora la satisfacción del cliente.
- Reduce costos.
- Genera un ambiente de trabajo positivo.
- Propicia la cohesión de los equipos.

Si bien es cierto el tabú del empowrment genera un error muy común del que parten muchas empresas a la hora de encontrarse con el empoderamiento y es creer que solo beneficiará al empleado, pues lo cierto es que cuando el personal se siente más libre y reconfortado trabaja de manera eficiente de esta forma aportando mayores beneficios a las organización, cuando esto se transmite al resto de los integrantes, la

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



organización logra la retención de los talentos y consigue cautivar a otros talentos de gran nivel que serán atraídos por este entorno que le brinda la organización. Por ende resulta interesante mencionar que:

...El 77% de los trabajadores reconocen que se implicarían más si se les reconocen sus logros, y no hay mayor reconocimiento que la autonomía. Además, si se ejecuta bien el programa de incentivos, la empresa puede llegar a ver mejorada la productividad en un 44%. (Barrios, 2020, p. 14)

Arrojando esto como resultado el Ganar-Ganar en la organización, por lo que, el trabajador empoderado logrará adecuar las técnicas, métodos, a sus propias formas, y con ello ganará tiempo y aumentara su productividad individual y colectiva; es por ello que en la época actual esta estrategia ha sido y seguirá estando en vanguardia en miras hacia la transformación del trabajador post-pandemia, haciéndose necesario combinar esta estrategia con capacitaciones constantes a los miembros de la organización en pro de estar siempre actualizados para enfrentar los escenarios que se presenten.

CAPACITACIÓN POST-PANDEMIA

La capacitación en el transcurso de los últimos años de pandemia y post-pandemia, ha tenido una transformación en miras a ser desarrollada de forma virtual; considerando que la emergencia sanitaria ha obligado a personas y empresas a explorar su entorno; identificando fortalezas, debilidades y posibles mejoras; generando la implementación de actividades o herramientas digitales con la finalidad de hacerlas más dinámicas y participativas, tomando en cuenta que estando los trabajadores ejerciendo su labor desde casa no se podía dejar de lado la capacitación constante en pro a la adaptación de los nuevos procesos y formas de trabajo.

Es por esto que se recomienda utilizar herramientas como los webinars a manera de fuente de información, así como, las capacitaciones ofrecidas por miembros internos de la organización, tomando en cuenta que se recomienda una duración no mayor a

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



90 minutos en las capacitaciones virtuales, ampliando el espectro de temas que son necesarios sean manejados por los trabajadores; tal como se indica a continuación,

La coyuntura actual parece hacer hincapié en la necesidad de desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia, el liderazgo o la inteligencia emocional; mientras que, por el otro, requiere de habilidades técnicas, como el desarrollo de destrezas tecnológicas para resolver problemas y generar flujos de trabajo más eficientes. Es por ello que capacitar al personal, tanto de forma individual como grupal, debe ser parte de las prioridades de la estrategia empresarial, durante esta coyuntura y en el futuro inmediato. (Postgrado UTP, 2020, p. 1)

Debido a esto se puede constatar que la nueva era de capacitación debe estar enmarcada hacia una formación integral, tomando en cuenta todas los enfoques que contribuyan al crecimiento personal y profesional del talento humano, debemos dejar atrás las capacitaciones rígidas donde solo se impartía conocimientos técnicos, métodos precisos para realizar su labor, por el contrario en el entorno actual donde estamos expuestos a cambios constantes se hace necesario incluir en dichas capacitaciones temáticas, actividades de crecimiento personal donde se desarrollen las habilidades blandas del ser humano, en pro de mejorar de forma significativa la adaptación a los nuevos retos post-pandemia y la inserción a la nueva realidad empresarial.

Si bien es cierto que a raíz de la pandemia por COVID-19 se recurrió a un estilo de capacitación remota (a distancia), haciendo uso del E-learning, siendo esta considerada por Colman (2019) como “...la formación en cualquier dispositivo digital. Ver videos educativos, leer artículos o hacer cuestionarios, todo esto es e-learning...” (p. 25), lo cual ha permitido ampliar las posibilidades para personalizar las experiencias de aprendizaje, generando espacios educativos tanto síncronos como asíncronos, en búsqueda del aprovechamiento del tiempo en casa y la inclusión del máximo de los trabajados.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



En esta época post-pandemia, aunque no se puede dejar de lado el hecho de seguir capacitando a distancia, es necesario se vaya introduciendo nuevamente la capacitación presencial, de forma progresiva para ir fomentando en los trabajadores el trabajo en equipo, la convivencia desde este nuevo enfoque y así potenciar factores como la resiliencia y el liderazgo; que se traducirán en mejoras de la cultura organizacional.

NUEVO ENFOQUE DEL LIDERAZGO POST-PANDEMIA

En el desarrollo organizacional el liderazgo a través de los años ha jugado un papel fundamental para el manejo efectivo de la cultura organizacional, así como, la gestión efectiva del talento humano, conociendo como liderazgo

... relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Daft, 2002, p. 12)

Dicho liderazgo desde el punto de vista empresarial lo ejercen en su mayoría aquellos trabajadores que tienen un grupo de personas a cargo, siendo esto un rol fundamental centrado en el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. Hoy en día las organizaciones están en búsqueda o en transformación de los “jefes” en verdaderos líderes, necesitando personas que posean personalidad de liderazgo y así puedan hacer uso de herramientas para motivar a sus trabajadores en pro de una gestión más asertiva, efectiva y eficaz.

En esta época de post-pandemia resulta imprescindible generar cambios en los modelos de gestión empresarial, haciendo énfasis en la gestión del talento humano, con la finalidad de promover un entorno mucho más dinámico, horizontal y colaborativo, lo que será la combinación principal para la recuperación post pandemia, en donde al encontrarnos en época de incertidumbre el rol de los líderes se vuelve estratégico, lo cual no es nuevo, tal como se indica a continuación:

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en las tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender. (Senge, 1988, p. 418)

Estableciendo de esta forma la necesidad constante de adaptarse a los cambios, generando paradigmas en miras a la gerencia estratégica, lo cual en la actualidad es necesario para garantizar la estabilidad en las organizaciones; por ende, se pueden resumir ciertos aspectos centrales para el desarrollo de los nuevos líderes donde los mismos deben estar centrados en el desarrollo de las tareas más importantes, siendo estratégicos a la hora de delegar y hacer cumplir los objetivos de la organización, esto con la premisa de aprender con los colaboradores para después enseñarles a ellos, enfocándose así a una gestión del talento humano inclusiva, incrementando la motivación de todos los involucrados y por ende promover la innovación en el entorno organizacional y así hacer frente al desafío actual de transformación post-pandemia.

METODOLOGÍA

Este apartado alude a los procedimientos escogidos que se convierten en el método ordenado y sistemático para interpretar las representaciones teóricas orientadas a conocer la transformación de la gestión de talento humano en época de post-pandemia, al establecer la metodología a emplear en el proceso de una investigación de esta índole debe tenerse en cuenta los elementos que se interrelacionan en el contexto humano y social, ya que, a través de esto se tendrá mayor conocimiento para determinar el uso de las diversas técnicas, así como para contextualizar el conocimiento de forma mucho más clara, por lo que, se recomienda emplear fundamentación epistemológica; tomando en cuenta lo expuesto por Tamayo (2012) “la epistemología representa ciencia o teoría de la ciencia y tiene por esencia conocer los sucesos por su condición y en sus causas” (p. 15).

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



Por ello puede afirmarse que a través de la epistemología se consigue el conocimiento de los problemas filosóficos que interactúan con el conocimiento humano, enfocándose así en el estudio de la forma en la que los individuos actúan para profundizar su conocimiento y transformarlo de acuerdo a lo requerido y así generar conclusiones, alcances de los distintos métodos y modelos de ciencia.

En el mismo orden de ideas, al estar enmarcados en una investigación que procura el análisis del acercamiento hacia la transformación de la gestión del talento humano en época de post-pandemia, se puede situar la misma en la investigación del tipo analítica, entendiéndose como;

(...) tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis. Analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes. Síntesis significa reunir varias cosas de modo que conformen una totalidad coherente, dentro de una comprensión más amplia de la que se tenía al comienzo. (Hurtado, 2012, p. 255)

Es por esto que, la investigación de tipo analítica tiene como propósito razonar referente a un hecho y así lograr entenderlo en cada uno de sus términos, tomando en cuenta tanto el análisis como síntesis de la información recabada; tomando en cuenta que los aspectos metodológicos son analizados desde la perspicacia holística, en el que el diseño revela a la categoría del fin que se intenta lograr y al nivel de conocimiento a crear con la investigación.

Asimismo, referente al diseño se sustenta en una investigación bibliográfica definida por Arias (2012) como: “proceso fundamentado en la indagación, rescate, examen, crítica e interpretación de antecedentes secundarios, es decir, los conseguidos y asentados por otros estudiosos en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 113). Destacando así las diferentes bibliografías que sirvieron de apoyo para la revisión y análisis de la temática, promoviendo el análisis crítico reflexivo a partir de estudios de diversos autores.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



De igual forma se establece como observación documental la cual es definida por Tamayo (2012): “la investigación documental es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y /o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información.” (p. 130). Es por esto que, puede asumirse que la presente investigación cuenta con un tipo de investigación analítica y diseño bibliográfico y por ende las técnicas de recolección utilizadas son la observación documental como se analizó anteriormente.

HALLAZGOS

Posterior a la realización de la investigación, donde se analizaron diversos casos, referencias en búsqueda de realizar un acercamiento hacia la transformación de la gestión del talento humano en una época de post-pandemia, se ha podido obtener los siguientes hallazgos reflexivos.

Anteriormente las organizaciones nombraban el área en cuestión como recursos humanos, lo que ha venido teniendo ciertos giros en pro de generar la inclusión de condiciones en el para laboral y el reconocimiento por cada uno de los individuos que forman parte de la misma, como seres pensantes, con diversas capacidades que deben ser tomadas en cuenta, por lo que en la actualidad se conoce como Gestión del Talento Humano, reconociendo al ser desde cada una de sus aristas, como ser integral y no tan solo como un recurso. Esto es fundamental para el desarrollo organizacional en época de post-pandemia. Ya que, los seres humanos están de cierto modo mucho más susceptibles debido a los diferentes cambios que han sufrido en los últimos años como consecuencia de la pandemia, por lo que la organización debe garantizar la estabilidad socio-emocional en miras a consolidar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se debe tener en cuenta que el trabajo remoto, conocido en ocasiones como teletrabajo, llegó para quedarse; por lo que, la transformación de la gestión del talento humano debe enfocarse en generar diversidad de opciones para el desarrollo

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



de las actividades organizacionales, innovando en el trabajo híbrido, donde se alterna lo remoto con la presencialidad que se está originando en este retorno progresivo a las actividades, tomando en cuenta que se debe mantener los cuidados en cuanto a bioseguridad se refiere; ya que, es sabido que las condiciones no volverán a ser iguales que antes de la pandemia, he aquí el trabajo arduo de re-adaptación requerido en todos los niveles.

Las organizaciones deben considerar ahora más que nunca esta área de gestión del talento humano como una de las más importantes a nivel organizacional, ya que, se debe perseguir a través del personal competente y capacitado, la ejecución de actividades para alcanzar las metas y objetivos de la organización, por ende debe seguirse fomentando el crecimiento de cada uno de los integrantes, proporcionándoles los instrumentos necesarios para innovar y mejorar continuamente, contribuyendo esto en la estabilidad de la organización en este retorno a la normalidad relativa luego de 2 años estando en operaciones mínimas necesarias para la sobrevivencia empresarial.

Sera primordial propiciar el conocimiento en cada uno de los trabajadores estaríamos fomentando el área de capacitación de la organización, en donde, se deben incluir formaciones de diversas índoles, no solo temáticas netamente referidas al sector empresarial en el cual hagan vida, por el contrario; se debe incluir opciones de crecimiento personal, mejora de autoestima, confianza, integración, trabajo en equipo,, así como, la resiliencia que en esta época post-pandemia resulta crucial en cada uno de los individuos tanto en el plano personal como profesional. Estando inmerso en este proceso el Empowerment; que permitirá mantiene a los empleados motivados; generar nuevas oportunidades de crecimiento, incrementar la productividad y por ende la satisfacción del cliente, reducir costos, establecer un ambiente de trabajo positivo y así, propiciar la cohesión de los equipos que forman parte de la organización.

Por último pero no menos importante, en esta transformación se tendrá inmerso la consolidación de los líderes actuales, en donde como organización se debe interrelacionar todos los aspectos que conforman la vida empresarial y así potenciar

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



trabajadores que sean líderes bajo los nuevos enfoques post-pandemia, es decir, dinámicos para poder adaptarse a los constantes cambios, comunicativos en pro de generar comunicación mucho más horizontal y asertiva, colaborativos en miras a contribuir como equipos de alto desempeño a transformar las organizaciones comunes en organizaciones inteligentes y enfrentar así los retos que se desencadenaran de esta transformación de la gestión de talento humano post-pandemia.

CONCLUSIONES

El efecto post-pandemia ha acelerado un serie de estrategias y tendencias que ya estaban presentes durante la última década a medida que el mundo avanza se vuelve más digital y más complejo , la brecha de decisiones que deben tomar los líderes de las organizaciones y los gestores del talento humano se amplifica y esto conlleva a al diseño de nuevas estrategias y a su ejecución con el fin de mejorar la conectividad y retención de sus mejores talentos, los cuales funcionan con motor pilar del crecimiento y sustentabilidad de la organización.

La tipificación de necesidades, la capacitación del talento ante la inmersión a la era digital, el desarrollo de estrategias de apoyo al personal, el empoderamiento de los lideres, el cascadeo de nuevas metas, nuevas políticas y nuevos objetivos, entre otros, son acciones que las organizaciones de todos los niveles deberían tomar en consideración para ayudar a sus integrantes durante el paso por este cambio significativo y adaptarse al nuevo entorno y las nuevas formas de trabajo.

Ahora es cuando el propósito y los valores de las organizaciones están siendo tan importantes en un mundo de constantes cambios, en medio de todo esto la organización debe tener propósitos y valores claros para poder encaminar a la organización en su cambio, aunado a esto los líderes y gestores del talento deben ser claros sobre su razón de ser , sus propósitos y su valores, lo que los llevara a involucrar a otros en el entorno actual haciéndolos más importantes en el futuro o en el desarrollo de las actividades diarias.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en
épocas Post-Pandemia



Prácticamente por obligación, las organizaciones que se implicaron en la era digital deben pensar globalmente, bien sea para tener acceso al conocimiento y actualización constante, también capacitar al talento humano para satisfacer sus necesidades locales, para esto se requiere de líderes y gestores que piensen y se comprometan con la organización, que se expongan a nuevas ideas y trabajen de la mano con los talentos.

La mejor gestión del talento humano a través de las diferentes técnicas y estrategias antes mencionadas da como resultados finales el Ganar-Ganar por lo que, el trabajador empoderado y capacitado lograra mejorar las técnicas y métodos adaptándolos a sus propias formas de trabajo, con ello se gana tiempo y se aumentara la productividad individual y colectiva.

REFERENCIAS

- Arias, E. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Epísteme. 4ta. Edición. Caracas, Venezuela
- Barrios, K. (2020). *Empowerment (empoderamiento): el pegamento clave de la motivación*. <https://blogempresas.yoigo.com/empowerment-empoderamiento-pegamento-clave-motivacion/>
- Brian, K. (2022). *RR.HH. en tiempos de COVID [versión electrónica], 10-04-2022*. <https://www.techedgegroup.com/es/blog/rrhh-tiempos-covid>
- (2021). *Tendencias en la gestión de recursos humanos para el año 2022 [versión electrónica], 10-04-2022*. <https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). Mc Graw Hill.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia



- Colman, H. (2019). *¿Qué es el e-learning y cómo beneficia a las empresas. [versión electrónica], 10-04-2022.* <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>
- Gutiérrez, C. y Rivera, L. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad: Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19. [versión electrónica], 13-04-2022.* <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Cómo Formular Objetivos de investigación.* Sypal. Ediciones Quirón.
- Medina, A. (2020). *Qué es el empowerment en una empresa y cómo puede beneficiarla. [versión electrónica], 13-04-2022.* <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/que-es-el-empowerment-en-una-empresa-y-como-puede-beneficiarla>
- Pérez, O. (2017). *Compitiendo por el talento humano en la era digital. [versión electrónica], 13-04-2022.* <https://blog.peoplenext.com.mx/compitiendo-por-el-talento-humano-en-la-era-digital>
- Pérez, O. (2021), *7 competencias laborales más valoradas por las empresas. [versión electrónica], 13-04-2022.* <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Postgrado UTP, (2020). *La importancia de la capacitación en tiempos de cuarentena. [versión electrónica], 13-04-2022.* <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/la-importancia-de-la-capacitacion-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Richard, D., (2002). *La experiencia del liderazgo.* Editorial: S.A. EDICIONES PARANINFO, Madrid, España.
- Senge, P., (1998). *La quinta disciplina.* Ediciones Juan Granica, S.A. Séptima edición. Barcelona, España.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en
épocas Post-Pandemia



Tamayo y Tamayo, M. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. México. Editorial Trillas.

Valdas, J., (2020). *Aspectos fundamentales de la administración del talento humano*.
[versión electrónica], 13-04-2022.
<https://www.grandespymes.com.ar/2020/09/27/aspectos-fundamentales-de-la-administracion-del-talento-humano/>

CAPÍTULO

4

**Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y
Ana Emilia Cordero-Borjas**

Branded content y storytelling: un pacto
narrativo para superar las dificultades de la
pandemia

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



Branded content y storytelling: un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia

**Luz Alexandra Montoya-Restrepo
Iván Alonso Montoya-Restrepo
Ana Emilia Cordero-Borjas**

INTRODUCCIÓN

La pandemia por el Covid-19 revolucionó la forma en la que la sociedad vive, se comunica y principalmente el cómo compra, provocando un fuerte impacto en el marketing el cual ha modificado sus estrategias de manera constante en este tiempo para cumplir con las expectativas de las personas que fueron obligadas al confinamiento.

