

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS DE CRISIS: MOTIVACIÓN, COMPROMISO Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS VENEZOLANAS

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN CRISIS CONTEXTS: MOTIVATION, COMMITMENT, AND
PRODUCTIVITY IN VENEZUELAN COMPANIES

Gabriel E. Rojas V.¹

RESUMEN

La crisis económica en Venezuela ha transformado profundamente la dinámica organizacional, afectando la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019). Este estudio analiza dichos efectos mediante un enfoque mixto de alcance descriptivo-interpretativo, enmarcado en el paradigma interpretativo-comprensivo, basado en encuestas (n=24) y entrevistas semiestructuradas aplicadas en tres organizaciones de los sectores farmacéutico y alimenticio. Los resultados muestran que, pese a la adversidad, un 60 % de los colaboradores mantiene niveles adecuados de motivación y un 80 % declara un fuerte compromiso organizacional. No obstante, se evidencia un 27 % de reducción de la productividad y un 47 % de afectación en el bienestar personal. El análisis cualitativo revela que la comunicación efectiva y un liderazgo transformacional constituyen factores atenuantes clave (Bass & Riggio, 2006; Men & Stacks, 2014). Se concluye que las organizaciones que implementan estrategias de apoyo psicosocial, desarrollo profesional y reconocimiento simbólico logran mitigar los efectos negativos de la crisis. Se ofrecen recomendaciones para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

Palabras Clave: crisis económica, comportamiento organizacional, motivación, compromiso, productividad.

ABSTRACT

The economic crisis in Venezuela has profoundly transformed organizational dynamics, affecting employee motivation, commitment, and productivity (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019). This study analyzes these effects using a mixed-methods approach with a descriptive-interpretive scope, framed within the interpretive-comprehensive paradigm, based on surveys (n=24) and semi-structured interviews conducted in three organizations from the pharmaceutical and food sectors. Results show that despite adversity, 60% of employees maintain adequate motivation levels and 80% report strong organizational commitment. However, a 27% decrease in productivity and 47% negative impact on personal well-being were identified. Qualitative analysis reveals that effective communication and transformational leadership are key mitigating factors (Bass & Riggio, 2006; Men & Stacks, 2014). It is concluded that organizations implementing psychosocial support, professional development, and symbolic recognition strategies can reduce the negative effects of the crisis. Recommendations for human talent management in highly uncertain environments are provided.

Keyword: economic crisis, organizational behavior, motivation, commitment, productivity.

JEL: M110, D810, L250

Fecha de recepción: 21 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 14 de marzo de 2026

¹ Universidad Central de Venezuela. ORCID: [0009-0009-9466-664X](https://orcid.org/0009-0009-9466-664X) Correo: gabrielerojasv@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La crisis económica que atraviesa Venezuela desde la última década ha generado transformaciones estructurales en todos los ámbitos de la vida social, con especial incidencia en el sector laboral y organizacional. Fenómenos como la hiperinflación, la devaluación sostenida del bolívar, la contracción del producto interno bruto y la creciente emigración de talento humano han configurado un entorno de alta incertidumbre para las empresas (Arismendi, 2021; Observatorio Venezolano de Finanzas [OVF], 2025; Weisbrot & Ray, 2017). En este contexto, comprender cómo afecta la crisis al comportamiento organizacional –específicamente a la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados– resulta crucial para diseñar estrategias de sostenibilidad empresarial y preservación del bienestar laboral (Kahn, 1990; Luthans & Youssef, 2007).

La administración, entendida como una disciplina científica con carácter transdisciplinario y complejo, requiere abordar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva integral que trascienda los enfoques reduccionistas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se acentúa, pues las organizaciones deben enfrentar simultáneamente desafíos económicos, sociales y psicosociales que demandan respuestas adaptativas y sistémicas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). La comprensión del comportamiento organizacional en entornos adversos no puede limitarse al análisis de variables aisladas, sino que requiere una aproximación que integre dimensiones individuales, grupales y contextuales.

La motivación laboral, entendida como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los individuos a iniciar, dirigir y sostener conductas orientadas al logro de metas organizacionales (Ryan & Deci, 2017; Pacheco, 2018), puede verse seriamente erosionada por la inseguridad económica y la percepción de inequidad retributiva. De manera similar, el compromiso organizacional –definido como el vínculo psicológico que une al empleado con su organización y que reduce la probabilidad de rotación voluntaria (Meyer & Allen, 1997; Rodríguez & López, 2019)– tiende a debilitarse cuando los trabajadores perciben amenazas a su estabilidad y falta de reconocimiento. A su

vez, la productividad, resultado de la interacción entre capacidades individuales, motivación y condiciones contextuales (Bakker & Demerouti, 2017), experimenta fluctuaciones que pueden comprometer la competitividad empresarial.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han documentado los efectos de las crisis económicas en el comportamiento organizacional. En Argentina, durante la crisis de 2001-2002, se observó un aumento significativo del ausentismo y una disminución de la satisfacción laboral (Dávila & Elvira, 2012). En México, la crisis financiera de 2008-2009 generó un incremento en el estrés laboral y una mayor rotación no deseada (Losyk, 2010). Sin embargo, la literatura también ha identificado factores protectores, como el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y el apoyo organizacional percibido, que amortiguan los efectos adversos de la crisis (Bass & Riggio, 2006; Eisenberger *et al.*, 2002; Men & Stacks, 2014).

