



**UNAAT**  
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA  
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

# TARMA

## CULTURA Y ADMINISTRACIÓN



**Fondo Editorial**

Vicepresidencia de Investigación

### AUTORES

Juan M. Hinostrza Miranda - Kerry K. Huancayo-Torres - Jair B. Cosme Navarro - Alonso J. Solís Valero -  
Jeimy Sosa Huaman - Geraldine F. Tarazona Valencia - Ruth E. Salvador Yauri - Ruth E. Salvador Yauri -  
Yelitza M. Barzola Esteban - Karelys M. Medina Taipe - Jazmín J. Hinostrza Taipe - Angie I. Martínez Cabezas



Fondo Editorial



**UNAAT**  
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA  
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

# **TARMA**

## **CULTURA Y ADMINISTRACIÓN**

Juan Moisés Hinostroza Miranda  
Kerry Kevin Huancayo Torres  
Jair Brydie Cosme Navarro  
Alonso Joel Solís Valero  
Jeimy Sosa Huaman  
Geraldine Fiorella Tarazona Valencia  
Ruth Esther Salvador Yauri  
Yelitza María Barzola Esteban  
Karelys Misbel Medina Taipe  
Jazmín Jesheya Hinostroza Taipe  
Angie Isabel Martínez Cabezas

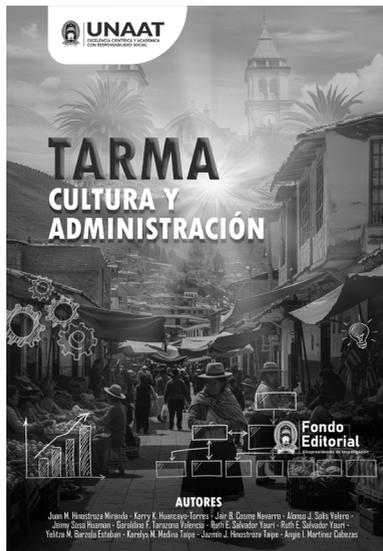


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
ALTOANDINA DE TARMA

Publicación del libro:

# TARMA

## CULTURA Y ADMINISTRACIÓN



Fondo Editorial



**UNAAT**  
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA  
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

## TARMA: CULTURA Y ADMINISTRACIÓN

### Autores:

-  Juan Moisés Hinostrroza Miranda
-  Kerry Kevin Huancayo Torres
-  Jair Brydie Cosme Navarro
-  Alonso Joel Solís Valero
-  Jeimy Sosa Huaman
-  Geraldine Fiorella Tarazona Valencia
-  Ruth Esther Salvador Yauri
-  Yelitza María Barzola Esteban
-  Karelys Misbel Medina Taipe
-  Jazmín Jesheyra Hinostrroza Taipe
-  Angie Isabel Martínez Cabezas

### Editado por:

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Vicepresidencia de Investigación - Fondo Editorial. Carretera La Florida - Cochayoc Km2, Huancuro N° 2092 Acobamba, Tarma - Junín, Perú.

### 1° Edición digital - Agosto, 2025.

178 pp.; 17x23cm

### Hecho en Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-09368

ISBN: 978-612-99147-1-8

Libro electrónico disponible en:

DOI: <https://doi.org/10.61210/fondoeditorialB8-25>

### Proceso de revisión

Fue revisado por pares en modalidad de doble ciego.

-  Wild Franz Cerron Leon
-  Fredy Orlando Soto Cárdenas

### Diseño de cubierta y maquetación de interiores:

Larry Marck Chavez Santivañez

### Publicado en Perú / Published in Peru.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sin autorización escrita por el autor.