La crisis generada por la pandemia ha obligado al sector comercial, entre otros, a cambiar las formas de venta al tener que cerrar los establecimientos, y a desarrollar estrategias de “reinención” a través de formas alternativas de innovación. El Covid-19 congeló industrias enteras y dejó obsoletas todas aquellas estrategias cuidadosamente planificadas por especialistas, viéndose obligados a implementar campañas acordes a la crisis, convirtiéndose en un desafío extraordinario (Labrador, Suárez J. y Suárez S., 2020). Esto ocurrió de acuerdo con cada país, en donde se adaptaron medidas de acuerdo con la duración del confinamiento, políticas económicas y sociales que han determinado la intensidad y profundidad de los efectos a corto y largo plazo.

Por su parte, Sánchez-López, Perez-Rodriguez y Fandos-Igado (2020) consideran que el surgimiento de una nueva generación de medios basada en el internet y la colaboración entre los consumidores ha cambiado las formas antiguas de comunicación masiva. Para estos investigadores, en este momento de disrupción mediática, el storytelling digital se caracteriza por el hecho de dotar a los contenidos de una estructura narrativa trepidante y apasionante, pero sobre todo por la riqueza y

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



variedad de estímulos y contenidos que permiten involucrar a un público sumamente amplio. Vale mencionar la importancia del branded content y su relación con el storytelling, ya que el primero se encarga de producir contenidos que el usuario elige porque cumplen con sus deseos de utilidad y entretenimiento, y el storytelling es una de las herramientas para ello.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías las personas tienen la posibilidad de construir el contenido, crear y participar en el desarrollo de la información, cambiando su relación con las marcas. Durante la pandemia, el consumidor se encuentra saturado de publicidad, por tanto, debe hacerse un esfuerzo en el cual el consumidor acepte la publicidad y logre una conexión emocional, una alternativa es el storytelling.

El storytelling tiene la capacidad de lograr la atención del consumidor y llevarle a relacionarse con la marca de una forma emocional y por ello es tan potente en marketing y publicidad. Es así como se utiliza esta herramienta de la comunicación para lograr la atención de los consumidores y a través de las historias lograr conectarse con marcas y su recuerdo (Guisado Rodríguez, 2017). Para Sánchez (2018) el storytelling cuenta historias gracias a las cuales las empresas se dan a conocer para todos los diferentes tipos de públicos.

Los consumidores la vez que requieren productos y servicios necesitan comunicarse con las organizaciones mediante el contenido y los mensajes de la marca. Para ello, el storytelling crea un canal emocional que presenta las historias que conectan con las propias historias de los clientes (Guisado Rodríguez, 2017).

Ante un escenario caracterizado por la incertidumbre y el confinamiento, surge la necesidad de analizar la importancia del branded content y storytelling en la evolución del mundo publicitario ante la pandemia del Covid-19. En esta investigación en primer lugar, se describirá el contexto actual a partir de la pandemia provocada por el Covid-19, luego se presentará el branded content como estrategia de marketing ante un nuevo consumidor, para así examinar algunos conceptos de storytelling y finalmente se establecerá la relación entre storytelling y marketing digital.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



METODOLÓGÍA

La presente investigación tiene carácter descriptivo ya que se seleccionaron documentos vinculados a la temática planteada y se recolectó información de forma independiente y luego conjunta sobre cada uno de estos temas (Hernández et al., 2006). Por otra parte, a fin de analizar la importancia del branded content y storytelling en la evolución del mundo publicitario ante la pandemia del Covid-19 este estudio se basa en la revisión de documentos primarios (documentos originales) de acuerdo a Ander-Egg (1995); se presenta entonces como investigación documental, ya que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema” (Bernal, 2006, p. 110) lo cual es acorde a la naturaleza del fenómeno que hay que estudiar y el objetivo de la investigación (Ander-Egg, 2003).

TIEMPOS DE PANDEMIA

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud caracteriza el Covid-19 como una pandemia, ya que si bien, los brotes iniciales se dieron en China, Asia Oriental, Medio Oriente y Europa occidental, el 30 de enero de ese año ya se había declarado la emergencia de salud pública global debido a la propagación mundial de la enfermedad.

De acuerdo con Demuner Flores (2021) el Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe de la CEPAL informó sobre la situación y las medidas de política que se habían establecido para enfrentar la crisis. La acción más importante que se sugirió para aplanar la curva de contagio y enfrentar la pandemia, fue la contención de la expansión del virus mediante el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social. Para ese momento, dichas medidas sanitarias afectaron “la economía, en cuestión a horas de trabajo, salarios, cierre de fábricas, despidos de personal, disminución en inversiones privadas, cese de operaciones de servicios públicos, cancelación de actividades y eventos sociales, entre otros” (Demuner Flores, 2021, p. 99).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Lo anterior deja claro que las restricciones de movilidad, el confinamiento y las limitaciones conllevan a una serie de consecuencias económicas que han sido descritas por diversos investigadores interesados en este importante tema. Algunos de ellos como es el caso de Antúnez, Alcaire, Brunet, Bove, & Ares (2021) sugieren que las medidas de distanciamiento social han perturbado la vida diaria y han creado una serie de desafíos psicológicos y económicos. Por su parte, Ortega-Vivanco (2020) sostiene que el confinamiento ha provocado que los consumos de productos, servicios y las actividades cotidianas se vieran afectados. Y para Palomino Pita, Mendoza Vargas y Oblitas Cruz (2020):

...hay una triple crisis económica: una crisis de oferta (impulsada por el cierre de fábricas, cierre de aduanas, el comercio minorista, mayorista, etc.), una crisis de demanda (debida a las medidas de aislamiento social, el aumento del desempleo) y una crisis financiera (a medida que disminuye el consumo, surgen problemas de liquidez que ponen en riesgo a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas). (p. 256)

A raíz de la pandemia causada por el Covid-19 se ven cambios en las esferas económica, social, ambiental y sanitaria, lo que cambia los patrones de consumo y presiona a cambiar también las estrategias de marketing que se habían usado hasta la fecha para atraer y fidelizar a los clientes o consumidores (Dueñas Sanabria, 2020). Por tanto, como afirma Casco (2020) aunado a todas las dificultades no deben olvidarse efectos como la escasez de materias primas y recursos, menos opciones para los consumidores, la comparación social y la incertidumbre ambiental al momento de analizar la toma de decisiones de consumo. Este autor también considera que la cuarentena y el distanciamiento social impactan el comportamiento del consumidor, ya que altera el consumo en un tiempo y lugar específico.

Los consumidores han tenido que adaptarse y en este sentido (Ziemininkaite, 2021) encuentra siete de los efectos de la pandemia en el comportamiento del consumidor son: 1. Almacenamiento de bienes, 2. Búsqueda de información, 3. Improvisación y

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



gestión de recursos, 4. Priorización del consumo, 5. Adopción de tecnologías, 6. entregas a domicilio y 7. Barreras desdibujadas entre el trabajo y la vida (Casco, 2020). Entre otras muchas cosas, la pandemia Covid-19 ha revolucionado también para siempre el comercio electrónico y el marketing digital ([Ziemininkaite, 2021](#)).

Para Antúnez et al. (2021) el marketing digital ha sido particularmente relevante durante esta pandemia, ya que las personas estuvieron más expuestas a este tipo de marketing debido al mayor uso de las redes sociales durante el confinamiento y distanciamiento social.

Ante los cambios en el comportamiento de los consumidores debido a la pandemia, para Ziemininkaite (2021):

El storytelling se ha convertido en una prioridad estratégica de muchas marcas para atraer la atención del consumidor y conectar con él a nivel emocional. En un momento como éste, en el que resulta más difícil que nunca predecir el estado de ánimo de las personas, este sentimiento de pertenencia o militancia es si cabe más difícil de conseguir. Por este motivo, los nuevos argumentos comerciales han de transmitir autenticidad, pero también proximidad, para que sus seguidores se identifiquen con la marca. (p.2)

La pandemia ha redimensionado los presupuestos en todas las organizaciones, con especial énfasis en el presupuesto asignado al marketing, Scott Holden, CMO en ThoughtSpot en entrevista para el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet asegura que “por eso es fundamental que cambiemos nuestro enfoque hacia las necesidades más urgentes de nuestros clientes. Ahora más que nunca, el storytelling es fundamental para vincular el valor de un producto con los desafíos que enfrentan sus clientes” (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet [ISDI], 2021, p. 3).

Considerando lo ya expuesto y al hacer una breve descripción del contexto actual a partir de la pandemia provocada por el Covid-19 y los giros estratégicos que se han suscitado en el marketing a propósito de este, se logró reconocer el storytelling como

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



una herramienta que emerge como alternativa de conexión con los consumidores quienes han alterado su comportamiento debido a las diversas restricciones derivadas del virus que afecta a toda la humanidad. En la siguiente sección y previo a examinar algunos conceptos de storytelling se presentará otro aspecto importante a analizar en la actualidad, tal como lo es el branded content el cual es una estrategia de marketing ante un nuevo consumidor.

BRANDED CONTENT: UN VÍNCULO SIN VERBOS EN IMPERATIVO

El auge de las redes sociales ha posibilitado el desarrollo del marketing de contenidos, con el cual el usuario se conecta con otros usuarios bajo la percepción que toma decisiones en libertad y no de lo que las empresas quieran vender, se trata de evitar el condicionamiento de la información (Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020). El branded content, como una de las estrategias de contenido, “consiste en producir contenidos que el usuario desea consumir por su significado en términos de utilidad y entretenimiento” (Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020, p. 38)

Para Aguado, referido por Muller (2016) el branded content “trata de fundir publicidad con entretenimiento, la publicidad pasa a formar parte indisoluble del contenido, sin interrumpir el disfrute por parte del telespectador. Se puede llegar a decir que subordina el entretenimiento a favor de las marcas” (p. 45). El branded content no interrumpe el entretenimiento, sino que es entretenimiento en sí mismo, su contenido es planificado y producido por una marca de tal manera que se comunica generando valor de entretenimiento, educación o utilidad (Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020).

Es así como el branded content busca generar compromiso y cercanía con los usuarios a fin de alcanzar la lealtad, confianza y lograr una calificación positiva por parte de los usuarios. En el branded content cambió la dirección: las personas buscan las marcas al conectarse con el contenido que es de su interés, hasta el punto de pasar del tradicional push al pull ya que como sostiene Muller (2016)

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



...si las marcas logran construir un mensaje interesante y entretenido para su público –lejos de interrumpir lo que elige ver– además de cumplir con los objetivos comerciales a corto o mediano plazo de toda campaña publicitaria o promoción, creen lazos con las personas con el objetivo de forjar lealtad de marca a largo plazo. Se pasa del push al pull. De la interrupción impuesta –y el rechazo que acarrea– a la búsqueda libre –y el placer que la acompaña. (p. 46)

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación ha acelerado el uso de formatos híbridos en el marketing, por lo cual, el usuario está frente a diversas experiencias que promueven la interacción con las marcas. Por ello, y con un receptor más activo, estos reconocen cuando el contenido realizado por una marca está diseñado en función de sus intereses y preferencias, lo cual es positivamente valorado por el usuario ya que en branded content implica diseñar contenido no sólo para vender un producto o servicio sino para ofrecer el “servicio de los intangibles de la marca y el desarrollo de una experiencia positiva a través de un contenido valioso para el consumidor” (Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020, p. 43).

Las marcas se plantean como propósito conectar con el consumidor, entenderlo y lograr el interés genuino acompañándolo en su estilo de vida. De esta manera, como afirman Arbaiza y Huertas (2018), el consumidor cambia su perspectiva de un receptor pasivo a ser un actor del proceso de comunicación y mercadeo: un prosumidor que cocrea la comunicación, volviéndose no sólo más crítico, sino también más escéptico y exigente con las marcas. Para los autores arriba citados “el prosumidor se aleja de la publicidad de interrupción –la publicidad tradicional– y se aproxima a experiencias memorables, participa, comparte y produce contenido” (Arbaiza y Huertas, 2018, p. 11).

El nuevo prosumidor reconoce cuando se inserta el producto en el contenido (product placement), un contenido que se percibía intrusivo donde la persuasión era muy evidente. Por el contrario, el prosumidor se acerca al branded content donde el producto es el contenido en sí mismo y con ello “las marcas crean su propio contenido

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



para compartirlo con los usuarios, pretendiendo ya no tanto anunciarse sino relacionarse y compartir experiencias” (Del Pino et al. referido por Arbaiza y Huertas, 2018, p. 11), por tanto, se presentan así más elementos narrativos que persuasivos.

Cabe resaltar que el branded content no busca necesariamente realizar una venta, busca crear una relación, de tal forma que se genere un interés real para que el pueda comparar y decidir buscar, conocer y aprender de la marca y del valor que esta le puede ofrecer (Atarama-Rojas y Vega-Foelsche, 2020).

De acuerdo con Atarama-Rojas y Vega-Foelsche (2020) el branded content como estrategia incluye cuatro elementos comunicativos fundamentales: acción comunicativa, temática, formato y vínculo emocional.

Por su parte Arbaiza y Huertas (2018) refiriendo a Del Pino y Castelló (2015) señalan que entre las características más resaltantes del branded content se encuentran:

1. Uso de Big data: Se refiere al análisis de datos procedentes de medios sociales que la empresa tiene a su disposición sobre los hábitos y actividades de los usuarios: gustos, preferencias, intereses, estilo de vida.
2. Storytelling: Las marcas deben ser capaces de transmitir sus valores a través de historias coherentes con la marca, que conecten con el consumidor y complementen la experiencia de consumo del usuario.
3. Viralidad: El branded content busca aprovechar las redes sociales para amplificar la difusión de su mensaje. Al ofrecer contenidos de valor e interés, estos se vuelven virales porque el usuario los comparte con los suyos.
4. Transmedialidad: La mayoría de las estrategias que incluyen al branded content están pensadas bajo el formato de la transmedialidad porque permite a los usuarios participar sobre los contenidos elaborados. (p. 12)

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Tal como se mencionó, para estos autores, el storytelling es uno de los elementos que componen el branded content, los cuales se conectan ya que “se proveen mutuamente de historias que narrar y medios a través de los cuales contarlas” (Arbaiza y Huertas, 2018, p. 14). De la misma manera que la emoción lleva a la acción, el storytelling debe lograr emocionar al consumidor (ahora prosumidor) con el mensaje que la marca desea transmitir, llevándolo a tomar decisiones y acciones que lo vinculen a la misma.

En el branded content es necesario que el consumidor sea quien busque la interacción, evitando cualquier interrupción o intromisión en la cual sienta que es invadido y forzado a recibir publicidad. Para ello, los especialistas pueden valerse de las diversas estrategias publicitarias en el internet que desarrollan medios creativos, desarrollando contenidos con los cuales los consumidores se sienten más conectados y que presentan no sólo mensajes y valores de las marcas, sino que también las características, gustos y preferencias de los segmentos elegidos (Muller, 2016). Carbache Mora, Ureta, y Nevarez Vera (2019) consideran que

Con la sobre carga publicitaria enviada por los medios en todos los frentes, el consumidor ha quedado agotado de estrategias invasivas de ventas que lo hacen evitar todo contacto con los productos y servicios que se difunden. Los expertos vendedores de ideas (publicistas, marketeros, comunicólogos, entre otros) han encontrado el camino más idóneo para que el consumidor vuelva a creer en la promesa de las marcas: el storytelling. (p. 141)

Por tanto, el branded content como estrategia de marketing ante un nuevo consumidor tiene en el storytelling una herramienta oportuna sobre la cual de acuerdo con Ojeda-Benites (2016) la guía del Storytelling y Branded Content de ADECEC (Asociación de Empresas y Consultores en Relaciones Públicas y Comunicación) de España señala tres importantes características que permiten reconocer su pertinencia:

a) Simplifica: Puede presentar varios mensajes en una sola historia de manera que este único mensaje pueda crear fuertes vínculos emocionales.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



b) Conexión: genera un vínculo al despertar el interés en la historia.

c) Credibilidad: la historia permite proporcionar credibilidad, confianza y respeto que pueden llevar a la lealtad.

Reconociendo la importante relación entre el branded content y el storytelling, en la siguiente sección se examinarán algunos conceptos de storytelling a fin de poder establecer posteriormente su vínculo con el marketing y su pertinencia como opción estratégica del marketing digital en tiempos de Covid-19.

STORYTELLING: HISTORIA Y EMOCIÓN

Luego de describir el branded content como estrategia de marketing ante un nuevo consumidor y su vinculación con el storytelling, es oportuno examinar algunos conceptos de storytelling aclarando conceptualmente la pertinencia de este como herramienta del branded content en tiempos de pandemia.

Pese a que la narración o storytelling es una herramienta más antigua que la escritura, es una tarea compleja identificar una definición lo más completa posible. El storytelling es un fenómeno social universal como la música que ha permitido a los individuos mantener su legado y expandirlo de una generación a otra, por lo cual, es una actividad humana esencial. Si identificar una definición completa de storytelling es tarea ardua, indagar cómo podemos mejorar la experiencia de las personas al escuchar, ver e interactuar con historias es una pregunta aún más complicada, sin una respuesta consensual (Soares de Lima, Feijó & Furtado, 2020).

El storytelling hace referencia al hecho de contar (“tell”) una historia (“story”). El Collins English Dictionary define el storytelling como “la actividad de contar o escribir historias” (Vizcaíno Alcantud, 2016). Para Díez Oronoz (2016) la definición más general de storytelling podría ser: a partir de la narrativa, posibilitar la transmisión de relatos para conectar emocionalmente con los clientes.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



El storytelling transmite mucho más que la simple historia, aprovecha el mundo fantástico de la narrativa para conectar emocionalmente. Por ello, para Guisado Rodríguez (2017) “el storytelling se presenta como una historia emocional en la que se establece una conexión entre la audiencia y el narrador, lo que permite que el mensaje perdure durante más tiempo en el espectador” (p. 6).

Sobre la definición de storytelling, Snijders referido por Loizate Fondevila (2015) asegura que “la acepción inglesa engloba el concepto narrativo, así como el acto de contar historias y, por tanto, la acepción “hace referencia a la relación, muy particular, entre el narrador y su público” (p.12).

