

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Restricciones y perspectivas de las visiones de los ejecutivos mediante  
el análisis del Storytelling**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Stefany Leonor Ramírez Mendoza, DNI: 41865534

**ASESOR**

Daniel Eduardo Salas Díaz, DNI: 06659592

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-5523-4777>

**JURADO**

**Presidente:** NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

**Jurado:** VÉLIZ PALOMINO, JOSÉ CARLOS

**Asesor:** SALAS DÍAZ, DANIEL EDUARDO

**Surco, noviembre 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Salas Díaz, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado “Restricciones y perspectivas de las visiones de los ejecutivos mediante el análisis del Storytelling” de la autora Stefany Leonor Ramírez Mendoza (DNI: 41865534)

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23 de setiembre de 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, Santiago de Surco, 23 de setiembre de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Salas Díaz, Daniel Eduardo	
DNI: 06659592	Firma
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-5523-4777">https://orcid.org/0000-0001-5523-4777</a>	



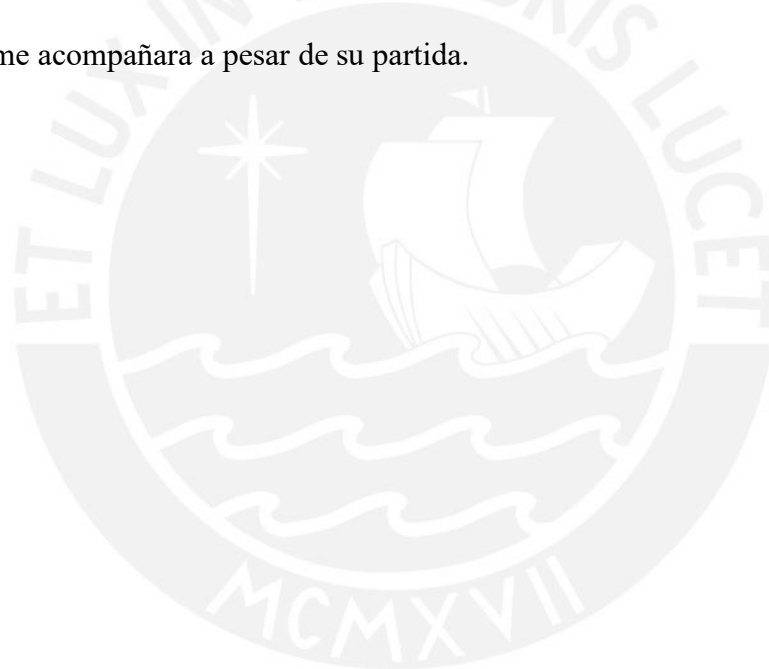

### **Agradecimientos**

Le agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios y realizar esta tesis. También le agradezco a mi padre por su cariño y apoyo incondicional en todo momento, en especial, en los más difíciles.

Le agradezco al profesor Daniel Salas, por su asesoría, su dedicación y el tiempo dedicado a la presente tesis.

### **Dedicatoria**

A mi maravilloso padre, Teodoro, ejemplo y fuente de inspiración y fortaleza, que siempre me acompañara a pesar de su partida.



## Resumen Ejecutivo

El storytelling es una herramienta que existe desde el principio de la humanidad que permite compartir el conocimiento y crear nuevas ideas. En las organizaciones, se utiliza la capacidad de contar historias para sostener la imagen de las empresas y orientar las relaciones con los stakeholders, por lo que se considera un atributo necesario en la plana ejecutiva.

En este estudio exploratorio, se planteó examinar las restricciones y las perspectivas de las visiones que poseen los ejecutivos y emprendedores de Lima Metropolitana mediante el storytelling, pues se trata de una técnica que permite explorar la subjetividad del autor. Para ello, se instruyó a una muestra de diez ejecutivos que respondieran por escrito lo siguiente: qué le explicarías a un extraterrestre sobre qué es la humanidad y cuáles son sus virtudes y deficiencias.

El análisis de las perspectivas de los entrevistados abarcó la visión de la condición humana en cuanto a su definición, sus fortalezas y sus debilidades. Como resultado, se observó que la visión de los ejecutivos limeños no incluye el fatalismo, sino más bien la convicción de que el derrotero de la humanidad se define por la voluntad y las decisiones que la dirigen al progreso.

## Abstract

Storytelling is a tool that has existed since the beginning of humanity that allows us to share knowledge and create new ideas. In organizations, the ability to tell stories is used to sustain the image of the companies and guide relationships with stakeholders, which is why it is considered a necessary attribute at the executive level.

In this exploratory study, it was proposed to examine the restrictions and perspectives of the visions that the executives and entrepreneurs of Metropolitan Lima have through storytelling, since it is a technique that allows exploring the subjectivity of the author. To do this, a sample of ten executives were instructed to respond in writing to the following: what would you explain to an alien about what humanity is and what its virtues and deficiencies are.

The analysis of the perspectives of the interviewees covered the vision of the human condition in terms of its definition, its strengths and its weaknesses. As a result, it was observed that the vision of Lima executives does not include fatalism, but rather the conviction that the course of humanity is defined by the will and decisions that direct it to progress.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
Resumen del Capítulo.....	5
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura .....</b>	<b>6</b>
Artículos Seminales del Storytelling para la Investigación .....	9
Resumen del Capítulo.....	12
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>14</b>
Propósito de la Investigación .....	14
Preguntas de Investigación .....	15
Justificación .....	15
Relevancia y Pertinencia de la Investigación .....	16
Limitaciones de la Investigación .....	17
Diseño de Investigación.....	18
Instrucciones Brindadas a los Informantes .....	18
Población y Muestra .....	19
Recolección de Datos .....	19
Procesamiento y Análisis de Datos .....	20
Resumen del Capítulo.....	20
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>22</b>
Perfil de los Informantes.....	22
Humanidad.....	23
Virtudes.....	27
Deficiencias.....	31

Visión del Tiempo .....	35
Resumen del Capítulo .....	36
<b>Capítulo V: Conclusiones</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo VI: Recomendaciones</b> .....	<b>39</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>40</b>
<b>Apéndice A: Redes de Conceptos</b> .....	<b>48</b>



**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Género y clave de los informantes</i> .....	22
Tabla 2 <i>Conceptos de humanidad y su frecuencia</i> .....	27
Tabla 3 <i>Conceptos de virtudes y su frecuencia</i> .....	31
Tabla 4 <i>Conceptos de deficiencias y su frecuencia</i> .....	35



**Lista de Figuras**

<i>Figura 1</i> Mapa de la Literatura .....	11
<i>Figura 2</i> Red de Conceptos de Humanidad .....	48
<i>Figura 3</i> Red de Conceptos de Virtudes .....	49
<i>Figura 4</i> Red de Conceptos de Deficiencias .....	50



## Capítulo I: Introducción

Steve Jobs sostuvo en 1994 que: “the most powerful person in the world is the storyteller. The storyteller sets the vision, values, and agenda of an entire generation that is to come” (Blackrose, s.f.). En efecto, los estudios afirman que los líderes empresariales disponen del storytelling como una herramienta de comunicación que sirve para promover su compañía (Schupfer, 2019), difundir la estrategia empresarial (Moreno, 2009) y constituir una cultura organizacional que sirva para identificar e integrar a los trabajadores con la empresa. Al igual que Steve Jobs, emprendedores y ejecutivos como Henry Ford, fundador de Ford Motor Company, y Jack Welch, CEO de General Electric, se convirtieron en figuras que inspiraron al mundo y que se estudian como ejemplos de liderazgos en las escuelas de negocios. Actualmente, el Internet y las plataformas digitales permiten que los ejecutivos cuenten con una mayor exposición para transmitir sus visiones dentro y fuera de la empresa, por un lado, y que se encuentren bajo observación y escrutinio constante, por otro. Esto implica un mayor énfasis en los estudios de retórica en todos los niveles, desde el escolar a los estudios superiores.

McWhorter (2003) sostuvo que la degradación del uso público del inglés en la elaboración de discursos no solo era un elemento de la época sino también una evidencia de la reducción de la capacidad de los ciudadanos de Estados Unidos de estructurar ideas complejas, lo que implicaba un efecto en la democracia. Por su parte, Booth (2020) ofreció fuertes argumentos para la enseñanza de la retórica en los sistemas educativos. Sus argumentos son similares a los de McWhorter. Sostuvo que las democracias se debilitan cuando los ciudadanos, y especialmente los líderes, pierden la capacidad de confrontar ideas. Especialmente, criticó la creencia de que la retórica se haya vuelto un asunto secundario, siendo por el contrario un instrumento necesario para

fomentar el pensamiento crítico y refutar los malos argumentos que se propagan aun más debido a los mayores canales de comunicación y a la masificación de la educación. Para Booth, la capacidad de contar buenas historias no debe entenderse como una cuestión ornamental. Por el contrario, es la herramienta que permite producir visiones sólidas e impulsar cambios sociales e innovaciones. Tanto la política como el manejo organizacional requiere de líderes capaces de infundir pensamientos complejos, persuasivos y que lleven a la acción. McWhorter y Booth se enfocaron en la educación en el mundo anglosajón, que en su gran mayoría está compuesto por países altamente desarrollados y que son líderes en el desarrollo científico y humano. En el Perú, el estudio del castellano ha sido subsumido en cursos de comunicaciones, lo que en principio no es incorrecto. Sin embargo, se ha dejado de lado el desarrollo de las habilidades retóricas debido a una constrictiva visión de la formación pragmática y tecnocrática (González, 2002; Mailchimp, s.f.; ¿Por qué San Marcos quiere implementar los estudios generales para sus cachimbos?, 2018; ¿Por qué son necesarios los estudios generales en la universidad?, 2017; “La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas”, 2013). Ello puede estar limitando la capacidad de los líderes peruanos de realizar diálogos robustos que creen un fuerte sentido de comunidad y, con ello, una mayor solidez de los objetivos que deben cumplir los organismos de carácter político y las organizaciones empresariales (Lynch, 2023; Jave, 2023; Suárez, 2022; Fowks, 2018). Entonces, como sostuvo Denning (2002), el storytelling es una herramienta que otorga el poder a las personas de dar sentido al mundo y por tanto, no debería ser desestimada por su manifestación más conocida: los cuentos para niños.

Se puede afirmar que las organizaciones son el resultado de la comunicación (Taylor & Van Every, 2000). En efecto, una organización no solo ofrece bienes y servicios. Además, crea sentido para sus clientes y trabajadores. Desde esta perspectiva,

una empresa es un aparato administrativo y productivo en marcha gracias a que se construye narrativamente (Bruner, 1991).

Así, pues, storytelling es un campo amplio de estudio de interés para las organizaciones peruanas, debido a que la narración de historias por parte de los directivos puede poseer efectos sumamente importantes en la cultura organizacional de una empresa. Su buen o mal uso puede poseer efectos cohesionadores o disgregadores. La capacidad de contar historias debe ser entonces considerada como uno de los atributos necesarios de un alto ejecutivo.