# CONTENIDO

<b><u>PRESENTACIÓN</u></b> .....	07
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	
Proceso administrativo en los negocios informales de Tarma.....	09
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
El arte invisible de fluir: el proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.....	24
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
Marketing de contenidos como estrategia en el turismo sustentable de la semana santa en la provincia de Tarma.....	38
<b><u>CAPÍTULO IV</u></b>	
Detrás del escritorio: relatos vivos de la gestión en las entrañas de la organización.....	56
<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	
Fiesta religiosa tarmeña ¿amiga o enemiga del comportamiento organizacional?.....	70
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b>	
Posicionamiento estratégico de los productos de Jhostin Panadería-Pastelería.....	86
<b><u>CAPÍTULO VII</u></b>	
Liderazgo como cultura organizacional en las universidades de Tarma.....	100
<b><u>CAPÍTULO VIII</u></b>	
Fintech en zonas rurales de Tarma.....	115
<b><u>CAPÍTULO IX</u></b>	
Análisis de innovación tecnológica en la eficiencia operativa en las mypes de Tarma.....	130
<b><u>CAPÍTULO X</u></b>	
Cultura organizacional: un estudio desde el contexto local tarmeño.....	144
<b><u>CAPÍTULO XI</u></b>	
Control administrativo en negocios emergentes en la localidad de Acobamba”.....	160



## PRESENTACIÓN

Tarma: Administración y Cultura es una obra colectiva que reúne distintas miradas académicas y profesionales sobre la administración, la cultura organizacional y los fenómenos sociales de la provincia de Tarma y sus alrededores. El propósito del libro es generar un espacio de reflexión que permita comprender cómo se entrelazan la gestión, la innovación y la tradición cultural en escenarios locales, brindando a estudiantes, emprendedores, profesionales y ciudadanos una visión integral que conecta teoría con práctica.

En el Capítulo I, Juan Moisés Hinostroza Miranda presenta “Proceso administrativo en los negocios informales de Tarma”, donde analiza cómo funcionan los procesos administrativos dentro de los negocios informales, resaltando sus carencias y potencialidades, así como la necesidad de aplicar herramientas de gestión para impulsar la formalización y sostenibilidad económica.

En el Capítulo II, Kerry Kevin Huancayo Torres desarrolla “El arte invisible de fluir: el proceso administrativo en el municipio de Palcamayo”, destacando cómo se aplican los procesos en la gestión pública municipal y los retos que enfrentan las instituciones locales para lograr eficiencia y transparencia.

En el Capítulo III, Jair Brydie Cosme Navarro escribe “Marketing de contenidos como estrategia en el turismo sustentable de la semana santa en la provincia de Tarma”, donde plantea el uso de estrategias digitales para fortalecer el turismo religioso, promoviendo prácticas responsables y sostenibles que integren tradición y modernidad.

En el Capítulo IV, Alonso Joel Solís Valero nos comparte “Detrás del escritorio: relatos vivos de la gestión en las entrañas de la organización”, un enfoque narrativo que recoge experiencias y testimonios sobre la gestión organizacional, mostrando los desafíos humanos y estructurales que marcan la vida interna de las instituciones.

En el Capítulo V, Jeimy Sosa Huaman reflexiona en “Fiesta religiosa tarmeña ¿amiga o enemiga del comportamiento organizacional?” sobre la influencia de las festividades en la cultura organizacional, señalando cómo pueden fortalecer la identidad y cohesión, pero también generar distracciones y tensiones en los ámbitos laborales y sociales.

En el Capítulo VI, Geraldine Fiorella Tarazona Valencia desarrolla “Posicionamiento estratégico de los productos de Jhostin panadería-pastelería”, un estudio de caso empresarial que muestra cómo las estrategias de posicionamiento fortalecen la competitividad y la diferenciación de productos en el mercado local.

En el Capítulo VII, Ruth Esther Salvador Yauri presenta “Liderazgo como cultura organizacional en las universidades de Tarma”, donde analiza los estilos de liderazgo predominantes en la educación superior y su impacto en la innovación, la identidad institucional y el compromiso de la comunidad universitaria.

En el Capítulo VIII, Yelitza María Barzola Esteban investiga “Fintech en zonas rurales de Tarma”, destacando cómo las tecnologías financieras contribuyen a la inclusión económica, impulsan la productividad y abren nuevas oportunidades en comunidades tradicionalmente alejadas de los servicios bancarios.

En el Capítulo IX, Karelys Misbel Medina Taipe desarrolla “Análisis de innovación tecnológica en la eficiencia operativa en las mypes de Tarma”, donde se pone en evidencia la relevancia de la innovación tecnológica como herramienta para optimizar procesos y mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas.