Paul J. Zak en el año 2013 en la Universidad de Berkeley estudió la conexión que se logra entre el narrador y su público ya que la misma hace del storytelling una valiosa herramienta de comunicación, destacando su facultad para atraer la atención del receptor y que éste comparta las emociones de cada personaje. Para Guisado Rodríguez (2017) esta investigación demostró el efecto que las historias provocan en el cerebro de las personas ya que descubrió que las historias hacen que se libere oxitocina y “se comprueba como las historias que unen contenido y emociones son más fáciles de entender y se recuerdan por más tiempo” (Guisado Rodríguez, 2017, p. 7). Este autor afirma que “la capacidad del storytelling para captar la atención del espectador y hacerle sentir una emoción hacia la marca hacen que esta herramienta también se aplique en el marketing y publicidad” (Guisado Rodríguez, 2017, p. 15).

Carbache Mora et al. (2019) consideran que la mejor historia crea una emoción positiva que inspira a las personas. Por tanto, la historia de una marca (brand story) inspira al consumidor. Cuando una marca cuenta su historia, muestra sus valores, sus virtudes y su humanidad, logra conseguir una conexión, y poco a poco ganará su confianza (Carbache Mora et al., 2019).

En la continua evolución del mundo publicitario, el storytelling incluye los valores de la marca y buscan emocionar al consumidor para que se sienta más unido a ella. Con una audiencia rodeada de distracciones, se encuentra en el storytelling una

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



herramienta muy útil en marketing para que las marcas se comuniquen con el cliente y consigan una relación con éste que se base en la emoción (Guisado Rodríguez, 2017). El storytelling y las marcas han establecido una importante vinculación (Muller, 2016).

Para Guisado Rodríguez (2017) la eficacia del storytelling se basa en la relación dinámica entre los elementos de la comunicación: emisor- receptor, pues además de las emociones, el storytelling permite a tanto uno como el otro participar activamente de la información y facilitar su fluidez. Una historia involucra a los clientes a través del transporte narrativo donde el consumidor se identifica con los personajes de la historia y la historia activa su imaginación, experimentando una realidad suspendida mientras suceden los hechos (van Laer, Feiereisen & Visconti, 2019).

Vale mencionar en este caso que el storytelling:

No es contar la historia sin más, es nutrirla y alimentarla con más capítulos de manera que se actualice constantemente su valor, su esencia como historia. Los creadores de relatos deben ser capaces de producir las historias más seductoras y persuasivas posibles para poder comunicar su mensaje de manera que aporte sentido a otras vidas. (Ojeda-Benites, 2016, p. 19)

van Laer et al. (2019) sostienen que los estudios existentes en marketing muestran que los anuncios narrativos son más efectivos que los anuncios fácticos. Woodside referido por van Laer et al. (2019) considera cinco efectos positivos principales de las historias: mejoran la memorización, ayudan a recuperar información, pueden brindar a los receptores de historias un placer catártico, pueden ayudar a las personas a identificar la fuente de su felicidad y pueden ayudar a los clientes a lograr niveles de comprensión profunda y satisfactoria.

En las formas tradicionales de narración de historias, los autores no tiene acceso a las diferentes preferencias personales de los miembros individuales de la audiencia, en cambio, en la narración interactiva se obtiene esta información (casi automáticamente) mediante la interacción con el usuario, por lo cual, el narrador puede adaptarse a las

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



preferencias personales de los mismos e incluso se puede generar una historia completamente diferente para cumplir con las preferencias del espectador (Soares de Lima et al., 2020).

Soares de Lima et al. (2020) sostienen que las narrativas interactivas que adaptan automáticamente su contenido a las preferencias individuales reducen la brecha entre la narración lineal y la narración interactiva. Este enfoque permite a los usuarios pasivos y activos disfrutar de experiencias personalizadas, aumentando su compromiso y animándolos a progresar en la historia en curso.

Sánchez (2018) considera que el storytelling corporativo cuenta historias para explicar la identidad de la organización o la marca, lo cual conlleva a considerar esta herramienta como un activo estratégico ya que permite presentarse y empatizar con sus públicos internos y externos. El storytelling posibilita la comunicación de los valores corporativos de una empresa a todos sus públicos objetivo mediante relatos diferentes (pero coherentes entre sí) que capten su atención, les hagan emocionarse y recordar el mensaje.

Las nuevas tecnologías como las innovaciones en realidad virtual y el surgimiento de la inteligencia artificial, brindan oportunidades inspiradoras para mejorar la participación del cliente en un entorno tecnológico en evolución en el que los modos de comunicación analógica y digital compiten por la atención. La realidad virtual promete crear una experiencia narrativa verdaderamente inmersiva (van Laer et al., 2019).

Las historias digitales se presentan como viñetas breves que combinan el arte de contar historias con objetos multimedia que incluyen imágenes, audio y video. Las raíces de la narración digital se remontan a la década de 1980, cuando Dana Atchley utilizó por primera vez el término mientras experimentaba con el uso de elementos multimedia en las representaciones narrativas.

En 1990, Atchley comenzó a ofrecer talleres en el American Film Institute sobre narración digital. En 1994, Atchley, Joe Lambert y Nina Mullen fundaron el San

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Francisco Digital Media Center, que más tarde se convirtió en el Center for Digital Storytelling (CDS). CDS sirvió como el catalizador temprano detrás del fenómeno de la narración digital y continúa hoy en esa capacidad (Rossiter y García, 2010).

De acuerdo a Rossiter y García (2010) Joe Lambert fundador del Center for Digital Storytelling propone siete pasos que, si se consideran antes del ensamblaje real de una historia digital, ayudarán a asegurar su éxito. Los primeros tres pasos (ser dueño de sus percepciones, ser dueño de sus emociones, encontrar el momento) hablan de la autoconciencia y la reflexión que acompañan a cualquier historia de vida. Los últimos cuatro hablan directamente de los elementos multimedia de la narración digital. Las historias digitales se basan en imágenes, ya sean fijas o en movimiento, para formar la relación entre el narrador y la audiencia de manera más completa. El narrador debe estar continuamente atento a las imágenes que le vienen a la mente a medida que refinan el mensaje de la historia.

Es necesario señalar que ante la diversidad de estímulos que buscan llamar la atención de una persona, ésta le dará sentido al mensaje sólo si la información se presenta de manera estructurada tal como sucede con los relatos. En la medida que ese individuo recibe la información bien estructurada, mejor captará su atención y esto le llevará a realizar un análisis más profundo de la misma (Guisado Rodríguez, 2017).

Como ya se ha señalado, no se trata sólo de contar una historia sobre una marca sino conectar emocionalmente a los consumidores con la misma. Por ello, es oportuno mencionar lo que afirma Ojeda-Benites (2016)

Cuando se trata de contar una historia, una narrativa acerca de la marca y para la marca, el storytelling es una herramienta poderosa porque puede conectar emocionalmente con el público y llevar el mensaje de la marca de manera rápida y eficaz. (p. 2)

Luego de examinar algunos conceptos de storytelling y estimar la importancia de esta valiosa herramienta comunicacional dentro de la evolución del mundo publicitario, en

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



el siguiente apartado se establecerá la relación entre storytelling y marketing digital, considerando la adopción generalizada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

STORYTELLING Y MARKETING DIGITAL: UN PACTO NARRATIVO ENTRE USUARIOS Y CREADORES

Debido a la aparición y la adopción generalizada de las TIC y los medios digitales las personas han ido modificando la manera como se comunican y satisfacen sus necesidades socioeconómicas, emocionales y materiales. Las TIC y los medios digitales (correos electrónicos, los motores de búsqueda, los sitios web y los sitios de redes sociales) ya están siendo utilizados ampliamente por los individuos en actividades que incluyen la búsqueda de noticias diarias y actualizaciones sobre eventos y noticias; conectarse con familiares y amigos; revisar productos, servicios y lugares; vender y comprar bienes; acceso a servicios de transporte, turismo y finanzas personales; y gestión del lugar de trabajo. Lo anterior, está otorgando poder a los consumidores para ejercer influencia sobre las marcas, los productos y los servicios (Dwivedi, Rana, Slade, Singh, & Kizgin, 2020).

Los consumidores están siendo parte de una revolución caracterizada por el desarrollo de tecnologías, nuevas plataformas y redes sociales. Para Guisado Rodríguez (2017)

Esta circunstancia ha provocado que las empresas deban esforzarse en cambiar las herramientas que utilizan en sus estrategias publicitarias para poder llegar al consumidor. Además, hoy en día la sociedad se encuentra saturada por la publicidad y esto hace que los instrumentos tradicionales no sirvan para captar la atención de ese público. (p. 1)

Para Cerón Carrillo, Morales Paredes y Santiesteban López (2021) “las estrategias de mercadotecnia aplicadas de forma adecuada contribuyen a alcanzar mayores niveles de competitividad que ayudan a las empresas a crear valor y desarrollar ventajas para sobresalir sostenidamente en el competido mercado meta, adaptándose a las contingencias del entorno” (p. 246).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Por su parte, el marketing digital no sólo permite transmitir un mensaje como los medios tradicionales, sino que incorpora la posibilidad de interacción con los receptores lo cual facilita la identificación de sus necesidades, percepciones y emociones con respecto a las marcas.

El avance tecnológico ha dado lugar a la evolución del comportamiento del consumidor a través de la 'metamorfosis digital' que ha llevado a la formación de la Cultura digital del consumidor (Dwivedi et al., 2020), caso puntual a destacar son las redes sociales son las herramientas con mayor crecimiento y popularidad desde la aparición por lo que se han convertido en plataformas indispensables y estratégicas de conexión y conectividad para las empresas con sus consumidores (Cerón Carrillo et al., 2021).

Como ya se ha mencionado, en la actualidad, el factor emocional condiciona parte importante de las decisiones del consumidor, por ello, las marcas definen estrategias que le permitan vincularse emocionalmente con sus clientes, destacando lo que define a la marca: su esencia. La narración o storytelling ayuda a que el consumidor se conecte con la marca (Guisado Rodríguez, 2017), haciendo que hable de ésta como parte de sí mismo.

Dada la relevancia del storytelling como herramienta del marketing digital, es necesario considerar que, pese a que los consumidores revisan sus dispositivos móviles docenas de veces al día, una gran cantidad de contenido de marca en línea permanece desapercibido debido a la falta de una buena narración. Lo anterior conlleva a reflexionar sobre la posibilidad de que grandes presupuestos de marketing se desperdicien en historias digitales por la escasa comprensión de los especialistas en marketing de la lógica que implica el storytelling. Hoy en día, los especialistas en marketing al recurrir al storytelling digital deben analizar, entre otros aspectos: la forma en que se hará una historia (etapa de creación de la historia), quién debe entregarla (etapa de storytelling) y a qué audiencias debe ser orientado (etapa de recepción de historias) (van Laer et al., 2019).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Sánchez-López et al. (2020) sostienen que algunos autores han intentado definir y categorizar la naturaleza de los formatos digitales en red dentro de este entorno cambiante, enfocándose en sus capacidades de interacción e inmersión, secuencialidad, participación, espacialidad e integralidad, así como la regulación de un código invisible (algoritmos) que agrega una naturaleza reactiva con el entorno e interactivo con el usuario. Para este autor, el uso generalizado de aplicaciones para teléfonos inteligentes está cambiando la forma en que los usuarios y los profesionales creativos representan, experimentan y comparten la vida cotidiana considerando que las narrativas digitales en red son un fenómeno integral, genérico y abarcador. Los formatos de las narrativas digitales en red se vuelven menos rígidos y estables, por ello, tal como sostiene Barrientos-Bueno (2015)

...los condicionantes técnicos de la tercera revolución industrial, internet y el universo digital han cambiado el modo con el cual estamos en contacto con la narración, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, haciendo que los narradores del siglo XXI piensen ineludiblemente en clave transmedia. (p. 162)

La disrupción digital de la red ha propiciado una pluralización de actos narrativos, lo que ha llevado a una multiplicación exponencial de proyectos, formatos y metamedios.

Sánchez-López et al. (2020) afirman que a raíz de la integración de la conectividad en las narrativas surge una doble mutación:

1) Se reconfigura el rol del usuario ya que el mismo asume un papel principal, pudiendo hacer crecer, enriquecer y alargar la vida de las historias, tanto en la diégesis como en el mundo real. El desafío es encontrar fórmulas que puedan hacer que el usuario se sienta protagonista activo, consiguiendo así que el usuario se sienta como la historia propia. Las estructuras narrativas contemporáneas ofrecen la posibilidad de vincularse con elementos externos a la narrativa, nodos que residen en

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



aplicaciones no humanas y que se activan a discreción del autor gracias a la tecnología.

2) Se altera el proceso de recepción y uso de las historias pues se diluye la constancia del modelo vertical de autoría, creando pactos narrativos dinámicos entre usuarios y creadores según el objetivo del proyecto. El estado del binomio Autor-Usuario cambia, mostrando en la práctica la noción de Muerte del autor por Barthes (1968). El viaje del usuario, el camino emocional que el usuario experimentará con el trabajo, juega un papel importante en el diseño y construcción del cuento. Se observa una tendencia al aumento de la demanda de participación por parte del receptor. En esta coyuntura, el autor debe cumplir con el objetivo por el que se cuenta la historia, a pesar de que el comportamiento del usuario no es predecible debido a sus elecciones aleatorias, así como a su grado variable de participación.

Sánchez-López et al. (2020) también afirman que el surgimiento continuo y constante de nuevas demandas culturales y sociales, y las alteraciones tecnológicas, nos colocan en "La explosión del storytelling y la pluralización de actos narrativos" los cuales no se comportan como un fenómeno único y estable.

Por último, y en virtud de establecer la relación entre storytelling y marketing digital, es oportuno destacar que las historias contadas a través de las redes sociales están disponibles en tiempo real y son digitales, dinámicas, ubicuas y visibles. Los dispositivos móviles son herramientas de comunicación personal altamente individualizadas que se puede aprovechar para narraciones específicas en tiempos tan particulares como los actualmente vividos en la pandemia por Covid-19. La evolución del marketing, especialmente en los últimos años a raíz de la general utilización de los dispositivos móviles, hace del storytelling una herramienta clave en el marketing digital fortaleciendo las marcas a través de la generación de contenido lo cual permita pasar del tradicional push al pull.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



CONCLUSIONES

Para analizar la importancia del branded content y storytelling en la evolución del mundo publicitario ante la pandemia del Covid-19 fue necesario, en primer lugar, describir el contexto actual a partir de la pandemia provocada por el Covid-19.

La pandemia ha originado evidentes transformaciones a nivel mundial, la crisis económica, social y sanitaria provocó cambios en las tendencias de consumo, lo que ha ocasionado la evolución de las distintas estrategias de marketing a fin de atraer y fidelizar a los clientes o consumidores, ya que éstos han aprendido a ser más conscientes con el uso de sus recursos. La crisis por Covid-19 ha ejercido presión sobre la planeación, actividades y recursos de todos los especialistas en el área de marketing, por eso es por lo que el enfoque debe concentrarse en estrategias más centradas y exitosas.

En segundo lugar, al describir el branded content como estrategia de marketing ante un nuevo consumidor, se pudo evidenciar, tal como se mencionó anteriormente, que el cambio abrupto en el comportamiento de los consumidores ha llevado a los mercadólogos a redefinir sus estrategias siendo de gran importancia contar con herramientas eficaces como el marketing digital y hacer uso oportuno de este tipo de tecnologías.

En el actual auge de las redes sociales, especialmente en tiempos de pandemia, ha adquirido popularidad el marketing de contenidos o branded content, con el cual el consumidor se sienta libre de decidir, informado y tranquilo de la decisión que toma. Ahora las personas buscan interactuar con las marcas al conectarse con el contenido que es de su interés, ya que se está ante un receptor más activo que reconoce cuando ese contenido está diseñado en función de sus intereses y preferencias, hasta el punto de pasar del tradicional push al pull.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Es importante señalar que el branded content no comprende una acción de venta, sino una acción de comunicación que busca despertar en el público objetivo un interés para que sea este quien busque, aprenda y conozca de la marca y de su propio valor.

Surge entonces, la necesidad de conocer herramientas que contribuyan a la creación de contenidos que despierten ese interés de un público expuesto a múltiples estímulos en medio de una crisis mundial como es la provocada por la pandemia del Covid-19. Por ello, en tercer lugar, se examinaron algunos conceptos de storytelling para así poder reconocer su pertinencia dentro de la evolución del marketing en los últimos meses.

El storytelling es una temática de interés universal desde tiempos remotos, pese a ello no hay una definición consensual del mismo, pero hay dos aspectos en los cuales coinciden la mayoría de los autores que lo definen: la conexión emocional que establece el receptor de la historia y su participación en la co-creación y modificación ésta.

El storytelling transmite mucho más que la simple historia, conecta emocionalmente con el receptor a través del relato, por tanto, capta la atención del espectador, lo emociona y genera lealtad hacia la marca, evitando distracciones.

La eficacia del storytelling se encuentra en dos de sus distintas propiedades: el cambio de conducta del receptor, que participa y coopera y la facilidad para adaptarse en especial a nuevos medios de comunicación.

Previo a la pandemia, ya los consumidores se encontraban inmersos en una revolución caracterizada por el desarrollo de tecnologías, nuevas plataformas y redes sociales. El marketing digital se enfrenta a grandes retos y ante ellos, el storytelling se presenta como una alternativa viable. Por ello, en esta investigación se estableció la relación entre storytelling y marketing digital.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



El marketing digital ofrece la posibilidad de interacción con los receptores lo cual facilita la identificación de sus necesidades, percepciones y emociones con respecto a las marcas; esta posibilidad de interacción canalizada a través del storytelling le permite a las marcas vincularse emocionalmente con sus clientes, destacando lo que define a las mismas: su esencia.

Las narrativas digitales en red son un fenómeno integral, genérico y abarcador, y como afirma Ojeda-Benites (2016) con relación al potencial del storytelling en las diversas plataformas digitales:

...el storytelling va a combinar la narrativa con el contenido digital a través de múltiples plataformas que adaptan el contenido de acuerdo con su formato, pero la esencia del mensaje sigue siendo la misma, apelar a los sentidos y emociones de las personas y así lograr hacerlas partícipes de la historia y puedan transmitirla a los demás. (p. 12)

El storytelling como herramienta del branded content en tiempos de Covid-19, permite atraer la atención de un consumidor cada vez más empoderado que ejerce influencia sobre las marcas, los productos y los servicios, conectando emocionalmente con él a fin de establecer una relación más allá de la simple venta.