El storytelling se emplea de manera más conocida en el campo del marketing, en particular en la elaboración de las campañas publicitarias y como parte de la investigación de mercados para conocer las perspectivas de los clientes existentes y potenciales (Asín, 2016). No obstante, se trata de un instrumento que se aplica en investigaciones cualitativas de otras disciplinas como las ciencias sociales y de la salud (McCall et al., 2021), en particular en la psicología (Potts, 2004). De igual manera, se utiliza cada vez más en el mundo de la gestión y de los negocios pues permite examinar la subjetividad y la perspectiva de las personas que forman parte de la organización.

La ventaja del storytelling como herramienta consiste en que el investigador obtiene una historia o un cuento original de los participantes y de esa producción creativa el investigador accede a datos valiosos y de mayor profundidad, pues en el relato están inmersos la subjetividad y la perspectiva del autor (Potts, 2004), incluso el relato mismo es perspectiva y comprensión (Lewis, & Hildebrandt, 2019). Incluso del texto es posible estudiar el lenguaje utilizado por las personas, el cual refleja el valor o los significados que los individuos le otorgan a sus creencias, así como el sensemaking que le dan a sus experiencias personales (Rashid, 2023; Lumsden, s.f.). El storytelling como técnica para recolectar datos (Palacios et al., 2015; Lewis & Hildebrandt, 2019) se

basa en que las historias que narra una persona le ayudan a procesar sus vivencias y a construir su identidad (Maines et al., 2008).

El arte de contar historias empezó con las pinturas rupestres, siguió con las expresiones orales (como los mitos, las poesías, y/o las canciones), las representaciones escritas y su evolución llevó a la integración con medios audiovisuales cuyo resultado son las publicaciones que se visualizan y comparten en las plataformas sociales y que han originado el Digital Storytelling (Mendoza, 2015). Adicionalmente, el storytelling sirve como un método de comunicación y de enseñanza (Eck, 2006), que por su eficacia ayudó a transmitir de generación en generación las tradiciones y las costumbres de las diversas culturas que existen en el mundo. Igualmente, las empresas emplean el storytelling para fomentar la cultura organizacional (Eck, 2006), al difundir el mensaje de una manera entretenida y que conecta con los stakeholders a un nivel emocional; en especial se utiliza para incentivar un compromiso de los trabajadores que los lleve a alinear sus objetivos con los de la empresa (Atamara et al., 2022).

En consecuencia, esta tesis busca explorar las capacidades de los ejecutivos peruanos para crear visiones a través de dicha técnica. Como se explicará a continuación, la investigación desarrolló un estudio exploratorio destinado a observar de manera inicial los puntos sobre los que se sostienen las visiones de un grupo de personas que ejercen cargos ejecutivos.

Por ello, esta tesis propone analizar las restricciones y perspectivas a través de las cuales los líderes empresariales comprenden el mundo y su papel en él. El presente estudio, entonces, busca hallar tanto los aspectos que el grupo estudiado señala como limitantes como aquellos que señala como posibilidades.

## Resumen del Capítulo

El storytelling o la narración de historias es un campo de estudio de interés para las organizaciones, por sus efectos en la cultura organizacional; y a la vez es uno de los atributos necesarios de un alto ejecutivo. Se planteó entonces como propósito de investigación el examinar las restricciones y perspectivas de las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana mediante el análisis de su storytelling a partir de la pregunta planteada para esta investigación. Este problema es relevante pues las visiones de los ejecutivos determinan el derrotero de una empresa y definen los valores, las creencias y las reglas de conducta que conforman la cultura organizacional (Schein, & Schein, 2017).



## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se presenta la revisión de la literatura concerniente al tema introducido en el primer capítulo (ver Figura 1). Para ello se efectuó la búsqueda de información en el servicio de EBSCO RESEARCH DATABASE, el cual brinda acceso a una serie de bases de datos, en los cuales se agrupan diversos artículos científicos publicados hasta la fecha y en formatos virtuales. Como parte de la revisión y criterio de selección, se distinguió la literatura concerniente al tema del storytelling como una capacidad relevante para los profesionales y para la gestión de empresas.

Desde hace varias décadas, los estudios sobre la generación de sentido a través del uso del lenguaje han sido enriquecidos por investigaciones enfocadas en la técnica del storytelling. Así, los estudios de negocios se han abocado a la tarea de comprender el papel del desarrollo del sentido como parte de la creación y mantenimiento de la imagen corporativa, del manejo de personas y de la generación de valor.

Peralta (2010) explicó que

a story is a way of conveying a personal truth or perspective. A storyteller uses a story to take the listener to a different place and time, and goes beyond mere entertainment. Stories have within them the ability to relay morality, judgment, history, life lessons, or cultural memories. Like art, stories can create a place where we can begin to understand or make sense of our world. (p. 27)

Por su parte, Haven (2007, p. 79) definió la narración como “a detailed, character-based narration of a character’s struggles to overcome obstacles and reach an important goal” .

De estas observaciones se puede inferir que el storytelling no es solo una forma de entretenimiento. Además, es una manera de formar juicios morales, desarrollar visiones e infundir el ánimo que toda organización necesita para llevar a sus miembros a la acción.

Bublitz, et al. (2016) descubrieron que, en las organizaciones sin fines de lucro, el 96% de los colaboradores sostienen que las narraciones no solo son una parte central de las comunicaciones, sino que además consideran que estas deben incrementarse (p. 237). En su investigación describieron que una buena narración debe contener los siguientes cinco elementos: a) un “gancho” narrativo, b) el desarrollo de personajes, c) un momento de clímax, d) un mensaje motivado hacia una misión y e) una artesanía literaria. Statler et al. (2016) consideraron que el storytelling es una herramienta eficaz y necesaria para formar y reforzar los códigos de conducta de una empresa. El storytelling posee además la capacidad de generar legitimidad en una empresa. Suchman (1995) definió tal legitimidad como “a generalized perception or assumption actions of an entity are desirable, proper, within some socially constructed system beliefs, and definitions” (p. 574). Garud et al. (2014) explicaron que las expectativas que sostienen la legitimidad no son necesariamente verdaderas o falsas; pero sí son significativas para los stakeholders, quienes se sienten motivados a brindar su apoyo . Para generar ese significado, es necesario que la organización pueda contar historias coherentes. Como sostienen en este mismo estudio, la coherencia de una historia se logra mediante el desarrollo de una trama y su resonancia de vínculos intertextuales con otras historias ya conocidas por el público al que se dirige y con los discursos que se expanden en el mismo contexto. Por ello mismo, las narraciones no persuaden debido a que colocan un evento previsto como resultado de la ley de la causalidad sino por vincularlas a un proyecto humano con actores que cumplirán los objetivos y llegarán a la meta. Es el vínculo de una historia con otras que ya son consideradas de alto valor (escritas o pronunciadas por científicos, especialistas que trabajan en el gobierno o la prensa) lo que genera visiones convincentes de la inevitabilidad de un futuro que ellas ofrecen. La condición de agencia con la que se procura una aventura empresarial representa

entonces un proceso continuo de enmarcar y re enmarcar aspiraciones futuras o pasadas, a lo largo de la trayectoria de una organización.

Dailey & Browning (2014) encontraron que dentro de la literatura lingüística el hallazgo más interesante sobre cómo las historias son contadas y re-contadas es que los narradores rara vez preservan la esencia de la narración. Descubrieron que la mayoría de las personas que vuelven a contar una historia que han escuchado no repiten todos los detalles con exactitud. Es, en cambio, su espíritu o idea principal lo que finalmente se mantiene. Como las narraciones suelen ser tan interesantes, tanto en su origen como en su repetición, en las organizaciones se vuelven a contar historias. Sea que la historia se cuente a fin de cambiar los comportamientos indeseados, sea que se trate del lanzamiento de un nuevo producto, sea que sirva para advertir sobre la importancia de cumplir las normas o sea para señalar las irregularidades de una organización, es la trama que genera interés y conexión con el público.

Denning (2002) sostuvo que, a diferencia de los medios tradicionales y racionalistas de incitar a la gente a la acción, contar historias logra lo mismo pero de una manera sencilla, natural -por la costumbre de las personas de relatar historias y anécdotas-, pero, principalmente, eficaz. Contar historias funciona en el mundo empresarial y exige abandonar hábitos que se formaron con un conocimiento visto como objetivo y analítico. Finalmente, cabe anotar que Boyd (2010) es uno de los mayores proponentes de una teoría evolucionista de la narración. Para este investigador, la capacidad narrativa que posee el ser humano debe ser comprendida como una cualidad biocultural, que favoreció adaptativamente a nuestra especie en su competencia con otros homínidos. La capacidad de acumular y organizar acontecimientos, de planificar cursos de acción y de proponer situaciones alternativas así como ofrecer alivio espiritual y cohesionar a los grupos humanos son capacidades que debieron ser

sumamente ventajosas en los primeros años de existencia del homo sapiens. Y, sin duda, siguen siéndolo hoy.

### **Artículos Seminales del Storytelling para la Investigación**

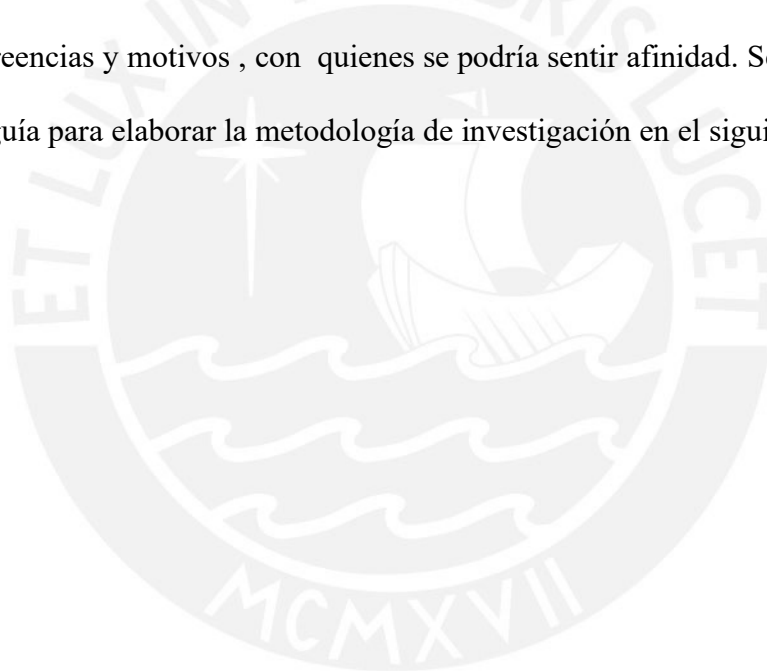
Shapiro (2016) estudió la importancia de utilizar las narraciones con el fin de humanizar las relaciones entre los integrantes de una organización. Según Shapiro, los mecanismos narrativos humanizadores respetan la dignidad de la persona y su capacidad de crecimiento personal, promueven los derechos humanos, así como el cuidado y el servicio a los demás, además mejoran la capacidad de una organización para servir al bien común y no solo a intereses particulares.

Muniz et al. (2001) sostuvieron que compartir historias de una marca es un proceso que refuerza la conciencia de bondad entre los miembros de la marca y contribuye a la construcción de lo que el historiador Benedict Anderson (1991) denominó una “comunidad imaginada”. También identifica y ayuda a aprender los valores de la comunidad. Además, al compartir los comentarios de otros miembros, se genera confianza al encontrar otros que piensan de manera similar, se garantiza el legado y, por tanto, se prolonga la supervivencia de las culturas de la marca.