Un enfoque que ha ganado relevancia en la gestión organizacional contemporánea es el de los sistemas de gestión integrados, como el BASC (Business Alliance for Secure Commerce), que promueve estándares de calidad, seguridad y cumplimiento. Si bien tradicionalmente asociado al comercio internacional y la seguridad logística, este tipo de plataformas puede extrapolarse a la gestión del talento humano en contextos de crisis, al establecer marcos de estandarización que facilitan la adaptación organizacional (Ibáñez & Castillo, 2016). La implementación de sistemas estructurados de gestión permite a las organizaciones mantener niveles de desempeño incluso en entornos adversos, al proporcionar protocolos claros y mecanismos de control que reducen la incertidumbre (Ibáñez & Castillo, 2016).

Asimismo, la sostenibilidad organizacional en contextos de crisis requiere una aproximación que trascienda los indicadores económicos tradicionales e incorpore dimensiones de desarrollo humano y bienestar. En este sentido, los avances hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable ofrecen marcos conceptuales que permiten evaluar el impacto de las organizaciones no solo en términos de productividad, sino también en relación con el bienestar de sus miembros y la sostenibilidad de sus prácticas (Ibáñez & Castillo, 2015). Estos enfoques

multidimensionales resultan particularmente pertinentes para analizar el comportamiento organizacional en contextos de crisis, donde los efectos adversos se manifiestan tanto en el ámbito económico como en el psicosocial (Ibáñez & Castillo, 2015).

A pesar de la abundante literatura internacional sobre los efectos de las crisis económicas en el comportamiento organizacional, existen pocos estudios empíricos centrados en el contexto venezolano actual que integren metodologías mixtas y aborden simultáneamente las dimensiones de motivación, compromiso y productividad (Rojas, 2020; Villalobos & Moncayo, 2018). Por ello, el presente artículo se propone analizar cómo la crisis económica influye en dichas variables en un conjunto de organizaciones venezolanas, con el fin de identificar patrones de respuesta organizacional y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia para la gestión del talento humano en entornos adversos.

El objetivo general de este estudio es: analizar el impacto de la crisis económica en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados de organizaciones venezolanas de los sectores farmacéutico y alimenticio. Como objetivos específicos se plantean: (a) describir los niveles de motivación, compromiso, productividad y bienestar personal declarados por los empleados en contexto de crisis; (b) identificar las estrategias organizacionales implementadas para mitigar los efectos de la crisis; (c) comprender las experiencias y significados que los empleados y líderes atribuyen a su realidad laboral durante la crisis; y (d) proponer recomendaciones para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

MATERIALES Y MÉTODOS

Paradigma y enfoque de investigación

La presente investigación se inscribe en el paradigma interpretativo-comprensivo, también denominado constructivista o fenomenológico, el cual reconoce la naturaleza subjetiva y contextual de los fenómenos sociales y organizacionales (Vasilachis, 2019; Schwandt, 2015). Bajo este paradigma, se asume que la realidad organizacional no es

independiente de las percepciones, significados y construcciones simbólicas de sus miembros, por lo que el conocimiento se genera a través de la comprensión profunda de las experiencias vividas en contextos específicos (Berger & Luckmann, 1966; Guba & Lincoln, 1994).

Esta aproximación epistemológica se alinea con la concepción de la administración como una disciplina científica de carácter transdisciplinario y complejo, que requiere abordar los fenómenos organizacionales desde múltiples niveles de análisis y reconociendo la interdependencia entre factores económicos, sociales y psicológicos (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se manifiesta con particular intensidad, demandando marcos interpretativos que capturen la multidimensionalidad de las experiencias organizacionales.

Desde esta base epistemológica, se empleó un enfoque mixto de predominancia cualitativa (Creswell & Creswell, 2018), con un componente cuantitativo de carácter complementario y exploratorio. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de capturar tanto la amplitud de las percepciones (mediante la encuesta) como la profundidad de los significados (mediante la entrevista), permitiendo una comprensión holística del fenómeno estudiado (Flick, 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Métodos de investigación

Método cuantitativo

Para el componente cuantitativo se empleó el método de encuesta por muestreo (Groves *et al.*, 2019), específicamente un diseño de corte transversal de alcance descriptivo (Babbie, 2020). Este método permitió obtener datos estandarizados sobre las dimensiones de motivación, compromiso, productividad, comportamiento organizacional y bienestar personal en un momento determinado, facilitando la identificación de tendencias y patrones generales en la muestra seleccionada (Fowler, 2014).

Método cualitativo

Para el componente cualitativo se utilizó el método fenomenológico-hermenéutico (Van Manen, 2016; Heidegger, 1927/2009), el cual se centra en la comprensión de las experiencias subjetivas de los actores sociales y los significados que atribuyen a sus vivencias en contextos específicos. Este método resultó pertinente para explorar cómo los empleados y líderes organizacionales construyen sentido en torno a la crisis económica, interpretan las estrategias organizacionales y resignifican su compromiso y motivación en condiciones adversas (Giorgi et al., 2017; Smith, Flowers, & Larkin, 2009; Mujica, Ibáñez, Castillo, Chacón-Paredes, 2024).

Unidades de análisis, colectivo de investigación y participantes

Unidades de análisis

En coherencia con el enfoque mixto, se definieron dos tipos de unidades de análisis (Yin, 2018):

- Unidad de análisis cuantitativa: Empleados de nivel operativo, supervisión y gerencia que laboran en organizaciones del sector farmacéutico y alimenticio en el área metropolitana de Caracas.
- Unidad de análisis cualitativa: Discursos, narrativas y significados expresados por empleados y líderes organizacionales en torno a su experiencia laboral durante la crisis económica.