Por último, se puede reconocer que la evolución del mundo publicitario frente a la pandemia del Covid-19 ha llevado a la revisión de diversas estrategias para atender las necesidades de un público afectado económica y emocionalmente. El branded content y el storytelling ya eran una alternativa estratégica en el marketing digital, pero la pandemia ha acelerado el ritmo de incorporación de estos a fin de responder de manera inmediata a la transformación digital que han impulsado las restricciones de movilidad, el confinamiento y las limitaciones globales en estos tiempos. Los retos del futuro son inmensos, avatares que se comunican en tercera dimensión, el metaverso con las posibilidades de construcción de las historias con las marcas, dispositivos conectados desde las casas e incluso desde los mismos usuarios que permiten la co-creación de historias y de contenidos y finalmente mejores estímulos

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



sensoriales que conectan al consumidor con la marca. La pandemia le hizo entender a muchos la importancia de estar en la red, las nuevas tecnologías les motivarán a seguir innovando en el mundo digital para no quedarse de lado frente a estos nuevos consumidores, activos, conectados e informados.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. (24ª. Ed.). Grupo Editorial Lumen.
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social: técnica para recogida de datos e información*. Grupo Editorial Lumen.
- Antúñez, L., Alcaire, F., Brunet, G., Bove, I. & Ares, G. (2021). COVID-washing of ultra-processed products: the content of digital marketing on Facebook during the COVID-19 pandemic in Uruguay. *Public Health Nutrition*, 24(5), 1142-1152. <https://doi.org/10.1017/S1368980021000306>
- Arbaiza Rodríguez, F. y Huertas García, Sh. (2018). Comunicación publicitaria en la industria de la moda: branded content, el caso de los fashion films. *Revista de Comunicación*, 18(1), 9-33. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A1>
- Atarama-Rojas, T., y Vega-Foelsche, D. (2020). Comunicación corporativa y branded content en Facebook: un estudio de las cuentas oficiales de las universidades peruanas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 37-53. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A3>
- Barrientos-Bueno, M. (2015). Expansión narrativa de Víctor Ros: Transmedia Storytelling en Twitter. *Opción*, 31(3), 161-181. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20481>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). Pearson.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



- Carbache Mora, C.A., Ureta, S.M. y Nevarez Vera, J.A. (2019). Aporte del storytelling para la creación del marketing emocional en empresa de agua purificada de bahía de Caráquez, Ecuador 2019. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 10(2), 140-150. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.2.386>
- Casco, A. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *INNOVARE Revista de Ciencia y Tecnología*, 9(2), 98-105. <https://doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10208>
- Cerón Carrillo, G.T., Morales Paredes, Y.R. y Santiesteban López, N.A. (2021). Estrategias de Mercadotecnia Gastronómica para Restaurantes de Puebla en Tiempos de Pandemia por COVID-19. Estudio de Caso: Generación Z. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(4), 242-258. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p242>
- Demuner Flores, M. (2021). El uso de redes sociales en microempresas ante efectos Covid-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 97-118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>
- Díez Oronoz, I. (2016). *Storytelling: transformar datos en historias*. [Tesis Máster Universitario en Ingeniería Computacional y Sistemas Inteligentes, Universidad del País Vasco]. ADDI <https://addi.ehu.es/handle/10810/19297>
- Dueñas Sanabria, W. S. (2020). *Como fidelizar al cliente post Covid*. [Tesis de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. RIUMNG <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37202>
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Slade, E. L., Singh, N., & Kizgin, H. (2020). Editorial introduction: Advances in theory and practice of digital marketing. *Journal of*

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas**
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



Retailing and Consumer Services, 53, 1-4.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101909>

Guisado Rodríguez, A. M. (2017). *Storytelling: cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing*. [Trabajo para optar al grado en Economía, Universidad de Sevilla]. IDUS <https://idus.us.es/handle/11441/75910>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). Mc Graw-Hill.

Instituto Superior para el Desarrollo de Internet [ISDI] (2021) Predicciones para marketing en tiempos post COVID. Documento en línea, recuperado de: <https://www.isdi.education/mx/blog/predicciones-para-marketing-en-tiempos-post-covid>

Jiménez Velasco, M. Y. y Segura, M. J. (2020). *La pandemia por covid 19 y su relación con el marketing digital y neuromarketing*. [Trabajo de Grado de Especialización en Administración Financiera, Universidad Católica de Colombia]. RIUCaC <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24623>

Labrador, H. E., Suárez, J. J. y Suárez, S. A. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42) Especial COVID-19, 199-206. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/20414217.html>

Loizate Fondevila, M. (2015). *Storytelling transmedia. Factores que influyen en la participación activa del usuario en campañas publicitarias basadas en estrategias de storytelling transmedia*. [Trabajo final de Máster Estrategia y Creatividad Interactiva, Universidad Autónoma de Barcelona]. DDD <https://ddd.uab.cat/record/144753>

Muller, K. (2016). El papel de las marcas en la nueva era de la comunicación publicitaria. *Opción*, 32(12), 39-65.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22035>

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



- Ojeda-Benites, M. (2016). *La condensación de historias en el storytelling publicitario: análisis de la campaña Cholo Soy de MiBanco*. [Trabajo de grado de Licenciatura en Comunicación, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2648>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 232-248. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Palomino Pita, A. F., Mendoza Vargas, C. y Oblitas Cruz, J. F. (2020). E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), número especial 2020, 253-266. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33367>
- Rossiter M. & Garcia P. A. (2010). Digital storytelling: A new player on the narrative field. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 126, 37-48. <https://doi.org/10.1002/ace.370>
- Sánchez, C. (2018). *Storytelling corporativo y responsabilidad social corporativa: Análisis del caso "The promise" de Volvo*. [Tesis de Licenciatura en Comunicación, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3301>
- Sánchez-López, I., Perez-Rodriguez, A., & Fandos-Igado, M. (2020). The explosion of digital storytelling. Creator's perspective and creative processes on new narrative forms. *Heliyon*, 6(9), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04809>
- Soares de Lima, E., Feijó, B., & Furtado, A. L. (2020). Adaptive storytelling based on personality and preference modeling. *Entertainment Computing*, 34, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2020.100342>

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
**Luz Alexandra Montoya-Restrepo,
Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas**
Branded content y storytelling:
un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia



van Laer, T., Feiereisen, S., & Visconti, L. M. (2019). Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect. *Journal of Business Research*, 96, 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.053>

Vizcaíno Alcantud, P. J. (2016). *Del storytelling al storytelling publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*. [Tesis de Doctorado en Investigación en medios de comunicación, Universidad Carlos III de Madrid]. UC3M <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/24104>

Ziemininkaite, G. (2021, 05 de abril) Storytelling, localización de contenidos y SEO: tres ingredientes para sobrevivir a la pandemia. *Marketing News* <https://www.marketingnews.es/tecnologia/opinion/1165136054405/storytelling-localizacion-de-contenidos-y-seo-tres-ingredientes-sobrevivir-pandemia.1.html>

CAPÍTULO

5

**Yomar Alexander Bracho Díaz y
Mirta Isabel Camacho Rivas**
Cultura del Trabajo Decente en las
Organizaciones Educativas

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



Cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas

Yomar Alexander Bracho Díaz
Mirta Isabel Camacho Rivas

PROLEGÓMENO

El ejercicio de la labor docente, se ha catalogado como un apostolado en la mayoría de las sociedades contemporáneas, su esfuerzo exige entrega, sacrificio, dedicación y en nuestras vidas nuestros maestros (al menos uno) es recordado o se convierten en seres significativos de nuestras vidas. Sin embargo existe otra visión menos romántica del ejercicio pedagógico, aquella donde se hace recurrente el reclamo laboral, las condiciones en que ejercen su práctica y el anhelado trabajo decente dentro de las organizaciones dedicadas a esta práctica, en la mayoría de las naciones del mundo.

De acuerdo a la temática planteada, en la presente investigación los autores realizan un recorrido multifacético del ejercicio docente y los aspectos socioculturales que inciden el desarrollo de su papel social. En este esfuerzo se brinda una visión general de la cultura desde lo laboral, se precisan las consideraciones sobre “trabajo decente”, la situación del Trabajo Decente en las Organizaciones Educativas, la función docente, Trabajo docente en Venezuela y las reflexiones correspondientes a los temas planteados

VISIÓN GENERAL DE LA CULTURA Y EL TRABAJO

Al iniciar, el recorrido teórico, es necesario partir de la concepción general de , la cultura como categoría de análisis social, la cual goza de innumerables aproximaciones conceptuales, de tal manera que se está ante una noción polisémica, variable y dinámica en el tiempo y el espacio. Se puede adelantar que ésta acepción se corresponde con la “manera de concebir e interpretar el mundo, las formas de relacionarse los seres humanos entre sí, con el medio creado y con la naturaleza, el sistema de valores, y los modos de producción simbólica y material de una



comunidad.” Ley Orgánica de Cultura. (2014, Art 3, Numeral 1) Con ésta premisa el ejecutivo nacional asume que la cultura como herencia social, encuentra su entronque en las distintas formas de representación del mundo, de las cosas, que poseen los agentes sociales, basados en el esquema axiológico predominante en un espacio social dado.

Ahora bien , hacia esta temática tradicionalmente sometida a escrutinio, se pueden mencionar las ideas de Gramsci (1975) el cual ofrece una visión amplia desde el hecho cultural:

...no consiste en el afán enciclopédico de acumular datos y nociones particulares. Es por sobre todo organización, disciplina del propio “yo interior”, es toma de posesión de la propia personalidad, es conquista de una consciencia superior, por la cual se llega a comprender el propio valor histórico, la propia función de la vida, los propios deberes y derechos...Conocerse a sí mismo, quiere decir ser sí mismo, ser dueño de sí mismo, distinguirse, salir fuera del caos, ser un elemento de orden, pero del propio orden y de la propia disciplina en torno a un ideal. (p. 24-25)

De tal manera, la cultura constituye una expresión humana que trasciende al mero factor económico, social, político, artístico e histórico de una nación, pues el mismo está centrado en el desarrollo ontológico, de una actitud y una aptitud emancipadora, democrática, proactiva y universal. Otro aporte doctrinario de la herencia social, la obsequia Malinowski (1931) en los siguientes términos: “La cultura consta de la masa de bienes e instrumentos, así como de las costumbres y de los hábitos corporales o mentales que funcionan directa o indirectamente para satisfacer las necesidades humanas.” (p.6) Esta premisa es muy importante, debido a que pone en relieve el hecho de que los usos y prácticas consuetudinarias, legitiman una acción, un comportamiento, sea éste positivo o negativo para el ser social.

La noción de cultura del trabajo, tiene diversas aristas en nuestra sociedad, dependiendo de la visión sociológica en que se desarrolle su estudio, estas logran presentar diversas perspectivas hacia un mismo concepto, Para Assusa y Rivero (2020) se presenta un dilema cuando se busca delimitar “la falsa dicotomía que implica optar



necesariamente por pensar la cultura del trabajo como función de la dominación social o bien como creación auténtica de los trabajadores”. En ello confluyen aspectos políticos, económicos, culturales y hasta religiosos, que han definido incluso modos de vida de diversos grupos. Al respecto, continuando con las ideas de Assusa y Rivero (ob.cit) mencionan por lo menos cinco aspectos relevantes, asociados al análisis de la cultura laboral: “ 1) las significaciones, 2) las actividades y definición de situaciones, 3) las relaciones, 4) las identidades, y 5) las cuestiones vinculadas a la ideología, dominación, y creatividad (p.1). Interrelacionándose todas ellas, en nuestra opinión en las formas como se desarrollan las actividades laborales y sus impacto en el ámbito social.

Hay que advertir, que éste complejo entramado, encuentra su expresión en el mundo laboral venezolano en la órbita del trabajo que ejecutan los docentes, bien sea en sus actividades de docencia, extensión e investigación. Así como en todos los niveles y modalidades en que su praxis logra impactar al colectivo social, debido a que desde los propios actores laborales, se vienen argumentando (ideas, pensamientos) y ejecutando, un conjunto acciones que tradicionalmente están orientadas a normalizar comportamientos y tomas de decisiones que confrontan y desafían los postulados , asociados a los principios del trabajo decente.

TRABAJO DECENTE

Esta categoría de análisis tuvo su enunciación por vez primera en la sede de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) hacia fines del siglo XX, por el entonces Director General de la Conferencia Internacional del Trabajo Doctor Juan Somavia. En dicho foro se esgrimió por vez primera, la definición del trabajo decente con el tenor siguiente, de acuerdo a Delgado y Richter (2003): “a) trabajo productivo; b) con promoción de derechos; c) con ingresos adecuados; y con protección social.” (p.296) De manera que éste conjunto de criterios, definen, delinean, el trabajo decente. La expresión trabajo decente en la OIT y en las ciencias del trabajo, se daría en la Memoria del Director General a la Conferencia Internacional del Trabajo de 1999, que lleva ese título. Allí aparece una primera definición: “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y



que cuenta con una remuneración adecuada y protección social”(s/n). En consecuencia, el trabajo digno, como también se le conoce, es aquella labor productiva donde son observados y respetados los derechos de la clase operaria, los cuales brindan seguridad y protección a la misma y posibilita su participación en la toma de decisiones de aquellos asuntos que les atañe.

Cabe destacar, que cualquier empleo o trabajo que incumpla tan solo uno de los determinantes antes esbozados, califica para ser considerado un trabajo precario, que viene a ser el contraste del trabajo decente o digno. Debido a que el trabajo precario desdice todos los principios propuestos que dan forma al trabajo decente. Continuando, con este orden de razonamientos, debe advertirse que el trabajo decente como representación social, vinculada con la cultura, pivota y afirma en la observancia de los derechos humanos fundamentales, los cuales deben ser complementados y optimizados por las disposiciones constitucionales y laborales del país.

El docente como ejemplo del cumplimiento y defensa de los Derechos Humanos constituye un referente social de importancia el cual debe fortalecer estos derechos en los ciudadanos, cuya formación está a su cargo. Según Fernández (2016) “Formar en Derechos Humanos es creer en ellos, vivir en ello y trascender en ello, para así lograr el cambio que tanto anhelaba, las generaciones pasadas, presentes , y las que heredaran las generaciones futuras”(p.1). Pero habría que preguntarse si el docente vive y trasciende desde su labor, disfrutando y promoviendo derechos humanos, como monitor de los deberes de un Estado garantista.

En este sentido, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional (CINTEFOR) divulgó en el año 2001 los cuatro (04) télos estratégicos considerados por la OIT para el período 2000 - 2001. Entre los cuales están: la promoción de los derechos laborales, la promoción del empleo, la protección social contra las situaciones de vulnerabilidad y por último el fomento del diálogo social. Anteriormente, en el primer informe global en lo concerniente al procedimiento de seguimiento de la Declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), referido a la libertad sindical y la negociación



colectiva, se relaciona íntimamente a la libertad sindical con el trabajo decente, considerando a aquella como condición y carácter esencial de éste.

Este conjunto de propósitos ratifica y evidencia el hecho social trabajo y la centralidad del hombre y la importancia de éste para las prácticas productivas. Según Abramo (2006) “El objetivo principal de la OIT es promover el trabajo decente. Por trabajo decente se entiende un trabajo productivo y adecuadamente remunerado, ejercido en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”(p.10). En el contexto laboral del desempeño docente puede afirmarse que siguen prevaleciendo formas de desigualdad y exclusión, donde no se aseguran condiciones laborales dignas. De acuerdo a lo detallado en la Memoria del Director General a la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, se reafirma que el de trabajo decente es un concepto integrativo en cuya realización es necesario combinar aspectos relativos a los derechos, el empleo, la protección y el diálogo en un todo integrado.

SITUACIÓN DEL TRABAJO DECENTE EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Ahora bien, antes de conocer el estado de la cultura del trabajo decente presente en la organizaciones educacionales o de cualquier otra naturaleza, es pertinente destacar que en “... el sector empresarial es creciente el número de jefes...que han percibido los efectos económicos negativos que tienen las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los conflictos laborales que pueden originarse en las mismas”. (Neffa, 1998, p. 6).Esta concientización, por parte del sector patronal ha traído aparejado provechos existenciales y crematísticos para las organizaciones. Donde se benefician los trabajadores y los empleadores en su conjunto, además del resto de los usuarios que demandan bienes y servicios en general.

No obstante ello, en la actualidad a nivel mundial son usuales las demandas, del sector magisterial que despliegan su labor en las organizaciones pedagógicas, por alcanzar condiciones decentes en materia salarial, medio ambiental, así como de un sistema de seguridad social que garantice la protección del trabajador y el de su familia, que lo ampare de cualquier situación pernicioso que lo coloque en un estado de vulnerabilidad o aqueje su salud física y mental, su calidad de vida y desarrollo personal.



A propósito de esto, Ramírez (2006) afirma que las informaciones acerca de los conflictos en las organizaciones educacionales, que requieren de un trabajo decente “cubren con frecuencia las primeras páginas de los diarios de las naciones ricas, pobres, laicas, religiosas, con regímenes militares, democráticos o monárquicos.” (p.120) .Este hecho, conduce a reflexionar sobre el imaginario social tradicional que se ha asumido y mantenido hasta el presente, en relación al desempeño del docente en nuestra sociedad.

En esta temática educativa se interconecta la valoración que brinda cada espacio social , al ejercicio de la función docente , Hersh y otros (2000), refiriéndose a los valores dentro del proceso educativo expresan lo siguiente: “Profesores y alumnos encuentran valores y cuestiones morales constantemente, sin embargo, los temas a menudo están ocultos y no se perciben como preocupaciones importantes”. (p.16). De esta manera el planteamiento argumenta la necesidad de indagar en estos procesos, que deben identificar al ser social con acontecimientos significativos que dignifiquen el rol social del docente en su entorno.

A PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN DOCENTE

Es importante resaltar que el ejercicio de la función docente, se vincula no solo con la satisfacción de las necesidades económicas, también inciden aquellas afectivas y espirituales del docente como ser humano, las cuales inciden directamente en las formas en que desempeña y motiva su labor. Destacando la importancia de su equilibrio emocional, en su rol como líder, promotor de valores, en búsqueda de una educación de calidad y a la socialización positiva de los actores sociales en los entornos educativos.