En el Capítulo X, Jazmín Jesheyra Hinostroza Taipe aborda “Cultura organizacional: un estudio desde el contexto local tarameño”, analizando los factores que configuran la identidad cultural en las organizaciones locales y cómo estos influyen en su funcionamiento y adaptabilidad.

Finalmente, en el Capítulo XI, Angie Isabel Martínez Cabezas expone “Control administrativo en negocios emergentes en la localidad de Acobamba”, donde reflexiona sobre la importancia de implementar sistemas de control como herramienta clave para garantizar orden, crecimiento y sostenibilidad en los emprendimientos.

En conjunto, este libro busca ser una ventana al diálogo entre administración y cultura, tomando como punto de partida la riqueza histórica, social y productiva de toda la provincia de Tarma. Cada capítulo ofrece un aporte particular, pero todos confluyen en un mismo propósito: demostrar que el desarrollo de la región se construye desde la gestión eficiente y la valoración de su identidad cultural.

Agradecemos profundamente a cada lector por acompañarnos en este recorrido intelectual y práctico. Los invitamos a sumergirse en estas páginas con la certeza de que encontrarán reflexiones útiles, inspiradoras y cercanas a la realidad tarameña. Que este libro sea un puente entre el conocimiento y la acción, y una invitación permanente a seguir construyendo, juntos, un futuro más próspero para el país con sus alcances, recomendaciones y propuestas en un pronto futuro.

Kerry Kevin Huancayo Torres - Autor

# CAPÍTULO I

## PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS NEGOCIOS INFORMALES DE TARMA



Juan Moisés Hinostroza Miranda  
Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú  
<https://orcid.org/0009-0000-3359-6662>  
46441522@unaat.edu.pe

### INTRODUCCIÓN

La informalidad económica representa un fenómeno de considerable envergadura y persistencia a nivel global, con una marcada presencia en nuestra economía peruana. El 86.3% de las empresas mypes son informales (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2023). Esta realidad de producción y comercialización de bienes y servicios está operando a escondidas del marco legal y normativas establecidas. Por lo cual esto constituyendo un desafío para el desarrollo económico y social; a su vez esto puede dar como una muerte prematura para los negocios informales que pretenden emerger porque se hallarían azotados al verse empañados por la aplicación de las leyes y las severas multas que traen el operar contra la ley o lo ilícito (Ley 728, 1997).

Kamichi (2023) nos conceptualiza que los negocios informales son aquellas organizaciones que no se hallan registradas y que realizan sus actividades sin respetar las normas y leyes establecidas dentro de un Estado. Esto repercute con su proceso administrativo, ya que al operar sin registros y no cumplir normas, estos negocios informales realizan sus actividades de forma desordenada e improvisada.

Pedroni et al. (2021) nos mencionan que los negocios informales no pueden formalizarse debido al bajo nivel de productividad que generan, lo cual no les permite afrontar los requisitos que demanda formalizarse. Esto debido a no realizar una planificación, la cual permite establecer objetivos claros, administrar los recursos y tomar decisiones acertadas y no actuar de manera improvisada, sino respondiendo a las exigencias del mercado.

Los negocios informales vienen acompañados de la informalidad laboral. Betancour (2014) menciona que, durante años, la informalidad laboral fue vista como una característica propia de ciertas economías, sobre todo las menos desarrolladas, que se

alejaban del modelo ideal de funcionamiento de las economías modernas. Esta condición refleja la carencia de un proceso administrativo estructurado, la falta de ello limita poder gestionar con la cantidad adecuada de personales de trabajo, debido al desorden en la organización de tareas, producto de una mala organización.

Vianna et al. (2013) mencionan que la informalidad en Brasil es causada por la dificultad al acceso crediticio, la renuencia a pagar impuestos, las intervenciones fiscales, la baja inversión innovadora y las decisiones de costo/beneficios hacen que los negocios opten por seguir la línea de la informalidad como estrategia de supervivencia. La carencia de un proceso administrativo estructurado no les permite gestionar eficientemente sus operaciones y y poder anticiparse a los riesgos, organizando inadecuadamente sus recursos. La falta de una planificación los lleva a organizar y dirigir al equipo de trabajo improvisadamente dificultando un control de la organización y medir su desempeño en el mercado, limitando así su sostenibilidad.