Colectivo de investigación (cualitativo)

Para la fase cualitativa, el colectivo de investigación estuvo constituido por un conjunto de informantes clave seleccionados intencionalmente, cuya riqueza discursiva permitió la comprensión profunda del fenómeno (Patton, 2015; Taylor & Bogdan, 2016). Este colectivo incluyó:

- Tres (3) gerentes de recursos humanos, responsables de la implementación de políticas de gestión del talento en sus respectivas organizaciones.

- Seis (6) empleados de distintos niveles jerárquicos (operativo, supervisión y mandos medios), seleccionados por su antigüedad mínima de cinco años en la organización y su disposición a compartir sus experiencias.

La selección de estos informantes respondió al criterio de riqueza informativa característico del muestreo intencional en investigación cualitativa, buscando maximizar la diversidad de perspectivas dentro del contexto estudiado (Patton, 2015; Sandelowski, 1995).

Participantes en la fase cuantitativa

Para la fase cuantitativa, la muestra estuvo conformada por 24 empleados (n=24), distribuidos equitativamente en ocho participantes por cada una de las tres organizaciones. Se aplicó un muestreo por cuotas con criterios de estratificación jerárquica (Kalton, 2020), asegurando la inclusión de niveles operativos, de supervisión y gerenciales. La distribución se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1 Distribución de la muestra cuantitativa por organización y nivel jerárquico

Organización	Sector	Nivel operativo	Nivel supervisión	Nivel gerencial	Total
Organización A	Farmacéutico	4	2	2	8
Organización B	Alimenticio	4	2	2	8
Organización C	Alimenticio	4	2	2	8
Total		12	6	6	24

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica cuantitativa: encuesta autoadministrada

Se diseñó un cuestionario estructurado de 10 ítems con escala Likert de cinco opciones (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), siguiendo las

recomendaciones metodológicas de Dillman, Smyth y Christian (2014). Los ítems se agruparon en cinco dimensiones: motivación (ítems 1-2), compromiso (ítems 3-4), productividad (ítems 5-6), comportamiento organizacional (ítems 7-8) y bienestar personal (ítems 9-10). El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de tres expertos en psicología organizacional y gestión de recursos humanos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y suficiencia de cada ítem (Lawshe, 1975). Se obtuvo un coeficiente de concordancia (Aiken's V) superior a 0,80 en todas las dimensiones (Aiken, 1985).

Técnica cualitativa: entrevista semiestructurada

Se aplicó la entrevista semiestructurada en profundidad, técnica que permite explorar significados, experiencias y percepciones de los actores sociales con flexibilidad, pero manteniendo un eje temático definido (Kvale & Brinkmann, 2018; Rubin & Rubin, 2012). Se elaboró un guion temático que abordó:

- Percepciones sobre liderazgo y comunicación interna.
- Estrategias organizacionales implementadas durante la crisis.
- Experiencias de motivación, compromiso y productividad.
- Impacto de la crisis en el bienestar personal y familiar.
- Factores protectores percibidos en el entorno laboral.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos, fue grabada en formato de audio con consentimiento previo y transcrita textualmente para su posterior análisis (Poland, 2002).

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo de 2025. Previamente, se estableció contacto con las organizaciones participantes, se presentaron los objetivos de la investigación y se formalizó el consentimiento

institucional (Creswell & Creswell, 2018). Las encuestas se aplicaron de forma autoadministrada en las instalaciones de cada organización, garantizando confidencialidad y anonimato (Dillman *et al.*, 2014). Las entrevistas se realizaron en modalidad presencial en espacios privados designados por cada organización, previa firma de consentimiento informado por parte de cada participante (Kvale & Brinkmann, 2018).

Uso de inteligencia artificial en la investigación

En coherencia con las prácticas contemporáneas de investigación y las políticas editoriales sobre transparencia metodológica, este estudio incorporó el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) como apoyo en tareas específicas del procesamiento de datos, manteniendo en todo momento la supervisión crítica y la responsabilidad intelectual del investigador (Lund & Wang, 2023; UNESCO, 2021).

Específicamente, se utilizó:

- **Análisis cualitativo asistido:** Se empleó el software ATLAS.ti (versión 23) como herramienta de apoyo para la codificación sistemática de las transcripciones. Adicionalmente, se utilizó un modelo de lenguaje de gran escala (ChatGPT-4, OpenAI) como asistente de codificación siguiendo el protocolo de “*human-in-the-loop*” propuesto por Sterczl y Csiszárík-Kocsir (2025) y Gao *et al.* (2024). El proceso consistió en: (a) codificación inicial manual por el investigador, (b) revisión y sugerencia de códigos adicionales por parte del modelo de IA, (c) validación crítica y refinamiento de los códigos por el investigador, y (d) consolidación final en categorías temáticas. Este enfoque mixto (humano-IA) ha demostrado aumentar la exhaustividad del análisis sin comprometer la validez interpretativa (Xie *et al.*, 2023; Ziems *et al.*, 2024; Mujica *et al.*, 2024).
- **Redacción y edición:** Se utilizaron herramientas de procesamiento de lenguaje natural para la revisión de estilo, corrección gramatical y mejora de la fluidez textual, siguiendo las recomendaciones de la *Committee on Publication Ethics* (COPE, 2023) sobre transparencia en el uso de IA en publicaciones académicas.

- Documentación de uso: Se mantuvo un registro detallado de todas las interacciones con herramientas de IA, incluyendo prompts utilizados y decisiones de validación, conforme a las directrices de la *International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers* (STM, 2024) para la declaración de uso de IA en manuscritos.