De tal modo, que esta función requiere de carácter y competencias específicas, de una disposición a impartir conocimientos, condicionados por el sistema de regulaciones en diversos ámbitos propios de cada sociedad, y de las condiciones socioeconómicas en las que se desarrolle. Al mismo tiempo componentes éticos y morales, determinan el desarrollo y disposición de continuar ejerciendo este papel social, aun en condiciones poco favorecedoras. Donde es meritorio la formación ciudadana que se le otorga a su labor, así como la tarea de preparar a los miembros



de una sociedad para enfrentar cambios o crisis, que pueden llevar a modificaciones estructurales y funcionales de sus modos vida, donde el conocimiento debe orientarse en procura del bienestar colectivo.

Las consideraciones expuestas convergen de modo complejo ,develando parte de la realidad durante la praxis educativa, el docente es considerado como un ser activo, con la capacidad de adaptarse a los cambios que supone confrontar su realidad socio económica e incluso familiar, a partir de la superación de obstáculos , como un ser social significativa, pues posee un papel importante, como principal orientador en la concreción de la formación ciudadana para el avance de una nación, proporcionándole las herramientas necesarias para su crecimiento personal y profesional.

En atención a lo expuesto y haciendo alusión a la teoría humanista , Morris (2001), considera al ser humano como un agente selectivo, capaz de elegir su propio destino, libre para establecer sus propias metas de vida y además responsable de sus propias elecciones. Entonces cabría preguntarse, sobre los factores a considerar por el docente para esforzarse por trabajar en mejores condiciones y en consecuencia prestar un mejor servicio a la sociedad. Sin embargo hay que considerar el componente motivacional lo cual puede apoyarse en lo referido por Maslow (1977), en cuanto a la necesidad del ser humano (en este caso el profesional de la docencia) de satisfacer necesidades primarias de orden fisiológico como la alimentación, el descanso, entre otras; necesidades de seguridad, donde juega un papel preponderante la familia y su sistema de relaciones en su orden de vida.

En este orden de ideas, se destacan también las necesidades sociales del docente, donde resalta la interacción comunicativa, su cultura organizacional en las instituciones educativas y que impacta en las necesidades de reconocimiento, donde la autoestima incide en el desempeño y las relaciones que puedan establecerse dentro y fuera de su centro laboral. Considerándose en última instancia dentro de las necesidades de autorrealización, la superación profesional, donde el docente tiene la posibilidad de demostrar el desarrollo de su potencial humano, sin embargo le afectan la insatisfacción de las anteriores necesidades.



Desde el punto de vista sociológico, se puede argumentar, desde las ideas propuestas por Bourdieu (1970), que para comprender el hecho educativo dentro de la función del docente y su lucha social, se necesita de un estudio interdisciplinario y complejo del mismo, tratando categorías, como los hábitos, los prejuicios, la inclusión y la exclusión en el campo educativo. La visión de la profesión docente en muchos casos, se enfrenta a un enfoque economicista y subestimado del futuro profesional, lo que exige el impulso de cambios sustanciales, que permitan darle un nuevo valor social de la profesión. Para Ramírez (2006), “A lo largo de la historia reciente la actividad magisterial con frecuencia se ha asociado con una labor poco rentable y fuente de trabajo de personas con escasas capacidades y aspiraciones” (p.10). Esta desestimación ha tenido eco dentro de la valoración social del trabajo docente, a pesar de constituir una de las principales aristas de la formación integral del ser humano, dentro de su proceso socializador.

TRABAJO DOCENTE EN VENEZUELA

Debe afirmarse que Hispanoamérica reproduce la dinámica del trabajo docente en condiciones poco decentes, de eso da cuenta la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) institución, que entre los años 1999-2000, elaboró estudios *in situ* atestiguando, “...las deplorables condiciones de los enseñantes de la región a través de los informes que periódicamente presentan a la consideración de los países que la integran.” Estas penosas situaciones, obedece precisamente a la presencia de elementos que precarizan el hecho laboral, cataliza el conflicto organizacional y afecta la productividad.

Resaltando la función social del desempeño docente en estos últimos años para los países latinoamericanos, la Organización Internacional del Trabajo OIT(2021) expresa: “Los trabajadores de la educación precisan de un mayor apoyo si han de proporcionar el aprendizaje adicional necesario para construir una recuperación de la pandemia más sostenible y resiliente”(p.1).En términos de sostenibilidad y trabajo decente, se precisa que todos los países contribuyan a partir de la protección de la labor docente, a una educación de calidad.La República Bolivariana de Venezuela, no escapa de



ésta dinámica, a pesar de que en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su *Artículo 3*, establece que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo...La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines (...).

Empero, el Estado venezolano, como empleador o patrono, ha mantenido históricamente una mora o deuda, en materia de garantizar, proteger y observar el trabajo decente y sus principios, en las organizaciones educativas. Por cuanto su talento humano, ha venido desplegando su labor pedagógica e investigativa, en espacios insalubres e inseguros. En consecuencia, puede aducirse que las organizaciones educativas públicas venezolanas han estado sometidas a un proceso de deterioro sistemático y progresivo de las condiciones de labor, que encuadra con la precarización del trabajo. Este género de labor, no se ajusta a los cánones sociales y legales aceptados y fijados, por la cultura formal del trabajo imperante en un lugar y tiempo determinado.

Por cultura formal del trabajo, debe interpretarse aquella que está descrita, definida, reconocida y codificada tanto en el ámbito dogmático como jurídico. Esferas que permiten dar un soporte legal y legítimo a la herencia social relacionada con el trabajo. Pues ellas, permiten describir el qué, el por qué y el para qué del trabajo, fija las conductas y las circunstancias que deben observarse en una relación laboral, es decir, tanto la regulación, como la doctrina establecen la conductas que deben asumir los actores laborales, tanto en las relaciones sociales como en el hecho productivo mismo.

Ahora bien, si se admite la existencia de una cultura formal acerca del trabajo, debe reconocerse de igual modo la coexistencia de una herencia social fáctica de la producción. Que viene a ser aquella que contradice los principios y objetivos del trabajo decente, así como el incumplimiento de los dispositivos dispuestos en el marco regulador del trabajo. En este sentido, se evidencian debilidades en el logro de la



seguridad social, el aseguramiento de ambientes laborales sanos y seguros, salarios justos, entre otros elementos, vitales para asegurar el bienestar humano.

A propósito de lo anteriormente argumentado, se debe indicar, que los acuerdos o convenciones colectivas del trabajo, debidamente suscritas y protocolizadas, también forman parte del marco regulador, pues los mismos, están basados en el acuerdo de voluntades de los actores laborales, en consecuencia constituyen ley de obligatorio cumplimiento para las partes involucradas en las mismas. Esta última afirmación, pudiere estimarse que es un perogrullo, a pesar de ello no lo es, por cuanto en los últimos tiempos existe la propensión, de parte de los empleadores del sector público, al desconocimiento y relajación de los acuerdos colectivos. Contrariando precisamente, el rango o la fuerza legal otorgado y reconocido a las convenciones colectivas.

Un ejemplo incontrovertible que pone en evidencia el estado de precarización del trabajo en las organizaciones educativas, impulsado y ejecutado desde el propio Estado-empleador, es el desconocimiento abierto, arbitrario y unilateral, por parte de este, de las convenciones colectivas, suscrita entre el Estado venezolano y los representantes del movimiento sindical. Lesionando con este acto, el patrimonio económico, moral y espiritual del personal docente y su familia.

Desde este punto de vista la realidad del ejercicio docente en Venezuela, es una expresión de la vulnerabilidad de sus derechos, condicionados por un escenario socioeconómico que demanda urgentes mejoras, para el logro del anhelado trabajo decente y contribuir a garantizar el derecho a una educación de calidad en la población. De acuerdo con la encuesta ENCOVI (2022) después de la vuelta a la presencialidad, tras los embates de la Covid 19, “Hay una pérdida diferenciada de las oportunidades educativas sin una respuesta del Estado venezolano para garantizar el derecho a la educación entre las poblaciones más vulnerables”(p.). Esta crisis también forma parte de un entorno social que impacta la calidad de vida del docente como ciudadano, donde según cifras de la encuesta mencionada, las instituciones públicas y sus políticas son débiles en su accionar para garantizar todos derechos a la ciudadanía.



El panorama educativo que ofrece el sistema educativo nacional, con unas condiciones de infraestructura y servicios sociales en detrimento, tampoco beneficia la labor docente, pues en algunos casos deja de acceder a servicios tecnológicos, aulas dotadas de insumos básicos para realizar sus trabajos, espacios cómodos para dar y recibir formación, remuneración adecuada para proseguir estudios de mejoramiento profesional y personal, entre otros aspectos que se interrelacionan dentro este proceso cotidiano. La praxis educativa y el reconocimiento de los docentes de su permanente afectación dentro de su realidad socio familiar, incide en los estudiantes y puede marcar diferencias dentro de las estrategias que se desarrollan.

La situación experimentada en tiempo de pandemia, cuando se hizo apremiante el uso de herramientas tecnológicas, en lugar de motivar el mejoramiento profesional, resaltó las carencias del acceso a estos medios, tanto para los docentes como para los estudiantes. El teletrabajo ahora forma parte de su praxis, se han ido adecuando estas condiciones, que exigen una dedicación a expensas de su salud física y mental, en ocasiones sin horarios y auto gestionada, sin remuneraciones adicionales.

En este escenario, las condiciones no están dadas para un ejercicio laboral digno, y las exigencias laborales de este colectivo, tampoco se corresponden con el estado de caos, donde el docente no ha detenido su labor a pesar de las adversidades presentes. De tal modo, un trabajo indigno, trae aparejado una erosión en la vida económica y social, que incide no sólo en los trabajadores, sino en sus grupos familiares, precariedad que lamentablemente afectará en el corto, mediano o largo plazo, con la vida, la salud física y mental, la paz, la convivencia, la productividad económica, entre tantos otros aspectos.

Otro aspecto a considerar respecto a la cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas, es el imaginario social que domina en estas últimas. Debido a que el trabajador "...acepta el convenio de trabajo porque las condiciones sociales no le dejan otra manera de ganarse un sustento." (Braverman, 1978, p. 70). Esta perspectiva, tiene una connotación relevante, para la presente contribución, puesto que en las organizaciones educativas, las labores a ser desplegadas,



contrarían la voluntad del operario, quien lo desarrolla por su situación de menester, de angustia, para poder satisfacer sus falencias particulares y las de su grupo familiar. Por consiguiente, puede interpretarse que rememora al régimen esclavista de producción, debido a que el operario no tiene otra opción que someterse a la fuerza de la realidad en el contexto sociohistórico y económico.

En tal sentido, el docente-trabajador aunque se halla compelido por la fuerza de la realidad económica, social, familiar y particular, acepta condiciones laborales insatisfactorias, leoninas o desventajosas, generadoras de estados de frustración y conflictos en el seno de las instituciones que los agrupa. Continuando con ésta línea de razonamiento, Díaz e Inclan, (2001) plantean que:

...más allá de la pauperación lo más grave es como el docente ha internalizado la función de empleado, esto es, de quien debe cumplir a veces con el mínimo de esfuerzo o con un comportamiento rutinario - con las obligaciones contractuales que tiene asignadas. El maestro actúa como empleado y, por desgracia, podemos afirmar que internaliza su papel. Empíricamente observamos como en América Latina se ve obligado a defender su salario como los demás obreros: marchas, plantones, movilizaciones u otro tipo de expresiones. El problema es que el sentido intelectual y profesional de su labor ha quedado marginado, la dimensión profesional sólo se ha reducido a un discurso...En síntesis, asistimos al desmoronamiento de dos imágenes sobre la función docente...y nos encontramos en medio de una tensión que emerge de dos representaciones sociales de la docencia: la profesional, por un lado, y la del trabajador asalariado y el obrero por el otro.”(p.3)

Esta cita es elocuente, por cuanto refleja el imaginario colectivo que tiene la sociedad y los actores laborales que participan en las organizaciones educativas, en éste caso los docentes. Quienes tienen, como antes se mencionara en el presente análisis, un rol formal, expreso, reconocido jurídicamente (una cultura oficial); y un desempeño factico (cultura real), que se identifica con los autores antes referidos. Estas representaciones implican a su vez, el desarrollo de un trabajo decente o el despliegue de un trabajo precario.



Conteste con el enfoque anterior, Morales (2012) ha afirmado que: “...se ha pasado de la figura idealizada del profesor sabio y virtuoso...al concepto pragmático de trabajadores de la enseñanza.” (p.154) Donde se reafirma la presencia del hecho cultural en la concepción del trabajo, y los elementos que intervienen en la consecución del trabajo decente en las organizaciones educativas. En esta exposición, también cumple un papel preponderante la participación ciudadana, como mecanismo para establecer alianzas, para mejorar las condiciones en que se desarrollan las funciones en las organizaciones educativas, donde debe existir una corresponsabilidad social, que apoye el trabajo decente y que en consecuencia logre un gran beneficio para todo el colectivo social.

La participación ciudadana constituye un elemento de importancia para consolidar las políticas en materia de educativa en todas las naciones, pues representa el compromiso y la identidad de los ciudadanos como corresponsables de la paz social, lo cual impacta la calidad de vida en las comunidades. Se destaca en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la educación como un derecho humano, la cual establece en su artículo 102, establece:

(...) La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social...

La valoración y motivación para reivindicar la función docente, parte de una visión de responsabilidad compartida con los demás miembros de su sistema social, donde el sistema educativo sea considerado como constructor y dinamizador de una conciencia colectiva, cargada de un conjunto de valores, dentro de una realidad, susceptible de ser reconocida y estudiada de forma reflexiva en todas sus dimensiones.

Para concretar esta participación descrita, se amerita desarrollar un sistema eficiente de relaciones entre los actores sociales, constituyéndose en un instrumento de lucha, para el avance de los derechos laborales y el logro del trabajo decente en el colectivo



docente, desde una lucha constructiva y significativa , considerando la multiplicidad de ideas y los elementos normativos garantistas que convergen dentro de esa interacción

REFLEXIONES

El estudio de la cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas, permitió poner en relieve la presencia de una hibridación cultural del trabajo digno, tanto a nivel societario como a nivel institucional. Expresadas por conducto de las distintas representaciones sociales y sus correspondientes normativas. Hecho que trasluce varias aprehensiones entorno al fenómeno examinado. Una de ellos es la implantación de un proyecto formal, moderno que describe y define la sustancia y la dimensión teleológica, ontológica y axiológica del trabajo decente en las corporaciones o instituciones oficiales, cuyo desarrollo involucra el establecimiento de una cultura y su correspondiente weltanschauung.

Coexistiendo con el programa formal, existe un plan fáctico, real, alternativo, de producción, que define las tareas, modos de ejecutar la labor y sus metas. Que son del dominio social y desarrollado en las organizaciones educativas oficiales de manera empírica. El cual consagran unos símbolos, unos valores, un imaginario colectivo, hasta un currículo oculto .Esta práctica en ocasiones improvisada, de acuerdo al contexto social venezolano, catalogado en crisis , evidencia el desarrollo de su rol social, desprovisto de las condiciones que aseguren un trabajo decente, con garantías de su derechos y adaptado a los avances del conocimiento de una sociedad globalizada.

El docente en su accionar formativo, constituye un activo invaluable para el fortalecimiento de valores ciudadanos. Su misión en cada país debe ser reivindicada, pues contribuyen no solo al avance del conocimiento, sino también con el desarrollo moral del individuo. Es por tanto indispensable, considerar estos valores dentro de las acciones que se emprendan para el desarrollo de las políticas públicas en este campo. Tomando en cuenta el impacto que estas reivindicaciones puedan tener en las generaciones futuras. Considerando la sostenibilidad, la solidaridad, la paz, la convivencia, el trabajo decente, entre otros elementos y donde converge la formación permanente como parte del crecimiento personal y profesional del docente.



REFERENCIAS

- Assusa, G y Rivero, L (2020). La “cultura del trabajo”. Perspectivas teóricas, investigativas y desafíos conceptuales. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 17-36.
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787002/html/>
- Braverman, H. (1978). *Trabajo y Capital Monopolista: La Degradación del Trabajo en el Siglo XX*. Editorial Nuestro Tiempo, S.A. (2da. ed.)
- CINTERFOR (2021). *Formación para el Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. Montevideo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinaria del 19 de febrero de 1999. Vadell Hermanos Editores. Caracas-Venezuela-Valencia.
- Díaz, A. y Inclán, C. (2001). El Docente en las Reformas Educativas: Sujeto o Ejecutor de Proyectos Ajenos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 25, 17-42.
- Delgado, Y. y Richter, J. (2003). *Gestión de Recursos Humanos y Trabajo Decente*. Universidad de Carabobo.
- Fernández, K (2016). Los derechos Humanos en la Formación Docente Latinoamericana: Una necesidad Sentida. *Otras voces en educación*.
<https://otrasvoceseneducacion.org/archivos/124523>
- Gramsci, A. (1975). *Cuadernos de la Cárcel N° 1: Notas Sobre Maquiavelo, Sobre Política y Sobre el Estado Moderno*. Juan Pablos Editor S.A.
- Ley Orgánica de la Cultura. (2014). Decreto N° 1.411. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.154 del 19 de Noviembre de 2014.
- Malinowski, B. (1931). *La Cultura. Enciclopedia of Social Sciences*. UAM. México.
<http://www.ciesas.edu.mx/PublicacionesClasicos/Index.html>



- Maslow, A. (1973). *El Hombre Autorrealizado*. Kairos.
- Morales, M. (2012). *Prácticas de Resistencia Docente en la Universidad Orientada al Mercado, Capturas y Fugas Académicas*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona España]. Archivo digital. www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/107904/mdmh1de1.pdf?sequence=1
- Morris, C. (2001). *Introducción a la Psicología*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- OIT (1999). Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas. Memoria del Director Regional a la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas. Perú: Lima 1999
- Neffa, J. (1988). *¿Qué son las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta para una Nueva Perspectiva*. Área de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo. Editorial HVMANITAS.
- Organización Internacional del trabajo OIT (2021). Es necesario apoyar a los educadores de manera que puedan contribuir a forjar un mejor futuro del trabajo, dice la OIT. Ginebra OIT Noticias 24/05/2021 Documento en línea, Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_794442/lang--es/index.htm
- OREAL/UNESCO (2005). Condición de Trabajo y Salud Docente. Estudios de Casos en Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay. (Coord.) M. Robalino; A. Koerner. Santiago de Chile: UNESCO para América Latina y el Caribe, OREAL/UNESCO. Documento en línea, disponible en: http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/condiciones_trabajo_salud_docente.pdf
- Ramírez, T. (2006). Ser Maestro en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 27(78). <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/3203/1/Ser%20maestro%20en%20Venezuela.pdf>

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Yomar Alexander Bracho Díaz y Mirta Isabel Camacho Rivas
Cultura del trabajo decente en las organizaciones educativas



Universidad Católica Andrés Bello (2022). Condiciones de Vida de los Venezolanos: ENCOVI 2022. Publicación de la Universidad Católica Andrés Bello. Instituto de investigaciones económicas y Sociales. Caracas: Venezuela

CAPÍTULO

6

**Leonardo Ernesto Villalba González
y Freddy Orlando Pina Faneite**

La cultura tributaria en las organizaciones
empresariales y sus implicaciones en la
calidad de vida del trabajador

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



La cultura tributaria en las organizaciones empresariales y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador

**Leonardo Ernesto Villalba González
Freddy Orlando Pina Faneite**

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, para que el Estado pueda cumplir con su obligación constitucional de velar por el bien común y proporcionar a la población todos y cada uno de los servicios básicos que ésta necesita, requiere de recursos que provienen fundamentalmente de las erogaciones realizadas por los contribuyentes en tanto sujeto pasivo al Estado el cual ejerce la función de sujeto activo, esto se traduce en el pago de los impuestos o tributos.