El instituto Nacional de Estadística e Informática conocido por sus siglas Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2025) informó que las empresas manifiestan que la informalidad es factor que limitan el crecimiento de las empresas. En los negocios informales la ausencia de un proceso administrativo estructurado les genera un desorden operativo y exposición a sanciones legales, esta situación limita el crecimiento a las empresas formales, pero también genera un estancamiento en el desarrollo de la economía local.

En México Rodríguez (2015) menciona que la informalidad también se halla en las empresas formales, ya que estas emplean trabajadores de manera informal. Ello deja ver que hay empresas que no planifican bien sus recursos humanos, teniendo por consecuente trabajadores informales. por consiguiente, la planificación es un pilar para evitar estos atropellos a los empleados y terminar creando un ambiente hostil entre trabajadores formales e informales. también cabe mencionar que la mala organización al no definir bien los roles mediante una estructuración lleva empleados sin una claridad de las funciones que deben desempeñar dentro de la organización.

Reyes-Moreno (2017) en Latinoamérica, los países obtienen la mayor parte de sus ingresos mediante los impuestos directos de las ganancias que tributan las empresas. En caso de Perú al ser la informalidad empresarial tan alta, eso se reduce en gran medida la inversión que pueda hacer el estado en proyectos de servicio para el ciudadano.

COMEXPERU (2023) informa que las mypes informales en un 75.3% no tienen ningún registro de cuentas, que un 21.4% solo llevan apuntes de gastos e ingresos. Estos

datos evidencian la ausencia del proceso administrativo, limitando así la toma de decisiones debido a un proceso administrativo estructurado, afectando así la sostenibilidad de los negocios informales.

Instituto Tecnológico de Producción [ITP Producción] (2025) informa que, en 2016, en Tarma, los distritos con mayor porcentaje de mercados de abasto registrados en registros públicos fueron Tarma (0%), Acobamba (0%), Huasahuasi (0%) y Tapo (0%). La ausencia de registro formal evidencia que muchos de estos negocios no están organizados bajo una figura legal y al no estar organizados no aplican el proceso administrativo estructurado y sin ello no pueden medir el progreso de sus negocios.

En este contexto, la implementación de un proceso administrativo estructurado emerge como una herramienta clave de estrategia para impulsar la mejora continua en los negocios informales. El proceso administrativo permite a una organización alcanzar sus objetivos implementando adecuadamente la planificación, organizar, dirección y control esenciales para mantener la eficacia y competitividad de la empresa Reyes (2007). Por consiguiente, los negocios informales pueden fortalecerse si integran el proceso administrativo, ya que estos permiten estructurar la organización, tener un mejor proceso de actividades, mejorar la toma de decisión y adaptarse de manera eficiente a un mundo globalizado y lleno de constante cambio. El proceso administrativo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas y como se gestionan los recursos dentro de la organización, con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización (Stoner et al., 1996).

Al aplicar los procesos administrativos la organización se puede permitir llegar a sus metas y objetivos. La administración implica coordinar e integrar el trabajo conjunto con otros para alcanzar los objetivos de la organización de forma eficiente y eficaz. Robbins et al. (2018) la función de administrar no es el deber o trabajo de uno solo, esta consiste de trabajo en equipo, buscando que cada colaborador de lo mejor de sí y llegar a los objetivos de la organización, en lo cual interviene el liderazgo. Ruiz (2017) menciona que el liderazgo no depende de jerarquías, poder, edad o herencia; no es exclusivo de dirigentes ni se basa en la genética, popularidad o carisma, es una habilidad que no se impone, sino que se desarrolla. El liderazgo no depende de quién lo posiciona, sino de quien tiene la capacidad de influir positivamente en otros, esto es apreciado en la dirección.