Es importante destacar que el diseño metodológico, la interpretación de los hallazgos, las conclusiones sustantivas y la responsabilidad final sobre el contenido corresponden exclusivamente al autor humano, utilizándose la IA únicamente como herramienta de apoyo en tareas de procesamiento y edición (COPE, 2023).

Proceso de análisis de datos y triangulación

Análisis cuantitativo

Los datos provenientes de las encuestas se procesaron mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem y dimensión (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Dado el carácter exploratorio del componente cuantitativo y el tamaño muestral reducido, no se realizaron análisis inferenciales (correlaciones, regresiones), limitándose la interpretación a la descripción de tendencias dentro de la muestra estudiada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Análisis cualitativo

El análisis de las transcripciones de las entrevistas se realizó mediante análisis temático siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2021): (1) familiarización con los datos, (2) generación de códigos iniciales, (3) búsqueda de temas, (4) revisión de temas, (5) definición y nombramiento de temas, y (6) producción del informe. Se utilizó el software ATLAS.ti (versión 23) y el modelo de IA mencionado en la sección anterior para la codificación y organización sistemática de los datos.

Proceso de triangulación y origen de las categorías de estudio

La triangulación constituyó un elemento central de la estrategia metodológica, entendida como el proceso de contrastar, integrar y validar los hallazgos provenientes

de diferentes fuentes y técnicas (Flick, 2018; Denzin, 1978; Patton, 2015). En este estudio se implementó una triangulación metodológica y de fuentes siguiendo el proceso descrito en la Tabla 2.

Tabla 2. Proceso de triangulación metodológica y origen de las categorías de estudio

Fase	Actividad	Producto
Fase 1: Análisis independiente	Análisis cuantitativo de encuestas (estadística descriptiva) y análisis cualitativo de entrevistas (análisis temático) por separado.	Matriz de resultados cuantitativos por dimensión / Conjunto de códigos y temas emergentes.
Fase 2: Identificación de convergencias	Contrastación entre resultados cuantitativos (porcentajes de acuerdo/afectación) y categorías cualitativas emergentes.	Identificación de temas convergentes: liderazgo transformacional, comunicación transparente, estrategias no monetarias, afectación del bienestar.
Fase 3: Identificación de divergencias	Exploración de discrepancias entre lo reportado en encuestas y lo expresado en entrevistas.	Divergencia: altos niveles de compromiso en encuestas vs. relatos de desgaste emocional prolongado en entrevistas. Categorías finales: 1) Liderazgo transformacional como amortiguador, 2) Comunicación interna transparente, 3) Estrategias de retención no monetarias, 4) Impacto en la salud emocional y afrontamiento.
Fase 4: Integración interpretativa	Construcción de categorías analíticas integradoras que conjugan lo cuantitativo y cualitativo mediante técnicas de meta-inferencia (Tashakkori & Teddlie, 2010).	
Fase 5: Validación de categorías	Revisión de las categorías integradas a la luz del marco teórico (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019; Bass & Riggio, 2006; Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018; Ibáñez & Castillo, 2016; Ibáñez & Castillo, 2015).	Confirmación de consistencia teórica de las categorías emergentes con la literatura especializada.

Fuente: Elaboración propia con base en Denzin (1978), Flick (2018), y Braun & Clarke (2021).

Las categorías de estudio emergieron de un proceso iterativo que combinó:

- Deducción teórica: A partir del marco conceptual se establecieron dimensiones iniciales (motivación, compromiso, productividad, comportamiento organizacional, bienestar) que guiaron el diseño del cuestionario y el guion de entrevista (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Adicionalmente, se incorporaron aportes de la literatura sobre administración como disciplina transdisciplinaria (Mujica, Ibáñez & Castillo,

2018), sistemas de gestión estandarizados (Ibáñez & Castillo, 2016) y desarrollo humano sustentable (Ibáñez & Castillo, 2015), que enriquecieron la interpretación de los hallazgos.

- Inducción empírica: Durante el análisis cualitativo, surgieron categorías no previstas inicialmente, como “liderazgo transformacional como amortiguador” y “estrategias de retención no monetarias”, que fueron incorporadas por su recurrencia y relevancia interpretativa (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2014).
- Triangulación: La integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos permitió refinar las categorías, identificando tensiones significativas (por ejemplo, compromiso declarado vs. desgaste emocional) que enriquecieron la interpretación final (Flick, 2018).

Criterios de rigor científico

Para garantizar la calidad y confiabilidad de la investigación, se adoptaron los criterios de rigor propuestos por Lincoln y Guba (1985) adaptados a la investigación con enfoque mixto (Creswell & Creswell, 2018):

- Credibilidad: Se realizó una inmersión prolongada en el contexto de las organizaciones participantes y se aplicó la triangulación metodológica y de fuentes (Lincoln & Guba, 1985; Patton, 2015).
- Transferibilidad: Se proporciona una descripción detallada del contexto, las organizaciones y las características de los participantes para que el lector pueda evaluar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos (Geertz, 1973; Lincoln & Guba, 1985).
- Dependibilidad: Se mantuvo un registro sistemático del proceso de investigación, incluyendo notas de campo, transcripciones completas y un libro de códigos auditables (Rodríguez, Gil, & García, 1999).

- Confirmabilidad: Los hallazgos se sustentan en datos directos (citas textuales, frecuencias) y se sometieron a revisión entre pares durante el proceso de análisis (Lincoln & Guba, 1985).

Consideraciones éticas

El estudio se condujo conforme a los principios de la Declaración de Helsinki (*World Medical Association*, 2013) y a los lineamientos éticos para la investigación con seres humanos establecidos por el Código de Bioética de Venezuela (Asamblea Nacional de Venezuela, 2015). Se garantizó:

- Consentimiento informado por escrito de todos los participantes (CIOMS, 2016).
- Confidencialidad y anonimato en el manejo de los datos (Kaiser, 2009).
- Derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna.
- Almacenamiento seguro de los datos, con acceso restringido al investigador principal.