Por su parte, Tirrell (1990) propuso que el contarnos historias a nosotros mismos es necesario para formarnos como agentes morales. Según el investigador: “As moral agents we must be able, in principle, to give an account of our own actions and the actions of others; however, such an account need not be a story. I will not argue that as a moral agent one must always in fact tell a story to account for one's own actions or those of others, but rather that one must be capable of doing so”. (p. 116)

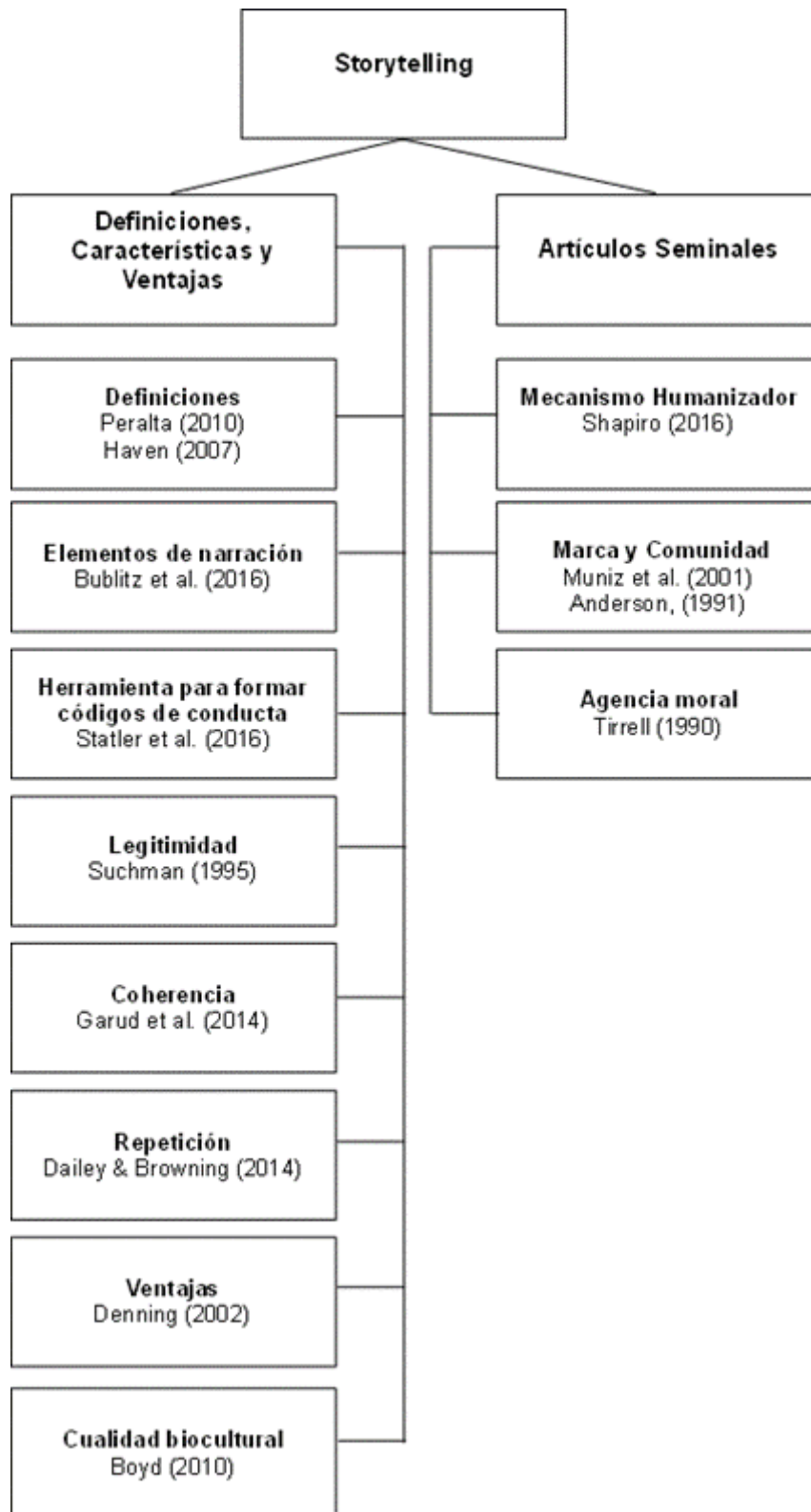
Tirrell (1990) sostuvo que la agencia moral se caracteriza por al menos tres rasgos: la capacidad de representar, el tener un sentido de sí mismo (que implica la capacidad de distinguirse de los demás) y ser capaz de realizar juicios marcados por la

“autoridad”, es decir, el agente tiene la competencia de ser el autor de sus actos. Tirrell agrega que contar historias no nos ayuda necesariamente a adquirir la capacidad de actuar de acuerdo a los juicios que hemos formado, pero sí desarrolla el sentido de uno mismo en relación con los demás y la capacidad para justificar las decisiones que uno toma. Ser un agente moral implica el ejercicio de comprender a las personas. Pero las historias no solo describen el pasado y el presente de quiénes somos. Además, nos permiten tomar conciencia de nuestras capacidades y, por tanto, nos manifiestan la posibilidad de quiénes podríamos ser. De esta manera, las historias permiten explorar, de manera lógica y emocional, las acciones que ejecutan los personajes, cada uno con sus propias creencias y motivos, con quienes se podría sentir afinidad. Se optó por esta teoría como guía para elaborar la metodología de investigación en el siguiente capítulo.



**Figura 1**

*Mapa de la Literatura*



## Resumen del Capítulo

Sin duda, esta revisión de literatura no agota lo mucho que se ha escrito sobre el storytelling, especialmente aplicado al mundo ejecutivo y empresarial. Pero es suficiente para observar que muchos investigadores han realizado significativos aportes sobre la capacidad de contar historias para el sostenimiento de la imagen de las organizaciones, la cohesión laboral en torno a objetivos claros guiados por códigos éticos, así como para aumentar el valor de los bienes y servicios que ofrecen. Asimismo, debe haber quedado claro que saber contar historias es considerado por los estudios de negocios como una habilidad necesaria para sostener y ahondar en las relaciones con los stakeholders y los shareholders.

Ello no significa, como se infiere de la tesis de Boyd, que el storytelling sea una técnica nueva. En realidad, es tan antigua como la humanidad, ya que es un rasgo propio de la especie humana el compartir conocimiento y desarrollar ideas mediante las narraciones. En el mundo corporativo existe mayor consciencia sobre cómo esta herramienta puede ser usada de manera más efectiva. Su aplicación es, además, amplia, ya que a fin de cuentas las narraciones constituyen el elemento que define la ontología de una organización. Esto último significa que a través del storytelling los miembros de una organización se forman una idea de cómo opera la empresa, qué tipo de comportamiento se espera de sus colaboradores y qué significado personal y general poseen las tareas que cumplen. Paralelamente, el manejo del storytelling influye en las imágenes de las corporaciones y las corrientes de opinión entre los stakeholders externos a la organización.

Además, a partir de la revisión de literatura, se puede inferir que los actos de storytelling pueden clasificarse en principio en formales e informales. Las narraciones formales son aquellas que han sido definidas de manera expresa por miembros

autorizados de la organización y con las cuales, por ejemplo, se han definido las visiones, misiones y valores de la empresa, los códigos de conducta, la historia oficial de la organización o las narraciones utilizadas para el desarrollo de aprendizajes o los manejos de crisis. Las narraciones informales, en cambio, tienen como origen las que los miembros de una organización se cuentan entre sí, sea sobre hechos acaecidos o ficticios, y a las que se recurre en contextos donde surgen controversias, tareas informales de aprendizaje, desarrollo de nuevas ideas e, incluso y, sobre todo, rumores. De la mayor o menor efectividad de historias formales e informales se puede observar además los alcances del liderazgo en los distintos niveles de una organización. De la mayor o menor capacidad de contrarrestar los rumores de efecto negativo en la imagen o la cohesión de la organización, también se puede observar la capacidad de los líderes de sostener su credibilidad y la percepción de eficiencia y justicia.

Así, pues, desde hace varias décadas, los estudios de negocios se han abocado a la tarea de comprender el papel del desarrollo del sentido como parte de la creación y mantenimiento de la imagen corporativa, del manejo de personas y de la generación de valor.

En esta tesis de alcance exploratorio, se busca observar las capacidades de los ejecutivos peruanos en el uso de esta técnica. Con ello a la vez se espera iniciar una línea de investigación que aún no ha sido estudiada en nuestro país.

### **Capítulo III: Metodología**

En el presente capítulo se establece el planteamiento de la investigación sobre el fenómeno o problema identificado en el primer capítulo en base a los conocimientos revisados en el marco teórico y que constituye el segundo capítulo. En otras palabras, se detalla el procedimiento y los parámetros bajo los cuales se condujo el presente estudio, y que abarcan el diseño de investigación, la definición de la población y la muestra, la recolección de datos y finalmente, el procesamiento y análisis de los mismos; todo ello con el fin de obtener los resultados que forman parte del siguiente capítulo.

#### **Propósito de la Investigación**

El objetivo principal de la investigación consiste en examinar las restricciones y perspectivas de las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana mediante el análisis del storytelling. Para lograr tal propósito, se ha planteado los objetivos secundarios siguientes:

- 1) Explorar las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre el concepto de humanidad.
- 2) Explorar las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre las virtudes de la humanidad.
- 3) Explorar las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre las deficiencias de la humanidad.

Se decidió examinar las visiones de los ejecutivos sobre la humanidad bajo el lente de la teoría de Tirrell (1990), quien manifestó que las personas necesitan el storytelling para desarrollarse como agentes morales y sean capaces de justificar sus decisiones y acciones. Así se delineó la investigación para concentrarse en los profesionales de alto rango y con la responsabilidad de actuar en nombre de las organizaciones a las que pertenecen.

## **Preguntas de Investigación**

En concordancia al propósito y los objetivos de la investigación se han formulado una pregunta principal y tres secundarias que se exhiben a continuación:

Pregunta principal:

¿Cuáles son las restricciones y perspectivas de las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana mediante el análisis del storytelling?

Preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre el concepto de humanidad?
2. ¿Cuáles son las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre las virtudes de la humanidad?
3. ¿Cuáles son las visiones de los ejecutivos de Lima Metropolitana sobre las deficiencias de la humanidad?

## **Justificación**

Las visiones de los ejecutivos determinan el derrotero de una empresa y definen los valores, las creencias y las reglas de conducta que conforman la cultura organizacional (Schein, & Schein, 2017). De otro lado, el liderazgo consiste del manejo de la fuerza humana y de la cultura (Schein, & Schein, 2017), y requiere de una efectiva comunicación para que los trabajadores no solo conozcan la visión y la estrategia de la empresa, sino que las adopten y dirijan sus acciones para cumplirlas (Moreno, 2009). Justamente, el storytelling se convierte en recurso útil para transmitir el mensaje de una manera que apele a las emociones de la audiencia y se conecte con ella (Schupfer, 2019). Por último, cabe mencionar que no existen muchos estudios sobre este asunto en el Perú, por lo que esta investigación cuenta con la posibilidad de aportar al

conocimiento de este tema y de despertar el interés de más investigaciones que profundicen en este aspecto del liderazgo empresarial.