Ahora bien, el pago de tributos como producto cultural presenta características propias en cada nación, al referirnos a la cultura tributaria se alude a las circunstancias personales o sociales en que se logra el pago de los impuestos. En tal sentido se refiere a componentes como la forma, información, pago voluntario o forzoso, evasión tributaria, elusión, y la contraprestación efectivamente realizada por el Estado como respuesta a la contribución del sujeto pasivo, entre otros factores relacionados. Todos estos componentes definen si se tiene un alto nivel de cultura tributaria o si por el contrario es escaso o inexistente.

En consecuencia el pago de los tributos podría realizarse utilizando la concientización, en principio, o la coerción como medida extrema. Para ello, el Estado venezolano cuenta con un gran andamiaje jurídico-legal, que legitima y ampara las actuaciones de la República en la consecución de las metas del sistema tributario. Por tanto, se debería fomentar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, con una organización y distribución eficiente de recursos, tanto para los contribuyentes como para la administración tributaria nacional.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



Esta estructura, apunta a contribuir con la formación de una cultura tributaria, a objeto que las personas, tanto natural como jurídica, comprendan y asuman la importancia de su papel como sujetos contribuyentes dentro del marco de la responsabilidad social, y el impacto de este rol, en el desarrollo de la nación. De tal modo, la perspectiva de la cultura tributaria aportada, sugiere que la misma debe apuntar a reducir la brecha social y económica de la población, a objeto de proporcionar el mayor nivel de bienestar societario posible. Entre los temas que se exponen a continuación, se establecen conexiones categoriales entre la Cultura Tributaria, Aprehensión de las relaciones sociales y la Responsabilidad Social Empresarial, la calidad de vida, así como otras consideraciones generales que brinda una visión interdisciplinario en relación a la temática planteada.

CULTURA TRIBUTARIA

En la dinámica económica actual, la utilización o conducción del dinero público, puede constituirse en un factor determinante de la creación y sostenimiento de una verdadera cultura en materia tributaria. Hay que destacar, que la Cultura Tributaria para Armas y Colmenarez (2009), no es más que: “un conjunto de valores, conocimientos y actitudes compartidos por los miembros de una sociedad respecto a la tributación y observancia de las leyes que la rigen” (p.148). Esto se traduce en una conducta manifestada por la ciudadanía hacia el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal. Otros de los valores que intervienen, son las normativas o leyes, la responsabilidad ciudadana y la solidaridad social, tanto de los contribuyentes como de los funcionarios de las diferentes administraciones tributarias.

Por tanto, si se considera a la empresa como una organización netamente social, donde se espera de ella la integración de los aspectos económicos y sociales, cuya cultura tributaria sea sinónimo de un comportamiento ético, que involucre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre los principales objetivos de la empresa. Las mejoras al contexto social deberían derivarse de estrechas relaciones y colaboración de las empresas, las organizaciones civiles y el Estado. De existir una orientación precisa sobre los avances en cada empresa derivados de la RSE en el

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite
La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



ámbito socio comunitario y la calidad de vida laboral, se pudiesen establecer planes conjuntos y trazar objetivos en beneficio de colectivo de trabajadores y sus familias.

De acuerdo a Banfi (ob.cit) se establecen cinco valores importantes para crear una nueva cultura, estas son: el pacto social mediante el cual las instituciones de un país deben avanzar hacia una misma dirección, la sociedad como proyecto, la dinámica con el cual se desenvuelven las actividades de información, gestión, participación, la comunicación, el conocimiento que deben tener los ciudadanos y por último la participación de estos en el desarrollo humano, político y tributario de una nación. Para Bromberg, Pardo y Cubillos (2010), la cultura tributaria lo constituye un:

Conjunto de valores y principios que determinan las actitudes de los ciudadanos para que asuman el deber tributario y el conjunto de fortalezas institucionales de la administración para el cumplimiento efectivo de su función retributiva en el mejoramiento de las condiciones de vida y la construcción de ciudad (p.45).

El autor interpreta que el presente enfoque está orientado a estimular, desarrollar y asumir un cuerpo axiológico y doctrinario que justifica la implantación de la cultura tributaria en las sociedades, que contribuya con la generación de estados de bienestar individual y social. De acuerdo a García (2011) “La cultura tributaria es indispensable en toda sociedad ya que es la manera en que los seres humanos viven juntos y amplían sus conocimientos de tal forma que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias de una manera voluntaria.”(p.43) Este aporte conceptual, en opinión del autor, trasluce el carácter y la importancia existencial que tiene la cultura tributaria para el desarrollo social, ya que a través del mismo se reafirma el carácter gregario y el progreso gnoseológico de las sociedades. Para Obermeister (2011), entre otras cosas plantea que: “la cultura tributaria es entendida como los conocimientos que los seres humanos tienen frente a los impuestos, así como el conjunto de percepciones, hábitos, y actitudes que la sociedad tiene frente a la tributación” (p.41).Es pertinente acotar que estos conocimientos, hábitos, costumbres y actitudes son transmitidos por la misma sociedad a través de sus instrumentos de socialización como la educación, las leyes, las instituciones, la propaganda, entre otros. La cultura tributaria, no se debe concebir



como una obligación sino como el cumplimiento permanente de los deberes tributarios pues los mismos, hacen parte fundamental del desarrollo del país.

A través del presente enfoque puede colegirse que la cultura tributaria tiene un carácter imperativo desde su difusión social hasta su ejecución. Debido a que el progreso de las naciones se sustenta en gran medida en su eficacia y eficiencia. La cultura tributaria puede referirse como la obligación que tienen los ciudadanos de pagar tributos y no expresar inconformidad alguna ante el ente administrativo. Siguiendo con este hilo de razonamientos Villegas (2002) agrega que “...la cultura tributaria es necesaria en toda comunidad, puesto que es la manera de convivir juntos, moldea el pensamiento, la imagen y el comportamiento, de manera que el sujeto pasivo pueda cumplir de manera voluntaria con las obligaciones tributarias” (p.204). Considerándose esta cultura transversalizada por valores, creencia y actitudes sociales, que deben ser promovidas desde la educación fiscal. Hecho que permite a los ciudadanos, amparados en el principio de la corresponsabilidad, controlar, supervisar y evaluar al Estado, como ente ejecutor, por el adecuado y transparente uso de los recursos económicos obtenidos por la vía del pago de todos los contribuyentes.

De acuerdo a lo comentado por Golía (2003) la cultura tributaria es “el conjunto de conocimientos, valoraciones y actitudes referidas a los tributos, así como al nivel de creencia respecto de los deberes y derechos que derivan para los sujetos activos y pasivos de esa relación” (p.1). Se estima que esta perspectiva sobre la cultura tributaria, no es más que la forma como el colectivo social se representa, simboliza, asume y traduce al tributo en un tiempo y lugar determinado. En este orden de ideas, esta categoría se orienta a la concienciación de las normativas, establecidas constitucionalmente, dirigidas a contribuir, mediante el pago de tributos, en favor de la satisfacción de las necesidades del colectivo social. Esto denota, el carácter complejo de la cultura tributaria y su contenido. Por cuanto esta categoría se encuentra conectada diversos constructos sociológicos, filosóficos y normativos que le dan fisonomía propia y la determinan.



APREHENSIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La cultura tributaria y los valores inmersos en ella dentro de la sociedad venezolana, ven su representatividad en cada uno de los sectores laborales nacionales, como parte de la dinámica económica y sus avances. Este desarrollo va de la mano con la dinámica geo histórica, económica y cultural que nos interconecta con un mundo cada vez más globalizado y cambiante, que expresan una realidad problematizada, pero a su vez viabilizan, una mejor comprensión de la realidad que imbrica la cultura tributaria con la Responsabilidad Social Empresarial, dentro de las relaciones de trabajador con su medio ambiente laboral, cuyo impacto hacia su calidad de vida y de del entorno familiar, constituye un conglomerado de elementos significativos y representativos de los cambios biopsicosociales presentes en nuestra sociedad, siendo necesario un cambio de paradigma que nos acerque y sensibilice hacia la condición humana.

La Responsabilidad Social Empresarial, como categoría de análisis surgió por vez primera en los Estados Unidos de Norteamérica hacia la primera mitad del pasado siglo XX, tiempo histórico que coincide con la crisis del paradigma productivo taylorista-fordista. En tal sentido, es en este contexto cuando este modelo corporativo empieza a ser considerado como un aspecto de primer orden a ser considerado por los estudiosos, los Estados y las empresas.

Ahora bien, se destaca que la Responsabilidad Social Empresarial como categoría de estudio, ha constituido un desafío para los círculos académicos, empresariales y de investigación, tanto nacional como extranjera, por cuanto hasta el presente, han sido infructuosos los esfuerzos de estos nichos por dotar de un significado común a esta noción. Hecho que obedece, de acuerdo al criterio del autor de este trabajo, a la influencia que ejerce el factor cultural de cada país, región o continente, con su correspondiente carga axiológica, cosmogónica, teleológica y ontológica. Que, por su puesto imprime rasgos particulares, propios, a esta novísima noción.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



No obstante, existe y persisten esfuerzos de organismos internacionales que han procurado definir y dotar de criterios, principios y organicidad a la Responsabilidad Social Empresarial como categoría de análisis. Las principales escuelas de negocios a nivel mundial, en la segunda mitad del siglo XX, comenzaron a reconocer “que uno de los cuatro componentes centrales de la estrategia gerencial se basa en el reconocimiento de las obligaciones de la empresa a segmentos de la sociedad diferentes a sus accionistas.” Posición que por vez primera sugirió la redefinición y la reorientación de los fines empresariales.

Se considera la responsabilidad social como símbolo de sabiduría, el que propugna el bienestar de los trabajadores de las distintas organizaciones empresariales y que está orientado a respetar y exaltar la calidad de vida societaria. Una idea general sobre la Responsabilidad Social Empresarial la promueve Francés (2004), quien sostiene que esta “consiste en la asunción voluntaria por parte de la empresa de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.”(p.9) Aproximación que destaca el carácter libérrimo que tienen las empresas para asumir, promover y desarrollar la responsabilidad social, a pesar de su exigencia legal. Y la adopción de una conducta organizacional más amigable y respetuosa del ecosistema, donde se hayan subsumidos el factor humano de los Estados. En este sentido Berger, Reficco y Hermelo (2005) postulan que la Responsabilidad Social Empresarial puede considerarse como la:

Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus decisiones y operativas y/o la incorporación de procesos y comportamientos que tomen en cuenta tanto las consecuencias que estas tienen sobre los actores y partes afectadas o influidas por dichas decisiones como las expectativas legítimas que estos tienen de las empresas.(p.11)

Esta afirmación, a juicio del autor de este estudio, permite aprehender y reconocer la importancia otorgada a la Responsabilidad Social Empresarial, al considerar que esta forma parte de las decisiones vitales de las compañías. Al respecto una empresa



socialmente responsable, contribuye al bienestar social, de acuerdo a las necesidades del colectivo social.

La cita transcrita reviste gran importancia, a juicio del investigador, ya que destaca el hecho que ser socialmente responsable, no implica para las empresas reducir sus utilidades o ganancias netas. Así como reducir la calidad de los bienes o servicios para dar cumplimiento a esta exigencia ética y legal. Se destaca la necesidad de formar a todo el componente laboral humano que directa o indirectamente mantiene una relación con las organizaciones empresariales. A propósito de procurar el reconocimiento de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el desarrollo de las corporaciones, así como en la sociedad misma.

De acuerdo a Pilar (2008) la Responsabilidad Social Empresarial “...lejos de ser un esquema de trabajo es una concepción del papel de la empresa en la sociedad, y por tanto de su ser, su hacer en medio de ella, con ella y para ella.”(p.166). Esta posición trasluce la nueva filosofía empresarial dominante en la sociedad contemporánea, que pone en relieve, prioriza, al ser humano y no a la producción. Para Valenzuela (2005), la Responsabilidad Social Empresarial es traducida como:

El compromiso de la empresa con la satisfacción de las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias, como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participa activamente en diálogo, todos los grupos de interés, en un escenario de justicia y responsabilidad. (p.232)

El concepto ofrecido, incorpora un nuevo elemento en el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial como categoría. Dicho componente es el diálogo social que debe privar en la relación que se establece entre los actores del hecho productivo, la comunidad y el Estado.

El Libro Verde de la Comisión de las comunidades Europeas (2002) en su intento por unificar criterios en cuanto a esta categoría considera que la Responsabilidad Social

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



Empresarial consiste en “...la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores...”(p.4) estableciéndose de este modo que dichas instituciones, independientemente de su naturaleza, reconocen y consideran la responsabilidad social como un factor constituyente de su identidad, un compromiso ecológico en el sentido más lato del término. En tal sentido, esta debe tomarse como una inversión y no una erogación, en virtud a que la misma va a generar un incremento en la calidad de vida de los trabajadores. En opinión de Agudelo (2009) la Responsabilidad Social Empresarial puede ser estimada de la siguiente manera:

Mecanismo gerencial para la promoción organizacional y a nivel latinoamericano es esencialmente pensada como un ejercicio comercial con miras a obtener rentas dentro del mercado o beneficio de algún tipo; a través del aumento de la base de clientes, mediante la participación en el mercado de nuevos objetivos, nichos de mercado completamente nuevos, gracias a la exención de impuestos otorgada a la organización o de activos intangibles como el mejoramiento de la imagen pública de la empresa o simplemente la condición de valor agregado. (p.9)

El criterio presentado trasluce, entre otras cosas, que desde el punto de vista teleológico la Responsabilidad Social Empresarial varía de un lugar a otro y que su implementación en el fondo propugna intereses crematísticos. De esta manera en la sociedad se desarrolla el tema de responsabilidad social, generado cuestionamientos hacia el alcance de este indicador, la organización empresarial, las relaciones, y toda una serie de determinantes que inciden en la calidad de vida del trabajador, susceptibles de estudio desde las opiniones de los propios actores laborales. Esta perspectiva, necesariamente tendrá que incidir en el incremento de la confianza de los operarios y los empleadores, la actitud positiva hacia el trabajo que se ejecuta, el mejoramiento de la calidad del bien o servicio que se produce o se presta, impacta beneficiosamente el sentido de pertenencia empresarial u organizacional, entre otros aspectos.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



CONSIDERACIONES DE LA CULTURA TRIBUTARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN VENEZUELA

Estableciendo el desarrollo conceptual de la cultura y la Responsabilidad Social Empresarial, constituye un imperativo iniciar y desarrollar eficazmente un proceso pedagógico en esta materia, tanto a nivel empresarial, como a nivel social. A propósito de obtener los provechos que ofrece este tipo de iniciativas. Las empresas transnacionales Creole Corporation y Shell Corporation, fueron las pioneras en desarrollar el compromiso social empresarial en Venezuela hacia mediados del siglo pasado. Cuando estas compañías, de acuerdo a Guédez (2008), comenzaron a desarrollar planes habitacionales para sus operarios, “comedores escolares y sistemas de pensiones. Es así como a partir de la década de los 60 la fundación Mendoza surgió como una de las pioneras de este concepto en el país creando el Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Desde ese entonces, innumerables corporaciones en Venezuela se han dado a la tarea de emular planes de compromiso social. Acción que les ha reportado a estas organizaciones un incremento de sus beneficios financieros y el mejoramiento de la imagen corporativa. En el presente, en la República Bolivariana de Venezuela, no se cuenta con una normativa única que regule exclusivamente la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, existen preceptos y principios legales, gerenciales y organizacionales difusos en distintas leyes, normas, pactos y convenios, que permite la exigibilidad y la orientación del compromiso social empresarial en Venezuela. A pesar de ello, este tema se ha venido desarrollando a lo interno de las organizaciones, en virtud a que los distintos actores, empresariales y sociales, se han percatado de la trascendencia del mismo, así como de los beneficios que reporta.

El sistema tributario y en específico a la cultura tributaria, conduce a considerar los nuevos conceptos y roles que socialmente se le atribuyen a las empresas. Juicios y tareas que necesariamente marcan un cambio y una conversión de los principios éticos y morales que indefectiblemente tiene una incidencia fundamentalísima en las valoraciones filosóficas. Es aquí precisamente, donde entra a ser considerada



precisamente la cultura de manera genérica. Preceptuada, grosso modo, como todo aquello que el hombre dice, hace, y piensa en un tiempo y lugar determinado.