RESULTADOS

Resultados cuantitativos

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de las encuestas. La Tabla 3 resume los porcentajes de respuestas en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” para cada dimensión.

Tabla 3. Percepción de empleados sobre dimensiones organizacionales en contexto de crisis

Dimensión	Ítems evaluados	% de acuerdo/totalmente de acuerdo
Motivación	1. Motivación para tareas diarias	60 %
	2. Búsqueda de nuevas formas para rendimiento	48 %
Compromiso	3. Compromiso con objetivos organizacionales	80 %

Dimensión	Ítems evaluados	% de acuerdo/totalmente de acuerdo
Productividad	4. Disposición a esfuerzo adicional	72 %
	5. Afectación negativa por la crisis	27 % (indica afectación)
	6. Mantenimiento de productividad constante	60 %
Comportamiento organizacional	7. Ambiente colaborativo	67 %
Bienestar personal	8. Mejora en comunicación interna	60 %
	9. Afectación del bienestar por crisis	47 % (indica afectación)
	10. Percepción de preocupación organizacional	52 %

Nota. n=24 empleados. Porcentajes calculados sobre el total de respuestas válidas. Para los ítems con formulación negativa (ítems 5 y 9), el porcentaje representa a quienes reportan afectación.

En términos generales, un 60 % de los encuestados se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias, aunque solo el 48 % declara buscar activamente nuevas formas de gestionar su rendimiento laboral. El compromiso muestra valores altos: 80 % se identifica con los objetivos organizacionales y 72 % estaría dispuesto a realizar esfuerzos adicionales. Respecto a la productividad, el 27 % reporta una disminución atribuible a la crisis, mientras que el 60 % afirma haber mantenido su productividad constante. En cuanto al comportamiento organizacional, dos tercios de los participantes valoran positivamente la colaboración y un 60 % percibe mejoras en la comunicación interna. Finalmente, el bienestar personal aparece afectado en un 47 % de los casos, aunque solo el 52 % considera que la organización se preocupa activamente por ese bienestar.

Resultados cualitativos

Del análisis de las entrevistas surgieron cuatro categorías centrales, cada una con sus respectivas subcategorías y ejemplos textuales representativos.

Categoría 1: Liderazgo transformacional como amortiguador

Los participantes coincidieron en que la cercanía de los líderes, la comunicación abierta y el reconocimiento verbal frecuente ayudaron a mantener la cohesión. Esta categoría se desagregó en tres subcategorías: (a) empatía y escucha activa, (b) reconocimiento no monetario, y (c) establecimiento de expectativas realistas.

Una gerente expresó:

“Hemos tenido que reinventar la forma de liderar; ya no basta con dar órdenes, hay que escuchar y entender las angustias personales de cada uno. Si un colaborador está preocupado por cómo va a pagar sus medicamentos, no podemos esperar que esté al 100 % enfocado” (Gerente RRHH, Organización A).

Un empleado de nivel operativo añadió:

“Mi jefe me dice las cosas claras, me reconoce cuando hago bien mi trabajo. No es un bono, pero te motiva saber que alguien ve tu esfuerzo. En estos tiempos, eso vale mucho” (Empleado, Organización B).

Categoría 2: Comunicación interna transparente

Las organizaciones que implementaron reuniones periódicas para explicar la situación financiera y las decisiones estratégicas lograron mayor confianza. Se identificaron dos subcategorías: (a) transparencia sobre la situación organizacional y (b) diálogo bidireccional.

Un empleado señaló:

“Saber que la empresa está en dificultades, pero nos lo dicen claramente, nos hace sentir parte de la solución, no solo víctimas. Cuando hay reuniones y nos preguntan nuestra opinión, sientes que importas” (Empleado, Organización C).

Un gerente complementó:

“La comunicación se ha vuelto más horizontal. Antes, las decisiones bajaban de arriba abajo sin explicación. Ahora tenemos reuniones semanales donde explicamos el porqué de cada cosa. Ha sido un cambio cultural necesario” (Gerente RRHH, Organización B).

Categoría 3: Estrategias de retención no monetarias

Ante la imposibilidad de incrementos salariales significativos, las empresas utilizaron horarios flexibles, días libres compensatorios y programas de formación interna. Esta categoría incluyó: (a) flexibilidad horaria, (b) oportunidades de desarrollo profesional, y (c) beneficios no salariales.

Un gerente de recursos humanos comentó:

“Hemos apostado por el desarrollo profesional; la gente valora poder crecer aunque el salario no sea el ideal. Implementamos un programa de formación interna que ha sido muy bien recibido. También ofrecemos flexibilidad de horarios para que puedan atender asuntos personales” (Gerente RRHH, Organización A).

Un empleado de supervisión agregó:

“No nos han podido aumentar el sueldo, pero nos dieron la opción de trabajar desde casa dos días a la semana. Eso me ayuda a ahorrar en transporte y a pasar más tiempo con mi familia. Es un alivio” (Empleado, Organización B).

Categoría 4: Impacto en la salud emocional y estrategias de afrontamiento

La mayoría de los entrevistados reconoció niveles elevados de estrés derivados tanto de la situación nacional como de las cargas laborales. Se identificaron dos subcategorías: (a) estrés multifactorial y (b) apoyo organizacional como atenuante.