### **Relevancia y Pertinencia de la Investigación**

En el contexto actual, las redes sociales constituyen un medio de comunicación masivo que forma parte de la vida diaria de las personas e influyen en sus decisiones; las empresas también las utilizan para comunicarse con sus clientes y con la sociedad en general, sin embargo, también representan un riesgo en un momento de crisis, pues amplifican rápidamente las quejas y/o denuncias del público, hasta convertirlas en noticias y causar un perjuicio a la reputación de la marca (Quiñoy, 2021). Ante tal suceso, las empresas deben manejar correctamente las respuestas que brinden por esos canales y otros, y contar con una buena comunicación interna, debido a que los trabajadores pueden convertirse en los mejores defensores de la marca (Špoljarić, 2021).

En el Perú, algunas empresas han experimentado crisis que fueron gestionadas de manera deficiente lo que agravó el daño a la reputación de las marcas, incluso las lovetmarks no se encuentran exentas de ese riesgo (Villacorta, 2017). Un caso emblemático es el de Domino's Pizza; en el 2015 la Gerenta General formuló la desafortunada frase: "Somos pizzeros, no comunicadores", con la que pretendía defender la respuesta inicial de la empresa a la queja de un cliente que encontró un insecto en su pizza. Luego, unos trabajadores de la compañía denunciaron las condiciones insalubres en los locales, este hecho, además de revelar una deficiente comunicación interna con los colaboradores, provocó el cierre de la cadena en el Perú; y le tomó aproximadamente un año y medio para reabrir sus operaciones en el país (Alvarado, 2015; Vela, 2015; La cucaracha que cerró los Domino's Pizza de Perú, 2015; Domino's Pizza reabre sus puertas en Perú en las próximas semanas, 2016).

Otro ejemplo conocido es el de Gloria con la marca Pura Vida; en el 2017 a pesar de las explicaciones del Gerente General, el tema se convirtió en un escándalo conocido como “la leche que no es leche” y que llevó a que la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso solicitara la intervención de INDECOPI (¿Es o no es leche?: la controversia por Pura Vida, el producto del gigante peruano de los lácteos Grupo Gloria cuya venta fue suspendida en Panamá, 2017). Por su parte, los líderes políticos también exhiben problemas de comunicación que agravan las crisis políticas y se suman a los problemas de una mala gestión. El expresidente Francisco Sagasti fue criticado por sus conferencias de prensa desordenadas y que no transmitían mensajes claros (Dargent, 2021; Especialista en manejo de crisis: “Por la mala comunicación se generan graves crisis políticas”, 2021). Peor fue el caso del expresidente Pedro Castillo, quien exhibió una limitada capacidad de comunicación, lo cual se convirtió en una de sus principales debilidades durante su corto mandato (Salazar, 2023).

### **Limitaciones de la Investigación**

Es importante señalar las limitaciones que afectaron esta investigación y que forman parte del riesgo inherente a este tipo de estudio y que todo investigador debe considerar desde el inicio. Los datos solicitados están sujetos a las restricciones de que las personas que brindan la información no poseen el mismo nivel de articulación o las mismas impresiones (Creswell, 2009); igualmente el storytelling es una técnica de liderazgo desconocida para la mayoría de los individuos; sin embargo, es una habilidad que todos poseen de manera inconsciente. Asimismo, se considera el riesgo de que las personas experimentaron desconfianza en participar y brindar su opinión y pensamientos personales, a pesar de que no se solicitó información sensible (Pérez, 2014). Por último, el número de la muestra de un estudio cualitativo es considerablemente menor al de una investigación cuantitativa; por lo tanto, los casos no

son representativos estadísticamente (Hernández et al., 2014) pero son suficientes para una investigación de alcance exploratorio.

### **Diseño de Investigación**

Para el presente estudio se seleccionó la metodología cualitativa como la más adecuada para investigar el problema seleccionado en el primer capítulo, ello debido a que este tipo de investigación se emplea para comprender la visión de las personas sujetas de estudio (Guerrero, 2016), y justamente concuerda con el propósito de investigación determinado. Otro rasgo de esta metodología que cabe mencionar, consiste en que en su diseño no se establece una hipótesis -por verificar o rechazar- como en la etapa inicial de una investigación cuantitativa; por el contrario su diseño flexible y abierto (Guerrero, 2016) se orienta al fin de examinar y comprender los fenómenos y realidades a partir de las experiencias, las interpretaciones y los significados que le otorgan los individuos, con un enfoque holístico que considera el contexto o el ambiente en el que se sitúan (Portilla et al., 2014; Quintana, 2006).

### **Instrucciones Brindadas a los Informantes**

Se les pidió a los informantes fue que respondieran la siguiente pregunta en un texto de una página a doble espacio:

Escribe qué le explicarías a un extraterrestre sobre qué es la humanidad y cuáles son sus virtudes y sus deficiencias.

La pregunta tuvo como fin buscar el efecto que en la crítica literaria se llama el efecto del “extrañamiento”, es decir, ver lo común como algo no común. Siendo un efecto muy usado en la literatura, también puede servir como ejercicio para observar hasta qué punto podemos describir y comprender experiencias u objetos a los que, por ser cotidianos, no les prestamos mucha atención. Este ejercicio fuerza a la persona a

encontrar complejidades en aquel tipo de cosas que parecen simples y, como tales, son parte del sentido común.

### **Población y Muestra**

La población sujeta de estudio se delimitó según una serie de características (Monje, 2011) que se mencionan a continuación: a) personas que sean profesionales; b) que trabajen en el sector privado; c) que cuenten con varios años de experiencia laboral; d) que como parte de esa experiencia han ocupado el cargo de subgerentes, gerentes, directores, o que sean emprendedores con un proyecto empresarial propio; y e) por último, que se encuentren en Lima Metropolitana. A partir de esos lineamientos y del diseño de investigación se optó por el muestreo por conveniencia, que se distingue por ser una técnica de muestreo no probabilístico y que los casos seleccionados dependen de la accesibilidad que posee el investigador a los sujetos que forman parte de la población (Otzen, & Manterola, 2017). Se observó que los individuos a los que se contactó para que formaran parte de la muestra fueran profesionales de ambos sexos.

### **Recolección de Datos**

De lo anterior, se contactó a varias personas que por sus características integran la población delimitada en el punto anterior. Se procedió con un acercamiento formal a profesionales conocidos y no conocidos por el investigador, se les informó de la realización del presente estudio y se les solicitó su participación voluntaria para formar parte de él; cabe resaltar que se les aseguró a todos que su intervención sería anónima, que debían responder en base a su opinión personal y que tendrían tiempo para pensar y enviar sus respuestas días después. A todos los individuos que fueron contactados se les brindó las instrucciones de manera verbal o escrita por medio de entrevista personal, llamada telefónica, WhatsApp y correo electrónico; por último, se les agradeció por su tiempo y por su colaboración. Las respuestas brindadas se guardaron en archivos word

con una clave para cada entrevistado y el único dato que se anotó fue el sexo de los participantes.

### **Procesamiento y Análisis de Datos**

Todos los textos recolectados se agregaron y procesaron en el programa informático ATLAS.ti. Se revisó la información, se contrastó y comparó en un primer momento, luego de lo cual emergieron tres categorías: Humanidad, Virtudes y Deficiencias, bajo las cuales se organizaron y clasificaron los datos cualitativos. Se determinó que los conceptos hallados en esta investigación sean las unidades de análisis (Romero, 2005), así que en la etapa de clasificación se creó una serie de códigos en base a los conceptos, frecuentes y no frecuentes. A partir de dicha información, se buscó qué imágenes parabólicas y metafóricas son prevalentes y se analizó de qué manera estas imágenes ofrecen visiones abiertas o cerradas. De ahí se procedió a realizar el informe de resultados que se presenta en el siguiente capítulo y las redes de conceptos (ver Apéndice A).

### **Resumen del Capítulo**

Se seleccionó la metodología cualitativa ya que sirve para comprender la visión de las personas (Guerrero, 2016) y el storytelling como herramienta para recolectar datos debido a que permite examinar la subjetividad y la perspectiva de los individuos. Así, se pidió a los participantes que escribieran qué le explicarías a un extraterrestre sobre qué es la humanidad y cuáles son su virtudes y deficiencias. La población se delimitó a profesionales del sector privado con años de experiencia laboral y en el cargo de subgerentes, gerentes, directores, o que sean emprendedores con un proyecto empresarial propio; y que sean de Lima Metropolitana. Luego, a la muestra por conveniencia se le solicitó su participación voluntaria y anónima, y sus respuestas se guardaron en archivos de Word que fueron procesados en el programa ATLAS.ti. De ahí

se creó tres categorías: Humanidad, Virtudes y Deficiencias, y una serie de códigos a partir de estas categorías emergentes que fueron subdivididas en los conceptos explícitos con la anotación de la frecuencia de su aparición. Como categoría aparte, en tanto que se observa de manera no explícita sino a través de la estructura de las respuestas, se consideró la visión del tiempo.



## Capítulo IV: Resultados

El informe de los resultados se dividió en cuatro apartados, uno donde se ilustra el perfil de los informantes que formaron parte de la muestra y los tres restantes representan las categorías de humanidad, virtudes y deficiencias, bajo las cuales se seleccionaron y organizaron los conceptos que se hallaron en los datos recolectados.