Prieto (2008) el desempleo es un problema gravísimo que aqueja negativamente al bienestar de la sociedad, ya que esta impacta como consecuencia a la familia, la cual es el núcleo de nuestra sociedad. Por lo cual es fundamental que los negocios informales

sean estructurados bajo una base solida y no perezcan con el tiempo, por lo cual es fundamental seguir los procesos de los administrativos. El proceso administrativo consiste en los principios generales de cómo se realiza la planeación, organización, dirección y control de ordenar la estructura y recursos de la organización Chiavenato (2019). Estas etapas son fundamentales para que toda organización informal prevalezca con el tiempo y sea soporte en la sociedad.

El proceso administrativo conlleva ciclos continuos que a través de ellos se ejecuta la administración con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. estas etapas son planeación, organización, integración, dirección y control (Münch, 2007). Los negocios informales son improvisados, estos no siguen un clico, quieren crecer, pero sin una estructura esa visión de crecimiento es misión imposible, ya que, al no verificar resultados, no se pueden corregir los errores, por lo cual es fundamental emplear los procesos administrativos.

Crosby (1987); Deming (1986) La mejora continua es un proceso cíclico y sistemático que busca calidad y eficiencia mediante prevención de errores, capacitación, estándares y compromiso organizacional, optimizando procesos, reduciendo costos y satisfaciendo al cliente desde el inicio. Lo cual hace énfasis a la calidad y esta solo puede ser conducida mediante los procesos de la administración.

El presente trabajo de investigación se propone analizar de qué manera la adopción de del proceso administrativo sirve para la sostenibilidad en los negocios informales. Se examinará como el proceso administrativo estructurado pueden generar un impacto de transformación en un entorno caracterizado por la ausencia de estructuras formales.

Tabla 1

Categoría del proceso administrativo.

C1 - Categorías de los procesos de la administración				
El proceso administrativo consiste en los principios generales de cómo se realiza la planeación, organización, dirección y control de ordenar la estructura y recursos de la organización (Chiavenato, 2019).	La administración implica coordinar e integrar el trabajo conjunto con otros para alcanzar los objetivos de la organización de forma eficiente y eficaz. Cuyo proceso incluye las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins et al., 2018).	Los procesos administrativos son las funciones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. Estos incluyen planificar, organizar, direccionar y controlar todos ellos para mantener la eficacia y competitividad de la empresa (Reyes, 2007)	El proceso administrativo es un conjunto de etapas de ciclos continuos que a través de ellos se ejecuta la administración con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. estas etapas son planeación, organización, integración, dirección y control (Münch, 2007).	El proceso administrativo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas y como se gestionan los recursos dentro de la organización, con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización (Stoner et al., 1996).
<u>Planeación</u>	Objetivos	<u>Organización</u>	Etapas	<u>Planificar</u>
<u>Organización</u>	Eficiente	Objetivos	Objetivos	<u>Organizar</u>
<u>Dirección</u>	Eficaz	<u>Planificar</u>	<u>Organización</u>	<u>Dirigir</u>
<u>Control</u>	<u>Planear</u>	<u>Organizar</u>	<u>Planeación</u>	<u>Controlar</u>
Estructura	<u>Organizar</u>	<u>Direccionar</u>	Integración	Organización
Recursos	<u>Dirigir</u>	<u>Controlar</u>	<u>Dirección</u>	Metas
Organización	<u>Controlar</u>	Competitividad	<u>Control</u>	

Resumen: Planificar, organizar, dirigir, controlar.

Nota. Se presenta cuadro de categoría en base a cinco autores sobre los procesos de la administración.

## METODOLOGÍA

Guerrero y Guerrero (2014) menciona la investigación exige un trabajo racional, metódico y constante, que incluye observación profunda, delimitación del objeto de estudio, revisión de fuentes especializadas, reflexión crítica, análisis y diálogo con otros investigadores para lograr conocimiento riguroso. Se distingue del conocimiento común porque requiere observar, razonar, analizar y dialogar con expertos.

La presente investigación se acoge del enfoque cualitativo, ya que busca analizar y comprender las percepciones, experiencias, manejo y formas de gestión que emplean los negocios informales frente a los procesos administrativos. Interpretando como los negocios informales enfrentan el desconocimiento y el empleo de los procesos administrativos, lo que dificulta la gestión del negocio ante el desconocimiento y la

carencia del uso óptimo de los procesos administrativos, generando conocimiento del comportamiento administrativo en la informalidad. Bisquera et al. (2004); Sánchez y Murillo (2021) menciona el enfoque cualitativo busca comprender la realidad social desde la perspectiva de las personas estudiadas, considerando su propia visión del entorno; sosteniendo que la realidad no es externa, sino que se construye en relación con el observador.