En consecuencia, puede estimarse que tanto la cultura tributaria, así como la Responsabilidad Social Empresarial son categorías que derivan de esa nueva concepción ética, moral, filosófica y cultural que orientan a las empresa por estos tiempos. El cual se expresa sistemáticamente través de un cuerpo normativo que consagra y describe un conjunto de comportamientos que deben observar las organizaciones y que trasluce precisamente la cultura tributaria imperante y las cargas compromisos u obligaciones societales que deben asumir las empresas. Para Burgos (2011) la idea del sistema tributario requiere un vínculo lógico entre los diversos impuestos, una conciencia clara de los objetivos fiscales y extra fiscales que encuentra su base en los artículos 316 y 317 de la Constitución. De este modo menciona que el sistema tributario tiene las siguientes funciones:

- Función político financiera: procura de los medios de cobertura de los gastos públicos (Función Recaudatoria).
- Función socio política: procura de una redistribución de rentas y del patrimonio a favor de las economías débiles, siempre que ello no sea logrado en modo suficiente con la política de gastos.
- Función político económica: la cual tiene como objetivos:
 - Desarrollo económico libre y continuado.
 - La preservación del poder adquisitivo.
 - El empleo.
 - El aprovechamiento de los factores de producción.
 - El equilibrio del crecimiento económico y de la balanza de pagos.

El sistema tributario, encuentra sus bases fundamentales en la Constitución, el Código Orgánico Tributario y las demás normas que desarrollen la materia, siendo entonces el Código Orgánico Tributario el especialista en la materia, pues es el instrumento que desarrolla directamente los principios constitucionales y a través del cual se regulará el resto de la normativa.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



En nuestra nación, según el Artículo 132 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se dispone que: Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país...(omisis). Por tal motivo, la obligación de tributar representa una acción tanto moral como jurídica, por cuanto el cumplimiento de dicho deber contribuye indefectiblemente con el desarrollo de la nación. En tal sentido, la acción de tributar es un deber, es una obligación ciudadana, expresada, en forma de impuestos, tasas y contribuciones especiales, su impacto en la dinámica nacional ha sido muchas veces cuestionado a razón de la inversión social o beneficios que el estado proporciona.

Sin embargo, los indicadores económicos en Venezuela disminuyen progresivamente las expectativas, planes a futuro, y calidad de vida del trabajador, donde y las prioridades cambian, enfocados a cubrir necesidades básicas del hogar, como la alimentación, medicamentos, acceso a servicios públicos y a planificar incluso ejercer su labor fuera de la nación. Según España (2019:19) en la encuesta ENCOVI (2019) sobre condiciones de vida en Venezuela, señala que “Si se adopta el método multidimensional, el cual incluye cinco dimensiones que abarcan además de los ingresos otras variables relacionadas con el empleo, la educación, las condiciones de la vivienda y los servicios públicos, se estima que 65% de los hogares se encuentran en situación de pobreza”. De tal modo las estadísticas demuestran un empobrecimiento progresivo que impacta a todos los hogares venezolanos.

La problemática se inserta en las condiciones de vida del trabajador, cuando no puede acceder a servicios públicos básicos de forma eficiente, como agua, venta de alimentos y medicamentos, transporte, recreación, van mermando su calidad de vida. En consecuencia, se entorpece su rendimiento laboral, la asistencia a su centro de trabajo, así como las oportunidades de ascenso y formación, entre otras. En tal sentido se requiere constantemente interpretar las implicaciones sociales de una cultura tributaria enfocada a fomentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Venezuela.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



CALIDAD DE VIDA

En el estudio de la calidad de vida del trabajador, es necesario precisar que dicha categoría, ha sido objeto de análisis por diversos dominios disciplinares, suceso que ha otorgado significancias y un contenidos variable a este término, que a su vez imprime rasgos complejos a esta noción. En tal sentido, la calidad de vida puede estar presente en diversos escenarios, característica que permite inferir que esta categoría de estudio trasciende el hecho salubrista y abarca el aspecto social. La American Psychological Association (2010) menciona que la calidad de vida es el “grado de satisfacción que una persona obtiene en la vida” (p.63). Es decir, está debe estar presente a todo lo largo de la experiencia vital de la persona.

La calidad de vida como fenómeno de estudio inicia aproximadamente en los Estado Unidos de América hacia la segunda mitad del siglo XX pasado. Por conducto del Secretaría que dirige el hecho productivo en ese país y por la prestigiosa Fundación FORD. En atención a lo estimado por Cardona e Higuita (2014)

La satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo, a su vez debe entender que este también involucra a los trabajadores en aspectos de toma de decisiones, así como aumento de la autonomía en el trabajo diario, rediseño de los puestos de trabajo, estructura de la organización todo ello con el objetivo primordial de estimular el aprendizaje y participación en el trabajo. (p.176)

De donde se desprende que la calidad de vida laboral constituye una novedosa manera de concebir en los establecimientos de labor el proceso productivo. En concordancia con las anteriores perspectivas Diener (2004), considera que la calidad de vida es “como un juicio subjetivo del grado en que se alcanzado la felicidad, la satisfacción, o como un sentimiento de bienestar personal” (p.104). Dicho esto, la calidad de vida puede interpretarse como una disposición del ánimo y del bienestar físico y social de cada persona. Ante tales afirmaciones el desarrollo del hecho social trabajo, debe estar vinculado al logro de una calidad de vida, que permita un desarrollo humano integral.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



Considerando otras perspectivas, para Velarde y Ávila (2002), la calidad de vida es un “ámbito de trabajo relacionado con el bienestar psicológico, la función social y emocional y el nivel de vida, en que se utilizan indicadores normativos, objetivos y subjetivos de las funciones física, social y emocional.”(p.30). La mirada expuesta está enfocada a considerar que la calidad de vida es un constructo social que procura crear una serie de condiciones que redunden en bienestar.

Si se consideran otros elementos más tangibles, de acuerdo a lo interpretado por Ramírez (2010) es “un concepto multidimensional, que incluye estilo de vida, vivienda, satisfacción en la escuela y en el empleo, así como situación económica” (p.110). Es decir, es una categoría que abarca la satisfacción de varios aspectos de la vida diaria donde entra en juego el esquema axiológico personal y colectivo. Este parecer permite aprehender, que los elementos, factores, circunstancias o condiciones que entran en juego en la generación de las condiciones de vida, se encuentra interrelacionadas dialécticamente y no son excluyentes. Esta apreciación permite distinguir dos aspectos acerca de la calidad de vida según Bracho (2013)

El primero es aquel que sugiere que la calidad de vida es un producto histórico, debido a que va a depender y medir en función a ciertas condiciones que dignifican al hombre. El segundo aspecto invita considerar la calidad de vida como categoría cultural por cuanto ella depende del sentimiento o grado de satisfacción que el ser humano experimente. (p.4)

Esta perspectiva, permite apreciar que la calidad de vida y su concreción está supeditada a la satisfacción de necesidades enmarcadas en el esquema de los llamados derechos fundamentales. Al respecto, Cabedo (2003) argumenta que calidad de vida como “un concepto que abarca todos los aspectos de la vida tales como salud física, el equilibrio psíquico, la autonomía mental y la responsabilidad social” (p.2). Esta multidimensionalidad también es expresada en atención a la propuesta conceptual aportada por la Universidad de Carabobo (2013) “es una noción eminentemente humana que se relaciona con el grado de satisfacción que tiene la persona con su situación física, su estado emocional, su vida familiar, amorosa,

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



social, así como el sentido que le atribuye a su vida, entre otras cosas” (p.12) esto le aporta elementos socioculturales que brindan una visión más amplia hacia la comprensión de esta categoría.

Hay que destacar que, la calidad de vida laboral es un amplio concepto que relaciona diversos determinantes en el talento humano de toda organización, las cuales inciden directamente en la salud física y emocional y psicológica del trabajador. Tal como lo establece, la Organización Mundial de la Salud (2002) define calidad de vida como, “la manera en que el individuo percibe su vida, el lugar que ocupa en el contexto cultural y el sistema de valores en que vive” (p.7). La postura ofrecida reafirma la naturaleza multidimensional y personal de la calidad de vida. Dicha esencia concita la demanda un extenso estudio desde las organizaciones, para su asimilación, comprensión y concreción en su relación con la Responsabilidad Social Empresarial y la cultura tributaria.

Este conjunto de medidas están direccionadas al aseguramiento del estado de bienestar biológico, psicológico y social de los trabajadores, la optimización de la gestión empresarial y la responsabilidad social. Las organizaciones hoy están enfocando sus acciones a considerar los valores y aspiraciones de sus trabajadores y se orientan al éxito de la empresa, para esto según Druker (2004) “Las instituciones tendrán que aprender a lograr que la calidad de vida sea compatible con sus tareas principales.. no bastará contentarse con la satisfacción.. es decir con la falta de descontento” (p.74). Se considera factores de orden biopsicosocial que constituyen el centro de la calidad de vida laboral, donde se insertan también el respecto al entorno y condiciones laborales.

CONCLUSIONES

En este orden de ideas se establecen una serie de consideraciones que para desarrollar un nuevo modelo RSE para Venezuela, donde la calidad de vida sea considerada como compromiso laboral, al igual que el logro del trabajo decente, la planificación y gestión de la inversión social, entre otros señalamientos importantes. Estos representan algunos de los componentes más resaltantes de la realidad

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



emergente, que nos ha sensibilizado como un sistema complejo, representando una visión, puede servir de plataforma para otros desarrollos teóricos, que invitan a la intervención e innovación en el campo laboral

Considerando desde lo axiológico a la tributación como un compromiso ético social, se debe motivar al trabajador y a los empresarios a mejorar una carga valorativa como ciudadanos miembros de un colectivo social, que exprese su compromiso en promover y contribuir con una cultura tributaria que retribuya beneficios a su calidad de vida. Lograr un equilibrio entre las condiciones laborales y el rendimiento económico, siempre ha representado un reto para las organizaciones empresariales, pero también para garantizar la permanencia con menores impactos nocivos a los sistemas de vida. Las diferentes estrategias que se han aplicado para fomentar el desarrollo de una cultura tributaria, va entrelazada a la difusión de conocimientos en esta área y aunque su capacidad para generar hábitos de cumplimiento tributario parece una tarea cuesta arriba cuando el entorno económico se muestra debilitado, los mismos son necesarios para generar una mayor sostenibilidad en cualquier nación.

Lograr una cultura tributaria desde la Responsabilidad Social Empresarial, que impacte en la calidad de vida del trabajador, implica sensibilizar todo un sistema de creencias, valores y actitudes, promovidos no solo por el Estado venezolano sino también por las empresas generadoras de empleo. También, es importante tener en cuenta las transformaciones están ocurriendo en la sociedad, muchos de las cuales son habilitadas por el desarrollo exponencial de las tecnologías, por tanto debemos estar a la par de estas transformaciones y avances.

Crear ambientes laborales propicios que trasciendan al espacio socio comunitario, cumpliendo normativas nacionales e internacionales, estimularía una RSE, favoreciendo un medio ambiente laboral, que conlleve a lograr un mayor bienestar colectivo y en consecuencia una mejor calidad de vida. El trabajo decente promueve un sentido ético del trabajo y el diálogo social. Sin embargo, concretar su desarrollo es aún una aspiración en pleno siglo XXI.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite
La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



Promover la calidad de vida, como objetivo en las organizaciones laborales, se constituye no solo en una aspiración, sino en uno de los objetivos presentes para concretar una nueva visión del desarrollo de la RSE. Finalmente considero importante destacar, que el compromiso laboral requerido a todas las partes involucradas en el proceso productivo, como condición previa para el alcance de la salud y la calidad de vida.

Estas reflexiones como aspiración privada o pública, están orientadas, entre otras cosas, a desarrollar un mundo, una región, una localidad, un ciudadano con un criterio más ecológico, más sustentable y autárquico. Rasgos que necesariamente tendrán que prevalecer si se desea realmente impulsar desde los procesos laborales una sociedad global más equilibrada, armónica y justa.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones* (6ta. ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Agudelo, B. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 2(1), 3-11.
- Armas A. y Colmenares M. (2009). Educación para el Desarrollo de la Cultura Tributaria. *Redhecs*, 6(4), 122-141.
- Banfi, D. (2013). La Cultura Tributaria para el Cumplimiento de la Obligación Tributaria. *Revista URBE*, 11, 21-38.
- Bromberg, P., Pardo, D. y Cubillos, C. (2010). *Cultura Tributaria Como Política Pública*. Instituto de Estudios Urbanos. Universidad Nacional de Colombia.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de Personas un Timón en la Tormenta* (2da. ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Código Orgánico Tributario (2001). Gaceta Oficial 37.305 del 17 de octubre de 2001

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite
La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, diciembre 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860
- Druker, P. (2004). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas* (8va. ed.). Editorial El Ateneo
- Berger, G., Reficco, E. y Hermelo, R. (2005). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Buenos Aires: Argentina.
- Cardona, J. y Higueta, L. (2014). Aplicaciones de un instrumento diseñado por la OMS para la evaluación de la calidad de vida. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40(2), 175-189. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21431239003.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). La Responsabilidad Social de las Empresas. Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible (Comunicado). Disponible en: <http://3v.foretica.es/comunicación20%rse.pdf>
- Diener, E. (2004). Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*
- España, L. (2019). Encuesta sobre Condiciones de vida en Venezuela. IIES. Universidad Católica Andrés Bello.
- Francés, P. (2004). Fundamentos y Enfoque de la Gestión Responsable. Cuadernos Forética. Disponible en: <http://www.foretica.es/imgs/foretica/cuadernos1.pdf>.
- García P. (2011). *Cómo Incrementar la Cultura Tributaria*. [Trabajo de Grado de Especialización. Universidad Central de Venezuela]
- Golía, J. (2003). SENIAT: Evasión Cero. *Revista Dinero* 180. <http://www.dinero.com.ve/180/portada/tributos>
- Guédez, V. (2008). *Ser Confiable. Responsabilidad Social y Reputación Empresarial*. BPR Publisher.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO**
Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite
La cultura tributaria en las organizaciones empresariales
y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador



- Organización Mundial de la Salud (2002). Programa Envejecimiento y Ciclo Vital. Envejecimiento Activo: un Marco Político. Revista Especializada Geriatria - Gerontología
- Pilar, A. (2008). Responsabilidad Social, Calidad de Vida y Trabajo Social. Trabajo Social N°10 Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá.
- Universidad de Carabobo (2013). Áreas Prioritarias de Investigación de la Universidad de Carabobo: Gestión 2008 - 2013. Vicerrectorado Académico. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.
- Velarde, E y Avila, C. (2002). Evaluación de la Calidad de Vida. Revista Salud Pública México.

CAPÍTULO

7

**Nuvia Pernía Hoyo,
Harriet Conde Pérez y
Omar Fumero Díaz**

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora

ISBN: 978-980-233-853-5
Depósito Legal: CA2023000097

AGOSTO, 2023



Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora

**Nuvia Pernía Hoyo
Harriet Conde Pérez
Omar Fumero Díaz**

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) están generando profundos cambios en la forma en que individuos, comunidades, empresas, gobiernos y todo tipo de organizaciones se relacionan entre sí y con el mundo. La incorporación y uso adecuado de las TICS tiene como propósito básico contribuir al mejoramiento y excelencia de todo el trabajo que el ser humano realiza. Se han vuelto común en la vida cotidiana de cualquier organización por más grande o pequeña que sea, la mayoría de las empresas cuenta con las TICS básicas: conexión a internet, correo electrónico, dominio en internet, y páginas web. Estos cuatro servicios básicos son los mínimos para cualquier empresa, puesto que agilizan acciones comunes que realizan, y sirven como base para poder utilizar otros servicios más avanzados.

Es necesario señalar que las TICS, a nivel de información, reducen costes y mejoran el uso y la transmisión de la misma, a nivel de estructura de las empresas y mejoran la comunicación y relaciones personales de los trabajadores y a nivel comercial, extensión del mercado (comercio electrónico), disminución de costes logísticos, facilita el feedback con los clientes y mejora la imagen de marca.

Desde el punto de vista teórico, la importancia de esta investigación radica en destacar sus principales ventajas a la hora de organizar una empresa desde la administración, conocer las competencias y conocimientos que debe tener el administrador en cuanto a estas tecnologías de información y que puedan servir de aporte para futuros estudios relacionados con este tema de investigación.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



En el mismo orden de ideas, a nivel académico, busca resaltar la importancia de las TICS dentro del campo de la administración y su importancia en las competencias que un administrador debe manejar en materia de TICS adicionalmente establecer los conocimientos de cómo las TIC generan diferentes beneficios como el desarrollo de los sistemas administrativos en las empresas, la reducción de costos, agiliza procesos y fortalece los procesos administrativos, basando la investigación mediante la aplicación del método científico, adicional quedan plasmadas las funciones de un administrador, en este caso su rol como director dentro de una organización.

Desde el punto de vista social, se busca reforzar la importancia en la aplicación de las TICS en la vida profesional, ya que el mal manejo de las mismas ha hecho que la sociedad haya visto como la actualización y la evolución de la tecnología ha traído consecuencias negativas en las personas y sus conductas, por lo cual a través de este enfoque se trata de resaltar la importancia de las TICS, ya que bien aplicadas y dando un manejo de las mismas se puede reforzar la motivación a través de ellas provocando un mayor rendimiento, en el caso del Administrador a darle una nueva perspectiva del uso de las TICS como herramientas de trabajo lo cual es una fortaleza, ya que, a través de la tecnología moderna.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El estudio se enmarca dentro de la investigación cuantitativa, en ese sentido, Palella S. y Martins F. (2012) sostienen que esté “se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación” (p. 40), desde la misma perspectiva, Dubs R. y Bustamante S. (2009) aseveran que una de las características principales de este enfoque es que “se construye el conocimiento con la descripción, explicación, predicción y posible control de los fenómenos sociales. La interpretación del conocimiento científico se sitúa en los datos que pueden observarse, medirse y comprobarse” (p. 63).