### Perfil de los Informantes

Se invitó a participar a profesionales que cuentan con experiencia laboral en puestos ejecutivos, tales como subgerentes, gerentes y directivos, así como en empresas del sector privado ubicadas en Lima Metropolitana, así como emprendedores que formaron su propio negocio. Por tanto, se trata de líderes que, a través de su conducta y discurso, ejercen influencia en los stakeholders de las organizaciones a las que pertenecen. El período de reclutamiento de participantes voluntarios y de recolección de datos abarcó los meses de marzo, abril y mayo del presente año; en total se recabaron las respuestas de 10 informantes, de los cuales siete son de sexo masculino y tres de sexo femenino. Como primer paso en el procesamiento de datos que se detalló en el tercer capítulo, se les asignó una clave para identificarlos a cada uno con el fin de conservar su anonimato. Esa misma clave se utilizó para nombrar los archivos de Word con los relatos de cada informante (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Género y Clave de los Informantes*

Informante	Género	Clave
Informante 1	Femenino	I001
Informante 2	Masculino	I002
Informante 3	Masculino	I003
Informante 4	Masculino	I004
Informante 5	Masculino	I005
Informante 6	Masculino	I006
Informante 7	Masculino	I007
Informante 8	Femenino	I008
Informante 9	Masculino	I009
Informante 10	Femenino	I010

## Humanidad

En las respuestas se identificaron una serie de conceptos que fueron agrupados dentro del concepto de humanidad. Dos conceptos son frecuentes: “seres inteligentes”, mencionado por cuatro informantes, y “mamíferos con capacidad de pensar”, expresado por dos. Ambos conceptos destacan la mente como la principal característica de la humanidad, pero se diferencian en que el segundo al incluir la palabra “mamíferos”, da a entender que se comprende al ser humano también como un animal, pero un animal que piensa; en tanto que los informantes que usaron la palabra “seres” o “seres vivos” consideran que hay un mayor alejamiento entre los humanos y los animales. Como referencia se presenta a continuación las citas de algunos de los informantes:

La humanidad está conformada por todos los seres humanos, la especie más inteligente existente en el planeta tierra que hoy alcanza aproximadamente los 8,000 millones de habitantes distribuidos entre distintos grupos de personas en aproximadamente 200 países y/o naciones...(I002)

...somos los seres vivos de mayor inteligencia en el planeta y que poseen conciencia de su limitada existencia y del medio ambiente en el que viven, que ha aprendido a adaptarse a diversas condiciones climáticas y mejorar su calidad de vida con el paso de cada generación. Desde que nuestros antepasados descubrieron el fuego, nuestra especie ha realizado nuevos descubrimientos y creado invenciones en diversos campos, no solo en las ciencias naturales, sino también en las ciencias sociales, en la tecnología y en las diversas expresiones culturales, que han permitido elevar nuestra expectativa de vida y mejorar nuestras condiciones de vida, así como nuestra educación, salud, etc. (I008)

Si existieran los extraterrestres les diría que los seres humanos somos como ellos, inteligentes, que también nos transportamos en el espacio tratando de

descubrir nuevos mundos, y conocer como es nuestra galaxia, que vengan en paz, unión e intercambiar conocimientos, bueno sería que fueran superiores a nosotros para que nos enseñen a ser mejores seres humanos. (I010).

La humanidad es una raza de mamíferos que se distingue del resto porque tiene la capacidad de pensar sobre sus pensamientos y pensar sobre sí mismo. Por otro lado, también son los seres en el Planeta Tierra que han logrado un mayor desarrollo de su capacidad intelectual que los otros seres que habitan ahí...(I006)

Es interesante observar que el informante I006 haya señalado que la capacidad que distingue al ser humano de las otras especies es la de reflexionar sobre sus propios pensamientos, esto es, ser consciente de sí mismo y, por tanto, de tener capacidad moral, como lo explicó Tirrell.

Para el informante I003 “los seres humanos eran la raza superior del planeta, que evolucionaron desde su origen como primates...”, en tanto que el informante I004 opinó que “Somos una especie compleja y diversa...”, e I005 mencionó que: “...somos una especie única...”. Las descripciones de la humanidad mencionadas en este párrafo y en el anterior sugieren que las visiones de la mayoría de los informantes exhiben una tendencia hacia el especismo, el cual es considerado por algunos bioeticistas como la creencia en la superioridad del ser humano respecto de las demás especies (Casasola, 2022). Esta es, en todo caso, una mirada antropocentrista según la cual las demás especies y la naturaleza en general deben adecuarse a las necesidades y los beneficios de la humanidad (Ereú, 2018). Esa forma de comprensión es ambivalente. Por un lado, brinda una imagen de superioridad y de jerarquía, que puede validar la sobreexplotación de los recursos naturales y ocasionar contaminación pero a la vez coloca al ser humano en una posición de responsabilidad sobre cómo debe gestionar los recursos que le ofrece la naturaleza.

De otro lado, el informante I003 hace referencia a la evolución del ser humano y “... su origen como primate y que en su crecimiento alcanzaron grandes logros”, de similar manera I004 expuso que “...hemos tenido grandes logros y también grandes fracasos. Pero lo que nos caracteriza como especie es nuestra capacidad de adaptarnos y evolucionar.”, ello revela una visión de desarrollo; que coincide con la respuesta del informante I001 quien escribió que: “...también son los seres en el Planeta Tierra que han logrado un mayor desarrollo de su capacidad intelectual...” y el participante I008 incluyó que “...nuestros antepasados descubrieron el fuego...”. Esas respuestas proyectan el avance de las generaciones y el legado que dejan con el transcurso del tiempo. De manera similar, el informante I005 opinó que “...poseemos una capacidad para el lenguaje, la cultura, la tecnología, el arte y la filosofía...”, sus palabras exponen el talento y los aportes de la humanidad en diversas ramas a lo largo de la historia.

Solo dos informantes, I006 y I009, mencionaron la racionalidad de la humanidad. Este último expresó que: “La humanidad es el conjunto de seres humanos racionales, tienen aspectos físicos únicos que habitan a en el planeta tierra...”. De otro lado, el participante I004 declaró que “...quizás lo que más nos distingue es nuestra capacidad de amar y vivir en sociedad. Somos una especie que necesita la conexión emocional con los demás para ser felices...”. Por su lado, I007 manifestó que “A los seres humanos todavía nos falta mejorar en nuestra práctica de humanidad. Comprender que “yo” no puedo “ser” sin estar en relación con los “demás””. Todas esas respuestas revelan la influencia de Aristóteles, uno de los filósofos griegos más importantes en la historia de la cultura occidental (Llanos & Martínez, 2016), quien describió al hombre como un animal político, social y racional (Aristóteles, 2021) en una de sus obras más conocidas, Política.

Otra imagen desvelada por las narraciones de cuatro participantes coincide con la definición de la humanidad desde una perspectiva de los sentimientos, entendiéndola como sensibilidad o el sentir compasión de otros. Este concepto moldea las relaciones y la convivencia en la sociedad, eso a su vez ofrece una visión de apoyo y de solidaridad. Por ejemplo I004 hace mención de la necesidad de una “conexión emocional con los demás para ser felices”, I007 por su parte expresó que “A los seres humanos todavía nos falta mejorar en nuestra práctica de humanidad...”, que implica el reconocimiento de una carencia de compasión y solidaridad. El informante I006 lo expresó de la siguiente manera: “...la humanidad es un valor que es inculcado y aprendido por las personas buenas, de buen corazón y sensibles al dolor ajeno, esta cualidad no lo tiene las malas personas que buscan hacer daño a los demás, al hacer daño a su prójimo no tiene humanidad por eso se dice.”

El informante I003 transcribió que los seres humanos “...estaban aprendiendo. Total, en contraste con el universo, eran tan solo unos recién nacidos...”, esa imagen de “recién nacidos” proyecta novedad, juventud y la posibilidad del futuro, por lo que podría considerarse que se trata de una visión abierta. Otra imagen que se halló en el texto de I005 es la de la reflexión, la conciencia y la humildad en una visión abierta de un profesional que se enfrenta a los problemas con calma, pues en sus palabras explicó que “Nuestra principal característica es la capacidad de reflexionar sobre nosotros mismos y sobre nuestro lugar en el universo. Esta capacidad nos permite trabajar juntos para mejorar nuestras vidas y el mundo que nos rodea...”. Por último, el participante I004 agregó en su respuesta que “Creo que, si seguimos trabajando juntos, podemos construir un mundo más justo, pacífico y sostenible para todos.”, esas palabras exhiben una perspectiva de optimismo y esperanza con la que enfrenta los problemas, además de

una visión comunitarista de la humanidad en tanto que manifiesta que nuestro destino no puede enfrentarse de manera individualista.

El listado de las apariciones de los conceptos relacionados con “humanidad” puede observarse en la Tabla 2:

**Tabla 2**

*Conceptos de Humanidad y su Frecuencia*

Nº	Concepto	Informantes	Nº de Informantes
1	Seres inteligentes	I002, I005, I008, I010	4
2	Mamíferos con capacidad de pensar	I001, I005	2
3	Capacidad de reflexionar	I005	1
4	Capacidad racional para sentir afecto	I006	1
5	Especie compleja y diversa	I004	1
6	Especie única	I005	1
7	Práctica de humanidad	I007	1
8	Raza superior del planeta	I003	1
9	Recién nacidos	I003	1
10	Seres humanos racionales	I009	1
11	Valor inculcado	I006	1

**Virtudes**

Conocer las virtudes que los altos directivos consideran como las más representativas de la humanidad permite entender sus perspectivas y visiones referente a cómo debe ser el comportamiento de ellos mismos y el que esperan de todas las personas con las que tratan en las diferentes esferas de su vida (laboral, familiar, amical, etc.); principalmente en el contexto de las organizaciones, se observa la ética que poseen los profesionales que gestionan los negocios, que cuentan con responsabilidades y toman decisiones estratégicas que determinan el impacto de las empresas en la sociedad (Cuevas, 2005). Adicionalmente, las acciones de la plana directiva y gerencial deben ser y son el ejemplo que brindan a los empleados; su comportamiento ético forma parte de la dirección de personas (Argandoña, 2008) y genera confianza en ellas y las inspira a actuar de igual manera.

Se observa en este estudio que una de las virtudes más frecuentes es el afecto, lo cual resulta comprensible, pues el sentir afecto es una necesidad para el ser humano, así como expresarlo, y no solamente a otras personas como dice I006: "...brindar amor al prójimo" e I004: "...lo que más nos distingue es nuestra capacidad de amar...", sino también por lo que se hace; I001 lo dijo de la siguiente manera: "Son capaces de amar, tanto a las personas como a las cosas que realizan...". Adicionalmente el afecto es fundamental para formar relaciones positivas entre las personas y su existencia motiva gestos como los mencionados por I009: "Con capacidad de brindar afecto (abrazos, besos, afecto)". El afecto por los demás y por lo que se hace cumplen no solo el papel de virtud sino también como las necesidades de amor y las necesidades de autorrealización que propuso Maslow (1943), cuyo trabajo se enseña en las escuelas de negocios a nivel mundial y las empresas la utilizan para motivar a los trabajadores.

Cuatro de los diez informantes destacaron los avances tecnológicos como una virtud de la humanidad, lo que se explica por el papel predominante de la tecnología en el mundo, transformando las economías y los negocios, alterando desde la manera en que se comunican las personas hasta la manera en que producen y consumen (CEPAL, 2021). Los textos de los informantes sugieren que poseen una visión en que el mundo y sus vidas, a nivel laboral y personal, dependen fuertemente de la tecnología y que ésta determinará las condiciones en que vivirá la humanidad en el futuro, así lo plasmó I002 en sus palabras: "...la humanidad ha avanzado significativamente en términos tecnológicos y de generación de recursos para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la tierra, sobre todo los últimos 250 años desde la revolución industrial...". De igual manera, se presenta la narración de otro informante:

Soy optimista con el futuro. Quiero pensar y sentir que la transformación digital permitirá tener mejores soluciones a nuestros problemas, que principalmente el

avance de la inteligencia artificial, machine learning, y deep learning facilitarán cerrar brechas en nuestras regiones, países y comunidades. Que los gobiernos y las empresas, de manera proactiva, así como desarrollarán los nuevos perfiles y habilidades que se requieren, llevarán adelante el upskilling y el reskilling para disminuir el impacto relacionado. (I007).