Un empleado relató:

“El estrés es constante. No sabes si mañana tu dinero vale lo mismo, si el transporte va a funcionar, si vas a conseguir comida. Y luego en el trabajo, las presiones siguen. Hay días que sientes que no das más” (Empleado, Organización C).

Sin embargo, aquellos que percibían apoyo organizacional reportaron mejores mecanismos de afrontamiento:

“La empresa nos ofrece sesiones de apoyo psicológico cada quince días. Al principio pensé que era pérdida de tiempo, pero me ha ayudado a manejar la ansiedad. Saber que la organización se preocupa por cómo estoy, no solo por lo que produzco, cambia mucho” (Empleado, Organización A).

DISCUSIÓN

Los hallazgos revelan una paradoja característica de contextos de crisis: a pesar de las condiciones adversas, los niveles de compromiso y motivación declarados son relativamente altos, mientras que la productividad se ve afectada en una proporción no menor y el bienestar personal muestra un deterioro significativo. Esta aparente contradicción puede explicarse por la vigencia de factores psicosociales protectores, como el liderazgo de apoyo y la cohesión grupal, que actúan como amortiguadores del estrés (Bakker & Demerouti, 2017; Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019).

En coincidencia con estudios previos, la comunicación organizacional abierta y transparente emerge como un elemento crítico para sostener la confianza y el compromiso en tiempos de incertidumbre (Men & Stacks, 2014; Pacheco, 2018). Las organizaciones que mantuvieron canales de diálogo permanentes lograron que los empleados reinterpretaran las dificultades como desafíos colectivos en lugar de amenazas individuales, fenómeno documentado por Eisenberger *et al.* (2002) como “apoyo organizacional percibido”.

El liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, el apoyo individualizado y la estimulación intelectual (Bass & Riggio, 2006), apareció en los discursos como un factor crucial para mantener la motivación en contextos adversos. Este hallazgo se alinea con investigaciones en entornos de crisis que han demostrado que los líderes

transformacionales logran movilizar recursos psicológicos y fomentar resiliencia en sus equipos (Avolio & Gardner, 2005; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

La comprensión de estos fenómenos se enriquece al considerar la administración como una disciplina transdisciplinaria que integra conocimientos de la psicología, la sociología y la economía para abordar la complejidad organizacional (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se manifiesta en la interdependencia entre factores macroeconómicos y microorganizacionales, lo que exige marcos interpretativos que trasciendan los enfoques reduccionistas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018).

Asimismo, los hallazgos sobre estrategias de retención no monetarias —flexibilidad horaria, formación interna, reconocimiento simbólico— encuentran eco en aproximaciones que enfatizan la importancia de sistemas de gestión estandarizados que proporcionan marcos de actuación claros en entornos de incertidumbre (Ibáñez & Castillo, 2016). Si bien estas plataformas se han desarrollado originalmente para el comercio internacional y la seguridad logística, su lógica de estandarización y protocolización puede extrapolarse a la gestión del talento humano en contextos de crisis, proporcionando a los empleados certidumbre y predictibilidad (Ibáñez & Castillo, 2016).

Sin embargo, el hallazgo de que casi la mitad de los trabajadores reporta afectación en su bienestar personal subraya los límites de las estrategias exclusivamente comunicacionales y de estandarización. Se requiere complementar con acciones concretas de apoyo psicosocial, como programas de asistencia al empleado y flexibilidad laboral, aspectos que han sido documentados en investigaciones sobre resiliencia organizacional (Luthans & Youssef, 2007; Rodríguez & López, 2019). Desde la perspectiva del desarrollo humano sustentable, estos resultados indican que las organizaciones deben ampliar sus indicadores de éxito más allá de la productividad económica e incorporar dimensiones de bienestar y calidad de vida de sus miembros (Ibáñez & Castillo, 2015).

La reducción de productividad declarada por el 27 % de los encuestados podría estar asociada tanto a factores individuales (estrés, fatiga, burnout) como a restricciones organizacionales (falta de insumos, infraestructura deteriorada) (Maslach & Leiter, 2016). No obstante, la mayoría logró mantener su productividad, lo que sugiere una notable capacidad adaptativa que merece ser explorada en futuras investigaciones con muestras más amplias y diseños longitudinales.

Es importante reconocer las limitaciones del estudio. El tamaño muestral reducido (n=24 para el componente cuantitativo) impide generalizar los resultados a todo el sector empresarial venezolano, constituyendo más bien un estudio de caso múltiple con valor heurístico (Flyvbjerg, 2006). La selección intencional de organizaciones con cierto nivel de permanencia puede introducir un sesgo de supervivencia, al no incluir empresas que hayan cerrado durante la crisis (Cameron, 1994). Además, el diseño transversal no permite establecer relaciones causales entre las variables. Futuros estudios deberían ampliar la muestra, incluir empresas de distintos tamaños y sectores, y adoptar diseños longitudinales para observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