El tipo de investigación que se realizara es del tipo básico, ya que está orientado al desarrollo del conocimiento teórico más que a implementar soluciones inmediatas. La investigación básica busca generar teorías, modelos y explicaciones que sustenten el conocimiento científico, sin necesidad de intervenir directamente en la realidad (Hernández Sampieri et al., 2014).

El nivel de la investigación es exploratorio, ya que aborda un fenómeno poco estudiado y con poca información, y también es descriptivo porque detalla las prácticas de gestión de los negocios informales respecto al uso de los procesos administrativos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), el nivel exploratorio se aplica cuando el tema es novedoso o escasamente investigado, mientras que el nivel descriptivo permite medir o recolectar información de variables sin establecer relaciones entre ellas, enfocándose en caracterizarlas y detallar sus propiedades y perfiles.

El diseño de investigación es del tipo no experimental, ya que no manipula variables, sino que se basa en la observación y analiza el fenómeno en su contexto natural (Hernández Sampieri et al., 2014). Además, el diseño específico adoptado corresponde a la teoría fundamentada, ya que se busca construir explicaciones y teorías desde las experiencias de los actores, mediante la codificación y categorización sistemática de los datos recogidos.

La técnica empleada fue entrevista semiestructurada para obtener la información de datos, compuesta por 12 ítems distribuidos en las subcategorías de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control. Esta técnica permite profundizar en las experiencias individuales y obtener información sobre como afrontan sus procesos administrativos los negocios informales.

El estudio se aplicó a una muestra seleccionada mediante muestreo por conveniencia, conformada por 4 propietarios de negocios informales en la provincia de Tarma. Se emplearon entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos, basadas en 12 ítems correspondientes a las subcategorías. Todos los participantes brindaron su consentimiento informado, garantizando la ética de la investigación.

Las entrevistas fueron analizadas mediante el enfoque de la teoría fundamentada y procesadas con el software ATLAS.ti 9, lo que permitió identificar percepciones, criterios y experiencias de los informantes sobre cómo los procesos administrativos fortalecen la sostenibilidad, productividad y formalización progresiva de sus emprendimientos informales.

Por eso se ha determinado las siguientes categorías:

**Tabla 2**

*Operación de categorías.*

<b>Subcategoría</b>	<b>ITEM</b>	<b>Preguntas para la entrevista</b>
	Definición de objetivos	¿Cuáles son los objetivos generales y específicos que tiene la organización?
SC1.C1 - Planificar	Análisis del entorno	¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas en el entorno externo de su organización?
	Estrategias Elaboración de estrategias	¿Qué tipo de estrategias emplea para alcanzar los objetivos de su organización?
SC2.C1 - Organizar	Asignación de Funciones	¿Cómo asigna las responsabilidades entre sus trabajadores?
	Organigrama – estructura organizacional	¿Cómo se encuentra estructurado su organización?
	Gestión de recursos	¿Cómo hace gestión de sus recursos?
SC3.C1 - Dirigir	Estilo de liderazgo	¿Cómo gestiona su liderazgo dentro de su organización?
	Comunicación interna	¿Cómo es la comunicación entre los distintos niveles de jerarquía dentro de su organización?
	Motivación personal	¿Qué acciones realiza para motivar a sus trabajadores?
SC4.C1 - Controlar	Evaluación de desempeño	¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores?
	Medición de resultados	¿Qué indicadores mide si llega a los objetivos establecidos de su organización?
	Retroalimentación	¿Cómo realiza la retroalimentación al personal de su organización para corregir los errores detectados?

Nota. Se presenta las subcategorías, los Ítems y las preguntas para la entrevista cualitativa.

También se ha delimitado los problemas de la investigación y los objetivos de la investigación.