Por su parte, la creatividad ocupa el tercer lugar con tres participantes, en tanto que la invención fue mencionada por dos informantes; ambas virtudes son similares en cuanto a que nos refieren a imaginar y concebir ideas nuevas, tal y como lo indicó I004: “Los seres humanos hemos sido capaces de crear cosas impresionantes, desde la música y la pintura hasta la tecnología y la ciencia. Nos encanta explorar, descubrir y aprender cosas nuevas.” De otro lado, se hallaron dos virtudes más citadas por tres informantes: la empatía y la solidaridad, y tres más nombradas por dos informantes: la compasión, la cooperación y la tolerancia; todas esas virtudes se ponen en práctica en el intercambio con otras personas y que resulta fundamental para convivir, I005 mencionó lo siguiente: “La tolerancia nos permite aceptar al otro a pesar de sus diferencias.”, más adelante también escribió que “La empatía nos permite ponernos en el lugar de otros y comprender sus necesidades.”

Otros conceptos mencionados por los informantes pero que no son frecuentes, pues solo fueron mencionados por solo un participante, son los siguientes: la autoconciencia, la capacidad de aprender de errores, la capacidad de decidir, y la capacidad para enfrentar desafíos; todas esas capacidades favorecen el manejo y la resolución de problemas de manera individual. Por el contrario, las virtudes como la comunicación, la honestidad, la honradez, el respeto y la responsabilidad resultan esenciales para la convivencia y la colaboración de todos los trabajadores en cumplir con los objetivos de la empresa en un ambiente laboral favorable y con una cultura

compartida por todos. Cabe mencionar, que la perspectiva de I005: “El respeto nos ayuda a reconocer el valor inherente de toda vida y a respetar la dignidad de cada uno.”, coincide con la filosofía de Kant (2007) sobre la dignidad de la persona por su valor como un fin en sí mismo.

Adicionalmente, las virtudes poco frecuentes de “desarrollo económico y social” y la sostenibilidad exhiben una orientación de los participantes I002 e I005 a la gestión de los recursos económicos y/o naturales; en tanto que la fe señala una visión espiritual y religiosa por parte de I010 quien escribió que “...creer en un Dios supremo, que nos da la paz interna a las personas y después de muertos renacer a una vida y luz eterna.”. Asimismo, el concepto de "logran desarrollarse" implica aprendizaje y superación del ser humano, también podría abarcar al crecimiento en carácter; en esa misma línea, la curiosidad se relaciona con el aprendizaje de igual manera pues fomenta una búsqueda de conocimiento e información. Por último, los "comportamientos más sublimes" hacen referencia a una conducta regida por la ética y la moral, que es aceptada y deseable en la sociedad por todos los seres humanos.

La Tabla 3 muestra qué conceptos emergieron de las respuestas respecto de las virtudes y cuál fue su frecuencia

**Tabla 3***Conceptos de Virtudes y su Frecuencia*

Nº	Virtud	Informantes	Nº de Informantes
1	Afecto	I001, I004, I006, I009	4
2	Avances tecnológicos	I002, I003, I007, I010	4
3	Creatividad	I001, I004, I005	3
4	Empatía	I004, I005, I009	3
5	Solidaridad	I004, I006, I009	3
6	Compasión	I004, I006	2
7	Cooperación	I004, I008	2
8	Invencción	I003, I008	2
9	Tolerancia	I005, I006	2
10	Autoconciencia	I001	1
11	Capacidad de aprender de errores	I001	1
12	Capacidad de decidir	I009	1
13	Capacidad para enfrentar desafíos	I004	1
14	Comportamientos más sublimes	I002	1
15	Comunicación	I003	1
16	Curiosidad	I008	1
17	Desarrollo económico y social	I002	1
18	Fe	I010	1
19	Honestidad	I009	1
20	Honradez	I009	1
21	Logran desarrollarse	I001	1
22	Respeto	I005	1
23	Responsabilidad	I009	1
24	Sostenibilidad	I005	1

**Deficiencias**

En el lado opuesto, se analizaron los conceptos que los informantes señalaron como las deficiencias que caracterizan a la humanidad desde su entendimiento y su percepción personal. Conocer las deficiencias que los profesionales destacan como los principales lastres de la humanidad permite tener una noción de lo que rechazan y que afecta a las expectativas, el liderazgo, la gestión de personas, la contratación de talento, el manejo de conflictos y crisis, los estilos de negociación, el clima laboral y la comunicación que tienen con el personal. Cabe mencionar que la mayoría de deficiencias halladas (ver Tabla 4) apuntan al comportamiento del ser humano en contra

de los demás y la sociedad, lo que coincide con la visión de Thomas Hobbes de que el hombre por naturaleza, sin leyes ni Estado, sería enemigo de los demás y viviría en guerra contra todos (Hobbes, 2018).

El egoísmo es la deficiencia más frecuente al ser citada por cinco informantes, ésta alude a una imagen de individualismo, de una persona que no piensa en la sociedad ni en los demás. Su impacto negativo en la sociedad lo describió I005 de la siguiente manera: “A veces permitimos que nuestros intereses egoístas se impongan a los bienes comunes...”. Igualmente, I010 declaró en su texto que el egoísmo significa “...no pensar en las carencias de los demás...”. De otro lado, la inequidad ocupa el segundo lugar al ser señalada por tres informantes; las brechas existentes entre personas que poseen recursos económicos y los que no, afectan la vida y el desarrollo del ser humano. I002 explicó que “...el planeta tierra muestra importantes diferencias en la calidad de vida dependiendo del nivel de desarrollo de cada país y esta sería una deficiencia por corregir...”. Otro ejemplo es el siguiente:

Como humanidad se ha mejorado en el acceso a la educación, a la salud, a los servicios básicos, vivienda, etc. Pero aún quedan grandes sectores de la población fuera de estos beneficios básicos que todo ser humano debería tener. Todavía mostramos altos niveles de pobreza, sectores vulnerables, porcentaje de niños en estado de desnutrición, población sin acceso a agua y desagüe, mala calidad de la educación y otros; en ciertas áreas geográficas más que en otras. Nos hemos dado cuenta que crecimiento económico no significa necesariamente desarrollo humano. Hay un reto mundial relacionado, que la ONU lo estructura como los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), una agenda de diversos tópicos que se están monitoreando para lograr un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad general. (I007).

También en el segundo lugar se encuentra la discriminación, la cual fue aludida por I005, quien escribió que "...tenemos la tendencia a discriminar y a segregar a los demás por motivos raciales, étnicos, religiosos o de clase". Luego, en tercer lugar y con una frecuencia de dos participantes, se sitúa la ambición, I010 la expuso de la siguiente manera: "Nuestra deficiencia es que hay demasiada gente ambiciosa que solo piensa en beneficiarse, ambición del poder, aunque el costo sea la muerte." En el mismo lugar y con la misma frecuencia, se encuentran el belicismo, la destrucción y la violencia, las cuales se distinguen por provocar daños y pérdidas de vidas, de salud, psicológicas, económicas, medioambientales, etc.; sin embargo, estas deficiencias forman parte del pasado, presente y futuro de la humanidad; a modo ejemplo, I004 señaló que "A menudo nos dividimos en grupos por razones de raza, género, religión o cultura, y esto ha dado lugar a conflictos y guerras que han causado mucho sufrimiento."

Las deficiencias mencionadas por un solo informante como la crueldad, la envidia, la falta de empatía, la maldad, la mentira, el orgullo, el rencor, el ser problemáticos, y la vanidad amenazan la convivencia y suponen el perjuicio del ser humano ocasionado por su prójimo; en cuanto a la contaminación se refiere el daño que ocasiona la humanidad al medio ambiente. Cabe mencionar que I006 describió a la maldad como opuesta a la humanidad: "...hay gente malvada que no tiene este valor de humanidad." Con respecto a la "deficiente gestión social", I002 lo expresó como una tarea pendiente en su texto: "...en cuanto a la gestión social o generación de un mejor ambiente para vivir, sin guerras y con calidad de vida para todos, todavía existe un gran trecho por recorrer." Por otra parte, la repetición de errores y la imperfección sugieren una visión hacia el progreso y exigente con los seres humanos, que sugiere bajas expectativas del desempeño de sus colaboradores.

Un concepto que brinda una imagen es el de “pueden ahogarse en un vaso de agua”, escrito por I001, que se refiere a la angustia y al agobio que sienten los seres humanos por problemas que no ameritan tanta preocupación. El mismo informante también contribuyó con el concepto de “vulnerabilidad a la enfermedad”, que alude a la mortalidad de los seres humanos, respuesta que puede haber estado influida por la tragedia que significó la reciente pandemia de la Covid-19. I005 indicó como una deficiencia el de “perder contacto con la naturaleza”, que se refiere a la pérdida del balance con los ecosistemas y al imaginario de las ciudades en donde los espacios verdes cada vez son más escasos. Por otra parte, I002 mencionó que la humanidad es capaz de “comportamientos más abyectos”, este concepto se refiere a actos despreciables y bajos de los que el ser humano es capaz y que en la historia y en las noticias de cualquier día se evidencia que algunos humanos cometen atrocidades en perjuicio de otros.

La Tabla 4 muestra los resultados desagregados de los conceptos que emergieron respecto de lo que los informantes consideraron los principales defectos de la especie humana.

**Tabla 4***Conceptos de Deficiencias y su Frecuencia*

Nº	Deficiencias	Informantes	Nº de Informantes
1	Egoísmo	I004, I005, I008, I009, I010	5
2	Discriminación	I004, I005, I007	3
3	Inequidad	I002, I007, I008	3
4	Ambición	I009, I010	2
5	Belicismo	I003, I004	2
6	Destrucción	I003, I005	2
7	Violencia	I004, I005	2
8	Comportamientos más abyectos	I002	1
9	Contaminación	I004	1
10	Crueldad	I004	1
11	Deficiente gestión social	I002	1
12	Envidia	I009	1
13	Falta de empatía	I008	1
14	Imperfección	I003	1
15	Maldad	I006	1
16	Mentira	I009	1
17	Orgullo	I003	1
18	Pérdida de contacto con la naturaleza	I005	1
19	Pueden ahogarse en un vaso de agua	I001	1
20	Rencor	I001	1
21	Repetición de errores	I001	1
22	Ser problemáticos	I003	1
23	Vanidad	I009	1
24	Vulnerabilidad a la enfermedad	I001	1

**Visión del Tiempo**

Un aspecto transversal que puede observarse en las respuestas de los informantes es que sus historias coinciden en un punto, a saber, una concepción lineal y ascendente del tiempo. Esta es otra manera de decir que todas las respuestas narran sus historias con una visión de progreso, una en la cual la humanidad pasó de formas de vidas rudimentarias hasta llegar a sociedades complejas y altamente tecnológicas, gracias a la capacidad de aprender y crear. Esa visión ascendente de la humanidad reconoce que en el camino ha habido, hay y habrá tropiezos, señalados por el reconocimiento de las deficiencias que nuestra especie aún posee y se encuentran todavía en su propia naturaleza. Este punto en común es importante, ya que, a pesar de la diversidad de

énfasis en las respuestas, todos los informantes ven a la humanidad como la responsable última de su destino, lo que descarta en todos los casos visiones fatalistas. Dicha ausencia de fatalismo puede deberse a que los entrevistados están dedicados a actividades ejecutivas y, por tanto, poseen un ánimo que considera como principales factores para la dirección de los sucesos pasados y futuros la voluntad y la decisión, sea que lleve a ocurrencias benéficas, dañinas o incluso catastróficas.