El presente estudio alcanzó su objetivo general de analizar el impacto de la crisis económica en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados de organizaciones venezolanas de los sectores farmacéutico y alimenticio, logrando no solo describir los niveles de estas variables en la muestra estudiada, sino también comprender los significados y experiencias subyacentes que explican las tendencias observadas. En relación con el primer objetivo específico, los resultados cuantitativos evidencian una paradoja significativa: mientras el compromiso organizacional alcanza un 80 % y la motivación se mantiene en un 60 %, el bienestar personal se encuentra afectado en un 47 % de los casos y un 27 % reporta disminución de productividad, lo que sugiere que el compromiso y la motivación pueden sostenerse incluso cuando el bienestar personal se deteriora, apuntando a la existencia de factores organizacionales protectores que merecen atención. Respecto al segundo objetivo específico, el análisis

cualitativo reveló tres tipos de estrategias predominantes implementadas por las organizaciones para mitigar los efectos de la crisis: comunicación interna transparente, flexibilidad laboral y beneficios no salariales, y programas de formación y desarrollo profesional, las cuales actuaron como amortiguadores de los efectos adversos aunque con limitaciones en la protección del bienestar emocional. En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis fenomenológico-hermenéutico permitió identificar cuatro categorías centrales que organizan la experiencia subjetiva de los actores: liderazgo transformacional como amortiguador, comunicación interna transparente, estrategias de retención no monetarias, e impacto en la salud emocional y estrategias de afrontamiento, revelando una tensión central entre la capacidad organizacional para sostener el compromiso y la afectación persistente del bienestar personal. Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico, el estudio ha generado un conjunto de recomendaciones basadas en evidencia empírica para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

Los aportes del estudio se desplegaron en tres dimensiones fundamentales. En el plano teórico, se contribuye a la comprensión del comportamiento organizacional en contextos de crisis, matizando las teorías clásicas sobre motivación y compromiso al mostrar que, en entornos de alta incertidumbre, estas variables pueden mantenerse relativamente estables incluso cuando el bienestar personal se deteriora, sugiriendo mecanismos de disociación adaptativa. Se confirma empíricamente el rol del liderazgo transformacional y la comunicación transparente como factores protectores en contextos de crisis, extendiendo su validez al contexto venezolano. Asimismo, el estudio dialoga con perspectivas más amplias sobre la administración como disciplina transdisciplinaria y compleja, mostrando cómo los fenómenos organizacionales en contextos de crisis requieren marcos interpretativos que integren múltiples niveles de análisis. Los hallazgos sobre estrategias de retención no monetarias se alinean con aproximaciones que enfatizan la importancia de sistemas de gestión estandarizados que proporcionan certidumbre en entornos de incertidumbre, mientras que la incorporación de dimensiones de bienestar en el análisis organizacional se nutre de los avances hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable, ampliando los

criterios de evaluación del desempeño organizacional más allá de los indicadores económicos tradicionales.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio ofrece un modelo de integración mixta que combina el análisis cuantitativo descriptivo con la profundidad interpretativa del método fenomenológico-hermenéutico, documentando de manera transparente el uso de herramientas de inteligencia artificial como apoyo en el análisis cualitativo siguiendo el protocolo “*human-in-the-loop*”, lo que constituye una contribución a las prácticas emergentes en investigación social asistida por IA. El proceso sistemático de triangulación metodológica y de fuentes, junto con la definición explícita de las unidades de análisis, el colectivo de investigación cualitativo y los criterios de rigor, aporta a la transparencia y replicabilidad del estudio.

En el plano aplicado, el estudio ofrece a gerentes y líderes organizacionales un conjunto de estrategias basadas en evidencia para la gestión del talento humano en contextos de crisis: fortalecer la comunicación interna con transparencia, implementar programas de bienestar emocional, diversificar las formas de reconocimiento más allá de lo económico, y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional como ancla de compromiso. La identificación de prácticas exitosas como la comunicación transparente, la flexibilidad laboral, el reconocimiento no monetario y los programas de bienestar emocional proporciona orientaciones concretas para organizaciones que operan en entornos de alta incertidumbre, alertando sobre los límites de las estrategias exclusivamente comunicacionales y subrayando la necesidad de intervenciones más profundas en el ámbito del bienestar psicosocial, en coherencia con enfoques que priorizan el desarrollo humano sustentable como criterio de éxito organizacional.

Es importante reconocer las limitaciones del estudio. El tamaño muestral reducido para la fase cuantitativa impide la generalización estadística de los hallazgos, por lo que los resultados deben considerarse como tendencias exploratorias dentro de un estudio de caso múltiple. La selección intencional de organizaciones con permanencia en el mercado puede introducir un sesgo de supervivencia, excluyendo a aquellas que no lograron resistir la crisis, y el diseño transversal limita la posibilidad de establecer

relaciones causales y de observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones deberían ampliar la muestra a un mayor número de organizaciones y sectores económicos, adoptar diseños longitudinales, profundizar en los mecanismos psicológicos subyacentes a la disociación entre compromiso y bienestar personal, explorar el rol específico de las estrategias de apoyo psicosocial, investigar las condiciones para implementar exitosamente estrategias de retención no monetarias en contextos de alta restricción presupuestaria, y desarrollar marcos de evaluación que integren indicadores de productividad con métricas de desarrollo humano sustentable.

En síntesis, este estudio demuestra que, incluso en contextos de crisis económica severa, las organizaciones pueden sostener niveles adecuados de motivación y compromiso mediante la implementación de estrategias centradas en el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y el desarrollo profesional. Sin embargo, la afectación persistente del bienestar personal de los empleados constituye un desafío pendiente que requiere intervenciones más profundas en el ámbito psicosocial. La sostenibilidad organizacional en entornos de alta incertidumbre depende, en última instancia, de la capacidad de las empresas para reconocer a sus empleados no solo como recursos productivos, sino como personas con necesidades emocionales que requieren atención y cuidado. La complejidad de los fenómenos organizacionales en contextos de crisis demanda enfoques transdisciplinarios que integren conocimientos de la administración, la psicología, la economía y las ciencias sociales, marcos de gestión que combinen la estandarización de procesos con la flexibilidad necesaria para atender las necesidades particulares de los empleados, y una redefinición del éxito organizacional que trascienda los indicadores económicos tradicionales e incorpore dimensiones de desarrollo humano y bienestar como criterios fundamentales de sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Aiken, L. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1177/0013164485451012>