En relación al tipo de investigación, se puede señalar que la misma es de campo, en tal sentido Sabino, C. (2012) afirma “...*los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen directamente de la*

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



realidad, mediante el trabajo directo y concreto del investigador y su equipo” (p. 64), es decir, los trabajos de campo son aquellos que se llevan a cabo dentro del propio contexto donde se desarrolla la problemática, la información es tal y como sucede en la realidad, en relación a ello la investigación se lleva a cabo dentro de una empresa comercializadora con 31 sucursales a nivel nacional. Por su parte, la presente investigación es de tipo descriptiva, con relación a lo planteado por Sabino C. (2012) “...es aquella que describe las características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (p.51). En tal sentido, sostienen Danhke, citado por Hernández et al. (2008) que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.321). En el presente caso, se determinará cómo ha sido el manejo de las Tics por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora.

El diseño es de campo, en relación a ello Palella, S y Martins, F. (2012), afirman consiste en “...la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables” (p.88). Los trabajos de campo son aquellos que se llevan a cabo dentro del propio contexto donde ocurre la problemática detectada, en dicho espacio el investigador se enfrenta al fenómeno para vivenciar lo que ocurre, de qué manera y como se desarrolla la problemática, la información es tal y como sucede en la realidad, en ella no se manipulan las variables.

Con relación a lo planteado por Arias F. (2012) la población “...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio” (p.81). Así pues, la población debe delimitarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. En la presente investigación se debe acotar que la población está conformada por 31 trabajadores en el departamento de administración de la empresa en estudio a nivel nacional, es decir, cada sucursal tiene en su haber un Administrador que se encarga de gerenciar la tienda, esos son los que conforman la población en la presente investigación.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



Para Hernández et al. (2014) la muestra “es en esencia un subgrupo de la población, por ende, se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características” (p. 34). A decir de Pérez A. (2010) “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p. 75), en ese sentido, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga. Ahora bien, teniendo en cuenta que la población es finita, la muestra empleada es intencional, al respecto Sabino C. (2012) sostiene que “escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p. 84), además de intencional, la muestra es opinática, al respecto Latorre A. y otros (2003) sostienen que en la muestra opinática “se busca deliberadamente los elementos de la muestra porque parece que pueden facilitar una información más válida” (p. 15), y Sabino C. (2012) citando a Canales (1996) sostiene que la muestra intencional u opinática “es aquella en la cual el investigador decide, según sus objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que desea conocer” (p. 70), por lo tanto, se tomó una muestra intencional opinática discrecional, ya que los encuestados fueron 21 administradores de la empresa en estudio, que fueron las personas que pudieron dar la información oportuna con referencia a la temática en estudio, por tanto, esa es la muestra.

En ese mismo orden de ideas, puede decirse que las técnicas e instrumentos de recolección de datos en el presente trabajo de investigación estuvo conformada por una encuesta, de acuerdo a Arias F. (2012) “...*las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información*” (p.53). Teniendo en cuenta que la técnica de recolección de datos es la encuesta, se empleó como instrumento la entrevista estructurada con respuestas múltiples a escala de Likert, para la recolección de información, Palella, S y Martins, F. (2012), la definen “...*como un instrumento que sirve para obtener respuestas precisas realizada a los informantes a través de preguntas*” (p.131), es un instrumento que sirve para conocer información de los entrevistados

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



relacionada con el problema a estudiar y se realiza con preguntas sencillas, pero que se enfocan directamente en lo que se quiere indagar.

DESARROLLO

La tecnología en las últimas décadas ha incrementado su participación en todos los ambientes profesionales, razón por la cual surgen nuevas herramientas que pueden ser usadas por las organizaciones empresariales como medio de intercambio de información mediante el uso de métodos y dispositivos tecnológicos innovadores, dentro del mismo se encuentran las TICS las cuales están definidas por Thompson y Strickland, (2004) *“...como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización”* (p.22). Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

En tal sentido, es importante señalar que el uso de las TICS es un factor clave para el cambio de las organizaciones, donde la creatividad y la inventiva son habilidades particularmente valoradas en el mercado laboral. La disponibilidad de computadoras, dispositivos electrónicos portátiles y teléfonos celulares más potentes ha llevado a una revolución en las comunicaciones de los profesionales. Así las cosas, se perciben en la actualidad como un componente esencial en el desarrollo de las empresas, rompiendo paradigmas gerenciales y vinculando en sus diferentes procesos el uso de las herramientas tecnológicas, esto puede permitirles alcanzar niveles más altos de competitividad.

En correspondencia a lo expuesto, las TICS pueden ser consideradas una desventaja porque al ser mal usadas generan pérdida de tiempo y del rendimiento laboral, adicional a esto pueden provocar una percepción negativa con respecto al costo de acceder a estas, en cuanto a la adquisición de nuevos programas o software. Sin embargo, en el nuevo mundo tecnológico globalizado es necesario que las empresas

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



se adapten a estos cambios si quieren permanecer bien posicionadas en el mercado, una empresa que no haya invertido en su renovación tecnológica puede considerarse obsoleta y se puede quedar atrás con respecto a las demás empresas que compiten en su entorno.

Desde esta visión las Tics llegaron para revolucionar el marco empresarial y gestionar los tiempos de producción de las organizaciones, además estas nuevas tecnologías sirven para impulsar el rendimiento de cualquier organización ya sea grande o pequeña. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo, agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando productos en el mercado, es decir que bien utilizadas, las TICS permiten a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo.

Por consiguiente, todas las áreas de conocimiento, han tenido que emplear la tecnología como elemento principal para el desarrollo de sus actividades y procesos, en tal sentido, las organizaciones empresariales han empleado la tecnología en todas las áreas de trabajo, especialmente en el área administrativa, donde se debe llevar un control constante de las diferentes actividades que se realizan.

De allí que, la profesión del administrador y del auxiliar administrativo exige adaptarse a los cambios tecnológicos y usarlos a favor para cumplir con los roles asignados, adicionalmente deben tener conocimiento en el manejo de aplicaciones para realizar múltiples funciones relacionadas con las nuevas aplicaciones tecnológicas y de comunicación que permiten desde el contacto con clientes, proveedores, la gestión de documentación, el archivo, hasta la organización de eventos, la generación y control de agendas, en el presente caso se estudió como herramienta para el personal del departamento de administración de una empresa comercializadora, con sucursales en todo el territorio nacional. La empresa en comentario se dedica al mercado de consumo electrónico a nivel nacional, fue fundada en el año 2014, su objetivo es

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



satisfacer las necesidades en suplementos tecnológicos de última tecnología que todo hogar necesita, y dan solución a los clientes en un mercado difícil, competitivo y cambiante. Sus ingresos provienen de la compra directa de los productos que ofrece en las tiendas distribuidas en todo el país, este formato permite brindar a sus clientes algo más que una operación de venta, lo que implica la interacción personal del cliente con nuestros productos, teniendo la oportunidad de probarlos y percibir de manera directa la sensación de utilizar cada uno de los productos que se comercializan, esto le permite al cliente conocer las bondades del producto que desea adquirir antes de pagarlo.

Adicionalmente la empresa en estudio cuenta con un sistema de ventas online con el que hace llegar sus productos a la puerta de la casa de cada cliente. La empresa cuenta con 31 sucursales totalmente operativas y 800 trabajadores, cada tienda tiene en su haber un departamento de administración, encabezado por un director(a) que debe ser un profesional en administración. Así mismo puede destacarse que posee una sucursal en Panamá la cual se encarga de adquirir la mercancía directamente de los proveedores para posteriormente exportarlos hacia Venezuela, eliminando así la intermediación de terceros y permitiendo a la compañía ser más competitiva en el mercado venezolano.

Cabe decir que el principal fin de la empresa es promover la formación en materia de tecnología, redes sociales, atención al cliente y negocios, con esto, busca motivar a los beneficiarios a crear contenido de valor que genere un impacto positivo a través de la tecnología. Al ser una empresa de comercialización tecnología los trabajadores y, en el caso de interés de la presente investigación: los administradores, deben estar capacitados para el manejo de los diferentes recursos electrónicos y tecnologías de información con el fin de lograr los objetivos planteados.

Considerando que la empresa establece sus actividades comerciales en la rama de la tecnología, la investigación enfoca sus estudios en cómo usan las Tics el departamento de administración. Aprovechando que la empresa en estudio es una comercializadora de equipos electrónicos se busca a través de esta investigación conocer cómo los

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



administradores se adaptan a la innovación y los constantes cambios que la tecnología trae consigo, así mismo indagar a través de instrumentos de recolección de datos si los administradores en estudio son capacitados por la organización de forma periódica, reforzando sus conocimientos sobre el uso y manejo de las TIC'S y si estos cuentan con las herramientas necesarias para su libre ejercicio de funciones.

Cabe destacar que, el uso de las TIC'S en la organización en estudio se ha vuelto una necesidad, en la que las sucursales de la empresa se han tenido que ir adaptando a las constantes innovaciones. Por tal motivo, se toma en cuenta la administración de cada tienda, ya que la organización de la entidad de trabajo está basada en el manejo de los aspectos administrativos con apoyo tecnológico, la relación de dicho término se sustenta debido a que a través de las TIC'S se mantiene un orden el cual está almacenado para su revisión, adecuación cambios que se presenten. Además, la administración del personal y las nóminas están almacenadas en un servidor común para realizar pagos y otras gestiones necesarias.

ASPECTOS TEÓRICOS

Entre las habilidades administrativas, Whetten y Cameron (2005) sostiene que son un grupo de acciones que una persona o individuo lleva a cabo para lograr ciertos resultados, permiten optimizar las labores cotidianas y mejorar la relaciones con los demás. En tal sentido, Robbins y Coulter (2005) las definen como:

Habilidades técnicas: son los conocimientos y competencia en un campo especializado. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Habilidades de trato personal: consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



Habilidades conceptuales: son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. (p. 55)

Agregando a lo anterior, Katz (1974) basa la administración eficaz en 3 habilidades básicas:

1. **Habilidad técnica:** implica conocimientos especializados, la comprensión del dominio de una actividad en específico, adicionalmente emplea la capacidad analítica y uso de herramientas en una disciplina específica.
2. **Habilidades Humanas:** es la capacidad que tiene el ejecutivo de trabajar con los demás de forma individual y grupal, esta habilidad se ocupa principalmente de trabajar con la gente, a través de esta habilidad se muestra la forma en que un individuo. Una persona con habilidades humanas desarrollada trabaja para crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la que los subordinados se sientan libres de expresarse sin temor a la censura o el ridículo, animando a participar en la planificación y ejecución de las cosas que los afectan directamente.
3. **Habilidad conceptual:** Es la capacidad de ver a la empresa como un todo donde se deben reconocer las diversas funciones de la organización y como dependen una de la otra, esto incluye los cambios y como una decisión puede afectar el funcionamiento de otro departamento. (p. 210)

Por su parte, McGregor (s/f) sugiere que los gerentes deben olvidarse del concepto de jefe y empezar a ser líderes, pues “deben motivar y aconsejar a los grupos de trabajadores, crearle las condiciones de trabajo adecuadas para que las personas piensen por sí solas y sean proactivos dentro de la organización” (p. 38), esto permite que los trabajadores alcancen sus necesidades personales sintiéndose parte importante dentro del organigrama de una empresa.

Teniendo en cuenta lo antes planteado, es de señalar que las funciones y las habilidades administrativas no son exclusivas de la gerencia administrativa de las

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



organizaciones empresariales, sino que pueden formar parte de todos los niveles organizacionales; pues, en cada nivel organizacional, hay un conjunto de funciones relacionadas con la administración a ejecutar, de allí la importancia de tener en cuenta las diferentes funciones por las cuales se sustenta el área administrativa.

RESULTADOS

Se parte de la información recolectada en el primer cuatrimestre de 2023, mediante la aplicación de la encuesta, la cual se aplicó a los 31 administradores de las sucursales, obteniendo 21 respuestas, el documento estuvo conformado por 3 ítems: habilidades técnicas, habilidades de trato personal y habilidades conceptuales, de los cuales, los primeros dos tenían como respuestas, múltiples opciones y al resto de los ítems, se les debía dar como respuesta una sola opción, en tal sentido se presentan los resultados:

Conocimientos técnicos que ha tenido que emplear para el desarrollo de sus actividades laborales a través de las Tics:

Teniendo en cuenta los resultados encontrados, se puede señalar que de los 21 entrevistados, 17 de ellos señalaron que dentro de los conocimientos técnicos que han tenido que emplear para el desarrollo de sus actividades laborales a través de las TICS se encuentra la planeación y estrategias para la toma de decisiones lo cual representa un 41%, por su parte 5 de los encuestados han tenido que emplear funciones de dirección y de apoyo a las funciones directivas esto representa un 12%, 7 de ellos señalaron que a través de las TICS organizan el recurso humano y financiero lo que se traduce a un 17%; 6 de los encuestados sugieren que emplean sus conocimientos técnicos a través de las TICS para el control y manejo del tiempo que representa un 15%; y por último 6 de los encuestados usa las tics para control y comunicación con el grupo de trabajo lo cual tiene un 15% del total de los encuestados.

Vale decir entonces que, los administradores en estudio aplican conocimientos especializados, procurando la comprensión y el dominio de la actividad laboral que corresponde a su responsabilidad (su sucursal), sumando además la capacidad analítica y uso de herramientas en su disciplina específica, la administración, teniendo

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



las Tics como una herramienta fundamental para llevar a cabo su trabajo, están llamados a ver a la empresa como un todo y además reconocer las diversas funciones que deben cumplir dentro de la organización y relacionar como depende la empresa de su sucursal y a la vez como suma su sucursal al todo organizacional.

Competencias que han tenido que emplear para el desarrollo de sus actividades laborales

Dentro de las competencias empleadas para el desarrollo de las actividades laborales en la empresa, con relación a los resultados obtenidos se obtuvo que de los encuestados 11 de ellos han empleado en el desarrollo de sus labores la gestión de la información, mientras que 9 señalaron la comunicación digital y 8 el trabajo colaborativo virtual, por lo cual se debe acotar que si se emplean herramientas tecnológicas para la facilidad del trabajo dentro de la empresa, procurando hacer fluir los procesos de trabajo y estimulando la integración de la información, propiciando el trabajo en equipo, la disciplina en el manejo de la información que sumen en la organización de la empresa.

CONCLUSIONES

A la luz de los resultados mediante el análisis realizado a cada uno de los ítems planteados en la encuesta, así como también mediante el desarrollo conceptual de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Puede decirse que la tecnología de la comunicación e información (Tics), son instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios de equipos electrónicos o digitales, que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada, por lo cual dentro de las organizaciones empresariales en los diferentes departamentos se emplean las Tics a fin de realizar el trabajo de la manera más rápida, fácil y sencilla que se pueda, además de ello con el uso de dicha tecnología, el personal administrativo puede llevar un control en tiempo real de las diferentes actividades que se lleven a cabo dentro de la organización empresarial.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



Teniendo en cuenta lo planteado determinar cómo ha sido el manejo de las Tics por parte del personal del departamento de administración de la empresa comercializadora en estudio, es importante acotar que dichas habilidades permiten optimizar las labores cotidianas y mejorar la relaciones con el personal, entre dichas habilidades se deben señalar las técnicas, humanas y conceptuales.

Ahora bien, las habilidades técnicas están relacionadas con los conocimientos y competencia en el área técnica de la organización entre las que están la planeación y aplicación de estrategias para la toma de decisiones, dirigir, controlar, organizar los recursos humanos y materiales, adecuado manejo del tiempo, aplicación de conocimientos especializados, dominio de las diferentes actividades, mantener un clima laboral acorde a las exigencias de los trabajadores, manejar y aplicar estrategias motivacionales.

Adicionalmente, entre las habilidades humanas, se deben señalar el trato hacia los demás y para con la organización, la capacidad de trabajar con otras personas, saber comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza en el personal que mantienen a su cargo dentro de su área de trabajo. Y, las habilidades conceptuales están relacionadas directamente con el conocimiento, a través de ellas se comprenden las relaciones entre los trabajadores, se refuerzan los conocimientos en cuanto al manejo de la tecnología y de sus respectivas herramientas.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la Metodología científica* (3era. ed.). Episteme C.A /Orial Ediciones.
- Dubs, R. y Bustamante, S. (2009) *Investigación Educativa: estrategias para la elaboración del proyecto de investigación. Universidad Experimental Libertador (UPEL)*. Litografía Metrotip.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). McGraw-Hill.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: UNA MIRADA AL ÚLTIMO DECENIO

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora



-
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación Educativa*. Ediciones Experiencia.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDEUPEL.
- Pérez, A. (2010.) *Guía metodológica para elaborar anteproyectos de investigación*. FedeUPEL.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Comportamiento Organizacional* (13^{ra} Ed.). Pearson.
- Sabino, C. (2012). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial McGraw Hill.

Estudios Culturales y Organizacionales: una mirada al último decenio



Universidad
de Carabobo



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales



Grupo de Investigación
en Estudios Culturales y
Organizacionales

CONTENIDO

Capítulo 1: Transformación de las organizaciones en las relaciones mediadas por las tecnologías de la información y comunicaciones

Claudio Mera Ruiz

Capítulo 2: Cultura corporativa como predictora del compromiso organizacional: el caso de un retail chileno

Daniel Antonio Verenzuela Barroeta, Mariela Concepción Araque Manrique, Loyda Mercedes García Estelin y

Adrián José Salas Hernández

Capítulo 3: La gestión del Talento Humano: acercamiento hacia su transformación en épocas Post-Pandemia

Ero Del Canto, Fabiola Bonifacio y Karen Cáceres

Capítulo 4: Branded content y storytelling: un pacto narrativo para superar las dificultades de la pandemia

Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Iván Alonso Montoya-Restrepo y Ana Emilia Cordero-Borjas

Capítulo 5: Cultura del Trabajo Decente en las Organizaciones Educativas

Yomar Alexander Bracho Díaz y Mirta Isabel Camacho Rivas

Capítulo 6: La cultura tributaria en las organizaciones empresariales y sus implicaciones en la calidad de vida del trabajador

Leonardo Ernesto Villalba González y Freddy Orlando Pina Faneite

Capítulo 7: Importancia del manejo de las TIC'S por parte del personal del departamento de administración de una empresa comercializadora

Nuvia Pernía Hoyo, Harriet Conde Pérez y Omar Fumero Díaz

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales
Depósito Legal N° CA2023000097
Primera edición digital, 2023

ISBN: 978-980-233-853-5



9 789802 133853