### **Resumen del Capítulo**

Los conceptos que emergieron de las respuestas de los informantes fueron reunidos en tres campos semánticos: humanidad, virtudes y defectos. De esta manera se pudo analizar las perspectivas de los entrevistados respecto de tres puntos clave que permiten realizar una observación sobre su visión de la condición humana actual, a saber: a) cómo la definen y la distinguen, b) cuáles son sus fortalezas y c) cuáles consideran que son sus principales debilidades. Además, los resultados muestran que los entrevistados no expresan fatalismo y se inclinan en cambio hacia la convicción de que el destino de la humanidad siempre ha sido el resultado de expresiones de la voluntad y de la toma de decisiones, sean acertadas o desacertadas.

## Capítulo V: Conclusiones

1. Desde un punto de vista narrativo, se ha encontrado dos estructuras dominantes: a) la historia de la humanidad es un camino ascendente y lineal hacia el progreso en el que han debido superarse muchos obstáculos pero en el que además se han obtenido grandes logros y b) la historia de la humanidad se enfrenta de manera constante entre una lucha entre el bien y el mal, pero no por razones fatalistas sobrehumanas sino por la misma acción del ser humano.
2. Un motivo recurrente en la manera en que ha sido definida la condición de la humanidad es su dominio sobre la naturaleza. Los informantes señalaron que este dominio es problemático. Algunos señalaron la sobreexplotación de los recursos, que ha llevado a una crisis climática. Otros dieron a entender que el ser humano debe enfrentarse al desafío de dominarse a sí mismo a fin de superar sus deficiencias. Estas deficiencias son vistas como males antiguos que han llegado, a pesar del desarrollo del conocimiento, a los tiempos actuales.
3. Se puede concluir también que todos los informantes comparten una visión moderna de la sociedad contemporánea, en tanto que no se halló evidencia de alguna visión fatalista causada por incontrolables fuerzas superiores. Esta manera de relatar la situación de la humanidad está en consonancia con la profesión que ejercen los entrevistados, que es la ejecutiva y empresarial.
4. No hay menciones al azar o a la “mala suerte” y solo se ha encontrado una mención a la vulnerabilidad biológica. Pero no se ha encontrado que las mayores amenazas a la humanidad sean de carácter natural. Por el contrario, los informantes resaltaron que los logros humanos son resultado del ingenio,

de la creatividad, de la curiosidad mientras que las causas de defectos como la pobreza, la desigualdad y la injusticia son productos de vicios propios de la especie y que no hemos podido todavía controlar.

5. El optimismo hallado en las respuestas evidencia la convicción, por parte de los entrevistados (nuevamente y muy probablemente influidos por sus vocaciones ejecutivas y empresariales) de que la humanidad podrá superar sus deficiencias en tanto que tome consciencia de ellas y encuentre un camino para revertirlas.



## Capítulo VI: Recomendaciones

1. Debido a que este es un estudio exploratorio basado en una muestra acotada, se recomienda que se continúe investigando en las capacidades del *storytelling* de ejecutivos y empresarios, buscando conectarlos con el impacto que dichas habilidades logran en sus empresas.
2. Un estudio sobre otros perfiles demográficos podrá revelar si otros sectores de la población peruana construyen historias en donde el tiempo es también una línea ascendente de progreso. Es posible que en otras poblaciones el tiempo sea representado de manera cíclica, decadente (o descendente) e incluso de manera estocástica.
3. De la misma manera, cabe explorar si en otros perfiles demográficos y culturales se puede observar que las historias están construidas sobre visiones fatalistas, en las cuales los personajes estén, por ejemplo, sometidos a fuerzas sobrenaturales o, en general, a acontecimientos que no pueden controlar. Las brechas económicas, educativas y sociales, así como la diversidad cultural del Perú da pie a la hipótesis de que circulen narraciones que entran en conflicto con las de ejecutivos y empresarios. Tales estudios pueden contribuir a una mejor comprensión de cuestiones interculturales, de relaciones entre empresas y comunidades e, incluso, pueden ser considerados un factor de los conflictos sociales.

## Referencias

- Alvarado, J. G. (2015, 11 de noviembre). Cuando se es pizzero y no comunicador, o el arte del comunicado. *Relaciones públicas*.  
<https://jgalvarado.blogspot.com/2015/11/cuando-se-es-pizzero-y-no-comunicador-o.html>
- Anderson, B. R. O'G. (1991). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. London: Verso.
- Argandoña, A. (2008, enero). La ética en los negocios. *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, IESE Business School.
- Aristóteles (2021). *Política*. (3ra. Ed.). Plutón Ediciones.
- Asín, I. (2016, Setiembre). Storytelling en investigación cualitativa [Post]. LinkedIn.  
<https://es.linkedin.com/pulse/storytelling-en-investigaci%C3%B3n-cualitativa-itziar-asin>
- Atamara, T., Robledo, K., & López, A. (2022). Storytelling corporativo: una revisión crítica de los enfoques de investigación y la metodología en la literatura académica del 2011 al 2020. *Palabra Clave*, 25(2), 1-31,  
<https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.2.2>
- Blackrose, T. (s.f.) What are the best stories about people randomly (or non-randomly) meeting Steve Jobs?. *Quora*. <https://www.quora.com/Steve-Jobs/What-are-the-best-stories-about-people-randomly-or-non-randomly-meeting-Steve-Jobs/answer/Tommy-Blackrose>
- Booth, W. C. (2020). *The rhetoric of RHETORIC: The quest for effective communication* (Wiley-Blackwell Manifestos) [Kindle Android version]. Retrieved from Amazon.com

- Boyd, B. (2010). *On the origin of stories: Evolution, cognition, and fiction*. [Kindle Android version]. Retrieved from Amazon.com.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge; Harvard UP.
- Bublitz, M. G. Escalas, J. E., Peracchio, L. A., Furchheim, P., Grau, S. L., Hamby, A., Kay, M. J., Mulder, M. R. & Scott, A. (2016). Transformative stories: A framework for crafting stories for social impact organizations. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2(35), 237-248.
- Casasola, W. (2022). El especismo como un esquema de pensamiento moral. *Hoy en el TEC*. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2022/08/19/especismo-esquema-pensamiento-moral>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Cuevas, R. (2005). La construcción de la ética de la empresa o ética de los negocios. Primera parte. Las formas a partir de la adopción de la ética. *Contaduría y Administración*, (216), 119-142.
- Dailey, S. L. & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *The Academy of Management Review*, 1(39), 22-43.
- Dargent. E. (2021, 23 de enero). Comunicación para un rumbo. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/francisco-sagasti-comunicacion-para-un-rumbo-por-eduardo-dargent-comunicacion-noticia/>

- Denning, S. (2002). How storytelling ignites action in knowledge-era organisations. *RSA Journal*, 149(5501), 32–34.
- Domino's Pizza reabre sus puertas en Perú en las próximas semanas. (2016, 19 de julio). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/dominos-pizza-reabre-sus-puertas-en-peru-en-las-proximas-semanas-de-la-mano-de-dpp-corp-noticia-980464>
- Eck, J. (2006). *An analysis of the effectiveness of storytelling with adult learners in supervisory management*. [Master research paper, University of Wisconsin-Stout]. CORE. <https://core.ac.uk/reader/5066850>
- Ereú, E. (2018). Del antropocentrismo al biocentrismo: Un recorrido hacia la educación para el desarrollo sostenible. *Agrollanía*, 16(2), 20-26.
- ¿Es o no es leche?: la controversia por Pura Vida, el producto del gigante peruano de los lácteos Grupo Gloria cuya venta fue suspendida en Panamá. (2017, 06 de junio). *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40164971>
- Especialista en manejo de crisis: “Por la mala comunicación se generan graves crisis políticas” (2021, 14 de enero). *RPP*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/especialista-en-manejo-de-crisis-por-la-mala-comunicacion-se-generan-graves-crisis-politicas-noticia-1315080?ref=rpp>
- Fowks, J. (2018, 17 de abril). El necesario diálogo entre empresas mineras y comunidades indígenas. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2018/04/17/planeta\\_futuro/1523971461\\_185956.html](https://elpais.com/elpais/2018/04/17/planeta_futuro/1523971461_185956.html)
- Garud, R., Schildt, H. A. & Lant, T. K. (2014). Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 5(25), 1479-1492.

- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.
- Guerrero, M.A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9.
- Haven, K. (2007). *Story proof*. London: Libraries Unlimited.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Hobbes, T. (2018). *Leviatán, o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Planeta.
- Jave, I. (2023, 18 de julio). [Entrevista] Ricardo Cuenca: “Pensar que la polarización es el inicio del problema, es un problema”. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://idehpucp.pucp.edu.pe/entrevistas/ricardo-cuenca-pensar-que-la-polarizacion-es-el-inicio-del-problema-es-un-problema/>
- Kant, I. (2007). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Pedro M. Rosario Barbosa.
- “La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas”. (2013, 30 de julio). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367-noticia/?ref=gesr>
- La cucaracha que cerró los Domino’s Pizza de Perú. (2015, 4 de febrero). *BBC Mundo*.  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150204\\_peru\\_cucaracha\\_domino\\_s\\_dp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150204_peru_cucaracha_domino_s_dp)

- Lewis, P.J., & Hildebrandt, K. (2019). Storytelling as qualitative research. In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), *SAGE Research Methods Foundations* (pp. 2-23).
- Llanos, D. M., & Martínez, R.E. (2016). Una breve reflexión epistemológica sobre la sociedad ideal aristotélica y la polis griega, según su obra política. *Provincia* (35), 151-167.
- Lumsden, K. (s.f.). *Storytelling and narratives*. The Qualitative Researcher. <https://www.ncrm.ac.uk/training/show.php?article=8252>
- Lynch, N. (2023). Perú en crisis: la difícil búsqueda de su destino. *CIDOB notes internacionales*, 287, 1-6. <https://doi.org/10.24241/NotesInt.2023/287/es>
- Mailchimp. (s.f.). Mejora tu presencia e influencia ejecutiva con la retórica. <https://mailchimp.com/es/resources/what-is-rhetoric/>
- Maines, M.J., Pierce, J.L., & Laslett, B. (2008). *Telling stories: The use of personal narrative in the social sciences and history*. Cornell University Press.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCall, B., Shallcross, L., Wilson, M., Fuller, C., & Hayward, A. (2021). Storytelling as a research tool used to explore insights and as an intervention in public health: A systematic narrative review. *International Journal of Public Health*, 66, 1-13, <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.1604262>
- McWhorter, J. (2003). *Doing our own thing: The degradation of language and music and why we should, like, care*. Avery. [Kindle Android version]. Retrieved from Amazon.com
- Mendoza, M. (2015, 1 de mayo). *The evolution of storytelling*. Reporter. <https://reporter.rit.edu/tech/evolution-storytelling>

- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Moreno, L.A. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-19.
- Muniz, Jr A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 4(27), 412-432
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Peralta, A. (2010). The art of storytelling: The co-construction of cultural knowledge. *Art Education*, 63(2), 25–30.
- Pérez, J. (2014, marzo). *Los límites del método cualitativo y el papel de la confianza: una reflexión desde la sociología* [Conference] 4 Congreso Nacional de Ciencias Sociales: La construcción del futuro. Los retos de las Ciencias Sociales, Chiapas, México.
- ¿Por qué San Marcos quiere implementar los estudios generales para sus cachimbos? (2018, 05 de abril). *Andina Agencia Peruana de Noticias*.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-por-san-marcos-quiere-implementar-los-estudios-generales-para-sus-cachimbos-705546.aspx>
- ¿Por qué son necesarios los estudios generales en la universidad? (2017, 11 de julio). *El Comercio*. <https://suplementos.ec.pe/suplementos/comercial/carreras-universitarias/que-son-necesarios-estudios-generales-universidad-1002844>
- Portilla, M., Rojas, A.F., & Hernández, I. (2014). Investigación cualitativa: Una reflexión desde la educación como hecho social. *Universitaria: Docencia, Investigación e Innovación*, 3(2), 86-100.