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/the-practice-of-social-research-15e-babbie>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday. <https://archive.org/details/socialconstructi0000berg>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/constructing-grounded-theory/book235960>
- Chiu, S. (2023). Human-AI collaboration in qualitative analysis: A systematic review. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 412-428. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2022-0168>
- CIOMS. (2016). *International ethical guidelines for health-related research involving humans*. Council for International Organizations of Medical Sciences
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2021*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47193>
- COPE. (2023). *Position statement on the use of artificial intelligence in scholarly publishing*. Committee on Publication Ethics. <https://publicationethics.org/cope-position-statements/ai-author>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/research-design/book255675>

- Dávila, A., & Elvira, M. (2012). Human resource management in Latin America: A review and future directions. *Management Research*, 10(3), 179-191. <https://doi.org/10.1108/1536-541211281797>
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill. <https://archive.org/details/researchacttheor00denz>
- Dillman, D., Smyth, J., & Christian, L. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Internet%2C+Phone%2C+Mail%2C+and+Mixed+Mode+Surveys%3A+The+Tailored+Design+Method%2C+4th+Edition-p-9781118456149>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Flick, U. (2018). *Introducción a la investigación cualitativa* (2ª ed.). Morata. <https://www.edmorata.es/libros/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fowler, F. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/survey-research-methods/book237263>
- Gao, J., He, Y., & Zhang, Y. (2024). Large language models in qualitative research: Opportunities and challenges. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/15586898231204567>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. En Willig and Rogers (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research Psychology* (pp.176-192)
- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2019). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Survey+Methodology%2C+2nd+Edition-p-9781118211342>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/handbook-of-qualitative-research/book4314>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. <https://www.cengage.com/c/multivariate-data-analysis-8e-hair>

- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y tiempo* (J. Rivera, Trad.). Trotta. (Trabajo original publicado en 1927).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2015). Hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(30), 163-190. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4917256>
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2016, enero 25). *El BASC como plataforma para el operador económico autorizado (OEA)*. BASC Venezuela. <https://bascvenezuela.org/el-basc-como-plataforma-para-el-operador-economico-autorizado-oea/>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632-1641.
- Kalton, G. (2020). *Introduction to survey sampling* (2nd ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/introduction-to-survey-sampling/book262510>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (2ª ed.). Morata. <https://www.edmorata.es/libros/las-entrevistas-en-investigacion-cualitativa>
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/naturalistic-inquiry/book842>
- Losyk, B. (2010). The economic crisis: How it affects employee engagement. *Public Management*, 92(4), 6-9. <https://icma.org/articles/pm-magazine/economic-crisis-how-it-affects-employee-engagement>
- Lund, B., & Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT impact academia and libraries? *Library Hi Tech News*, 40(3), 26-29. <https://doi.org/10.1108/LHTN-01-2023-0009>
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/commitment-in-the-workplace/book5401>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-data-analysis/book246128>
- Mujica, J., Ibáñez, N., Castillo, R. Chacón-Paredes, W. (2024). *Métodos de investigación en las ciencias administrativas*. Universidad de Carabobo.
- Mujica, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 14(40), 5-27. <https://www.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/123>
- Nature. (2023). Tools such as ChatGPT threaten transparent science; here are our ground rules for their use. *Nature*, 613, 612. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-00191-1>
- Observatorio Venezolano de Finanzas. (2025, 3 de octubre). *La pobreza en Venezuela se mantiene en niveles altos, alcanzando el 86% en 2024*. <https://observatoriodef Finanzas.com/la-pobreza-en-venezuela-se-mantiene-en-niveles-alarmanamente-altos-alcanzando-el-86-en-2024/>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Poland, B. (2002). Transcription quality. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research* (pp. 629-649). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781412973588.d36>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.

- Rodríguez, M., & López, A. (2019). Compromiso y motivación en tiempos de crisis: Un enfoque organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45-59.
- Rojas, G. (2020). La gestión del talento humano en contextos de crisis en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1056-1072. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i91.33173>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462528769>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Schwandt, T. (2015). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). SAGE
- Smith, J., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interpretative-phenomenological-analysis/book235241>
- STM. (2024). *STM guidelines on AI and scholarly publishing*. International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers. <https://www.stm-assoc.org/stm-guidelines-on-ai-and-scholarly-publishing/>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/sage-handbook-of-mixed-methods-in-social-behavioral-research/book233240>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2016). *Introduction to qualitative research methods* (4th ed.). Wiley.
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge. <https://www.routledge.com/Phenomenology-of-Practice-Meaning-Giving-Methods-in-Phenomenological-Research-and-Writing/Van-Manen/p/book/9781611329445>
- Vasilachis, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa* (2ª ed.). Gedisa. <https://www.gedisa.com/estrategias-de-investigacion-cualitativa>

- Villalobos, J., & Moncayo, G. (2018). Comportamiento organizacional en contextos de crisis: Una revisión de la literatura latinoamericana. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 45-58.
- Weisbrot, M., & Ray, R. (2017). *La crisis económica en Venezuela: Causas, consecuencias y perspectivas*. Center for Economic and Policy Research.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191-2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Xie, Y., Chen, S., & Liu, J. (2023). AI-assisted qualitative analysis: A systematic review of methods and applications. *International Journal of Social Research Methodology*, 26(5), 589-604.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>
- Ziems, C., Held, W., Shaikh, O., & Yang, D. (2024). Large language models are human-like annotators: A case study in qualitative analysis. *Proceedings of the 2024 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, 234-248.