- Potts, D. (2004). Storytelling as a qualitative tool. *QRCA Views*, 2(3), 15-20. <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.ymaws.com/www.qrca.org/resource/collection/AA96A06F-BF6E-4E2C-8146-CA689849AE8B/QRCAViewsSpring04.pdf>
- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En A. Quintana, & W. Montgomery (Eds.). *Psicología: Tópicos de actualidad* (pp.47-84). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quiñoy, L. (2021, 14 de octubre). 5 casos de crisis de reputación mal gestionadas. *Apd*. <https://www.apd.es/crisis-de-reputacion-mal-gestionadas/>
- Rashid, H.A. (2023, march 15). *Narrative analysis in qualitative research*. Library & Information Management. <https://limbd.org/narrative-analysis-in-qualitative-research/>
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118.
- Salazar, J. (2023, 27 de enero). Comunicación y conflictos sociales. *PROEL*. <https://proel.pe/comunicacion-y-conflictos-sociales/>
- Schein, E.H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schupfer, H. (2019). *The storytelling of "hero" entrepreneurs: Shaping a collective identity through entrepreneurial storytelling*. [Master thesis, Leopold-Franzens-University]. <https://diglib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/download/pdf/3853567?originalFilename=true>
- Shapiro, B. (2016). Using traditional narratives and other narrative devices to enact humanizing business practices. *Journal of Business Ethics*, 1(139), 1-19.

- Špoljarić, A. (2021) Managing crisis communication via social media. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 67(1), 23–32. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2021-0003>
- Statler, M., Oliver, D. (2016). The moral of the story: Re-framing ethical codes of conduct as narrative processes. *Journal of Business Ethics*, 1(136), 89-100.
- Suárez, R. (2022, 16 de setiembre). La preocupante falta de diálogo social en el Perú. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/la-preocupante-falta-de-dialogo-social-en-el-peru-por-roberto-suarez-santos-noticia/?ref=ecr>
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tirrell, L (1990). Storytelling and moral agency. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 2(48), 115-126.
- Vela, M. (2015, 02 de febrero). “Somos pizzeros, no comunicadores.” El efecto Domino’s en Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/cafetaipa/2015/02/el-efecto-dominos-pizza-peru-cucaracha-pizzeros-comunicadores-bolona-crisis-reputacion.html/?ref=gesr>
- Villacorta, J.C. (2017, 12 de junio). *5 lecciones que nos deja la crisis de Gloria y Pura Vida*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/5-lecciones-que-nos-deja-la-crisis-de-gloria-y-pura-villacorta-reyes>

## Apéndice A: Redes de Conceptos

**Figura 2**

*Red de Conceptos de Humanidad*

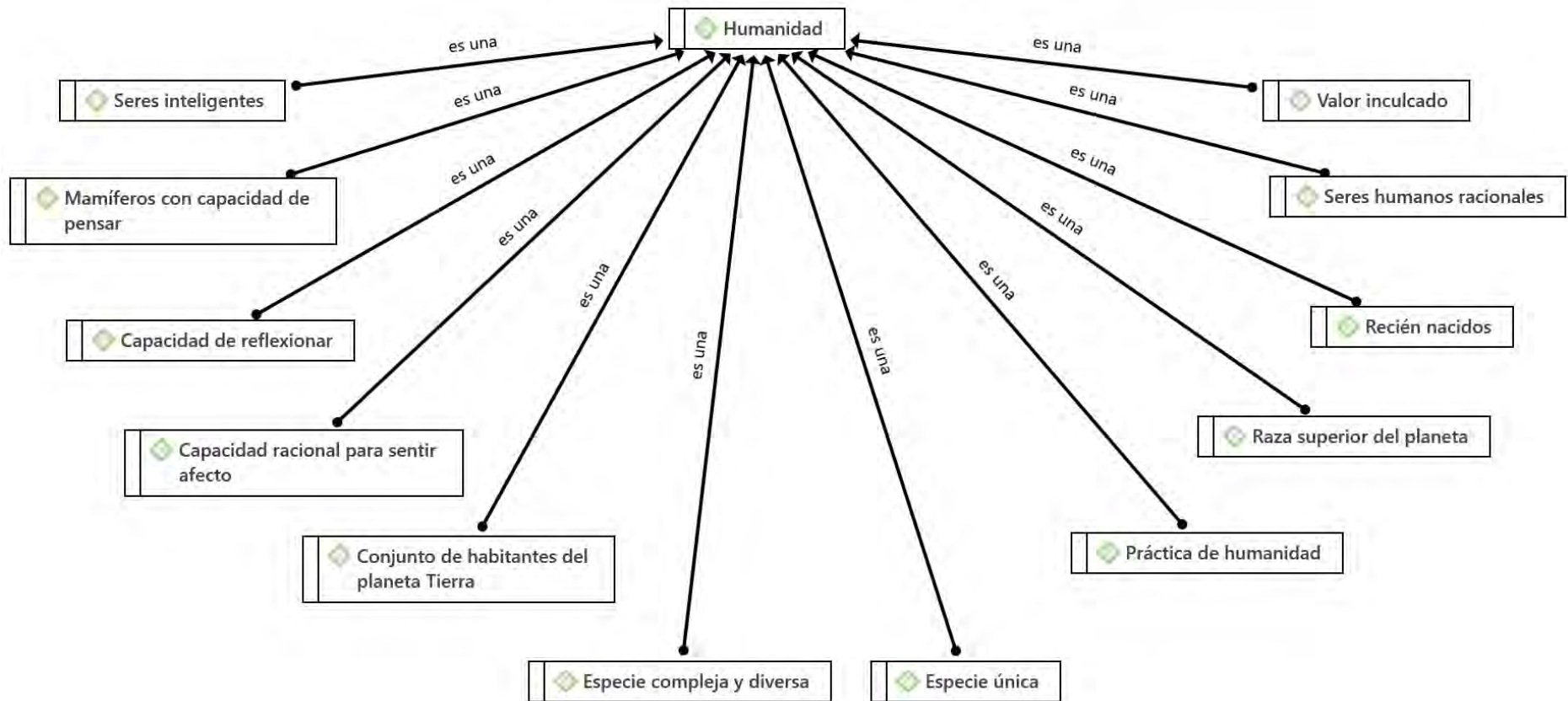


Figura 3

Red de Conceptos de Virtudes

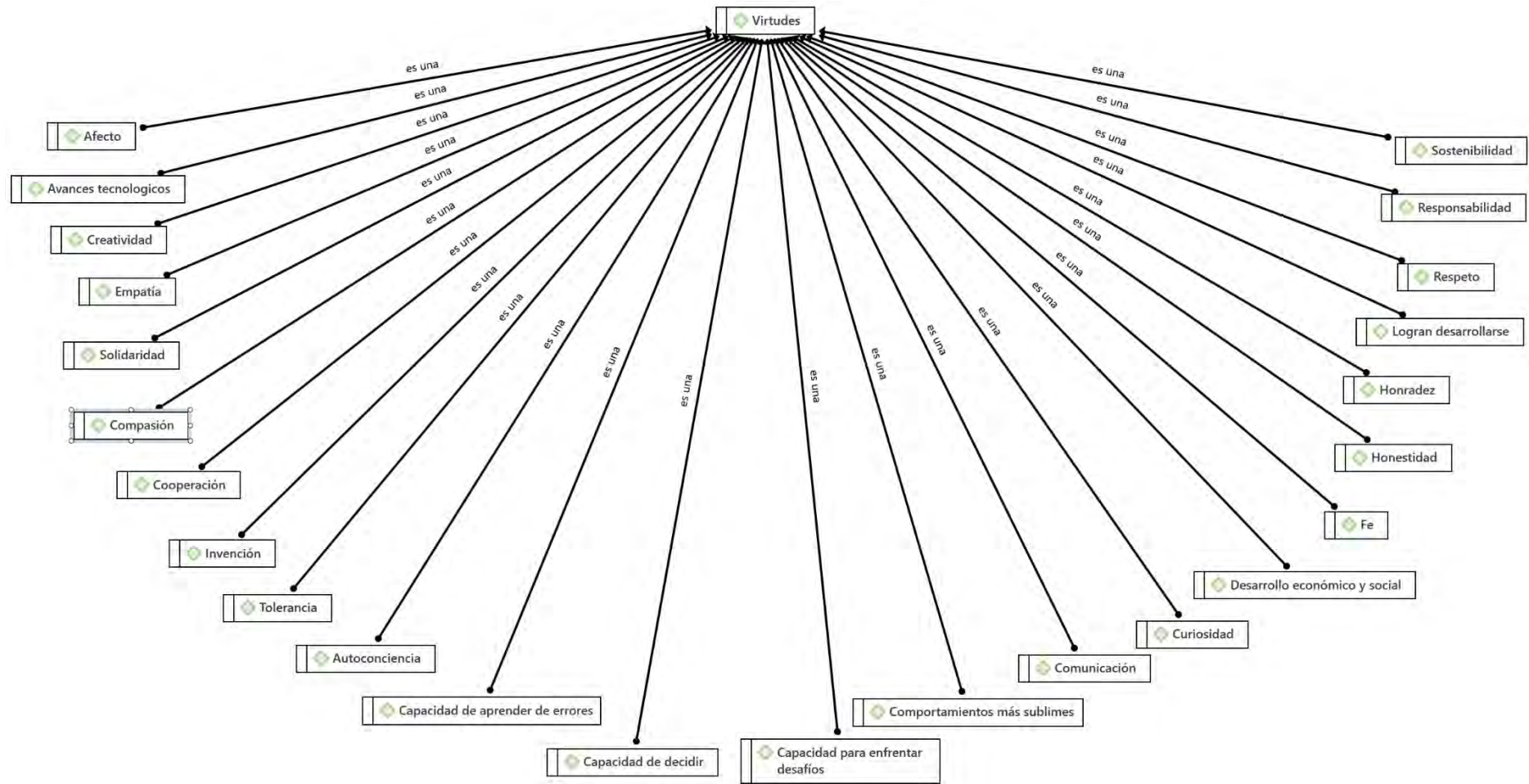


Figura 4

## Red de Conceptos de Deficiencias