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema</b>	PG: ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en los negocios informales?
	PE1: ¿Cómo establecen sus objetivos y estrategias los negocios informales?
	PE2: ¿Cómo desarrollan su estructura organizacional los negocios informales?
	PE3: ¿Cómo se manifiesta el liderazgo y comunicación en los negocios informales?
	PE4: ¿Qué indicadores de control y evaluación utilizan los negocios informales?
<b>Objetivos</b>	OG: Analizar como desarrollan los procesos administrativos los negocios informales.
	OE1: Identificar como desarrollan su planificación los negocios informales.
	OE2: Identificar como está la estructurada organizacional dentro de los negocios informales.
	OE3: Analizar como se ejerce el liderazgo, la comunicación y la motivación dentro de los negocios informales.
	OE4: Identificar los métodos de control y las acciones que realizan los negocios informales.
<b>Sub categorías</b>	Planificar; Organizar; Dirigir; Controlar.
<b>Metodología</b>	Enfoque: Cualitativo.
	Tipo de investigación: Básica.
	Nivel de investigación: Exploratorio y descriptivo.
	Diseño de investigación: No experimental y teoría fundamentada.
	Muestreo: No probabilístico por conveniencia.
	Muestra: 4 negocios informales seleccionados en la zona de Tarma.
	Técnica de recolección de datos: Entrevista

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

## RESULTADOS

**Figura 1**

*Nube de palabras*



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9.

Las palabras más frecuentes y más pronunciadas son comunicación, recursos, retroalimentación, amenazas, competencias, acciones, clientes, estrategia, motivación, metas y entre otras palabras prominentes se encuentran relacionados con la gestión y operatividad de los negocios informales, las cuales se encuentran vinculada directamente con planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales pertenecen al proceso administrativo. Por lo tanto, se comprueba que las respuestas de los 4 entrevistados guardaron relación con la misma. La categoría de Proceso de la Administración abarca temas como la mejora, recursos, comunicación, estrategia, visión, dirección, metas planteadas por la gestión de los negocios informales.

**Figura 2**  
*Frecuencia de códigos*

	1: En... 13	2: En... 11	3: En... 9	4: En... 13	5: En... 14	6: En... 12	Totales
SC1.C1-Planificar 22	4 30.77%	4 36.36%	3 33.33%	3 23.08%	5 35.71%	3 25.00%	22 30.56%
SC2.C1 - Organizar 18	3 23.08%	3 27.27%	2 22.22%	4 30.77%	3 21.43%	3 25.00%	18 25.00%
SC3.C1 - Dirigir 18	3 23.08%	3 27.27%	3 33.33%	3 23.08%	3 21.43%	3 25.00%	18 25.00%
SC4.C1 - Controlar 14	3 23.08%	1 9.09%	1 11.11%	3 23.08%	3 21.43%	3 25.00%	14 19.44%
<b>Totales</b>	13 100.00%	11 100.00%	9 100.00%	13 100.00%	14 100.00%	12 100.00%	72 100.00%

Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9

El componente más citado del proceso administrativo es planificar con 22 enraizamientos, seguido de organizar y dirigir ambos con 18 enraizamientos, y control con 14 enraizamientos. Estos datos indican que se a realizado un proceso de codificación cualitativa en el proceso administrativo las cual fue identificada como categoría relevante para el análisis en los negocios informales.

El proceso administrativo en negocios informales, dividido en sus subcategorías (planificar, organizar, dirigir y controlar) conforme a los datos obtenidos de entrevistas en los negocios informales de Tarma. La red refleja la cita textual de lo expresado por los entrevistados, evidenciando como implementan empíricamente el proceso administrativo.

En la subcategoría planificar, implica definir objetivos, analizar el entorno y elaborar estrategias. Los propietarios de los negocios informales buscan el crecimiento de sus negocios, siendo su objetivo la de vender para así poder recaudar ganancias, para lo cual implementan estrategias de dar promociones y ofrecer productos variados para captar así sus ventas y ganar la fidelización del cliente. Los entrevistados indican que ofrecen promociones semanales y tienen productos variados adaptados a las demandas.

En la subcategoría organizar, establecen asignar tareas según disponibilidad o dividir las funciones entre los miembros del negocio, basándose en la disponibilidad de los miembros involucrados en el negocio. Las funciones como tal se desarrollan la práctica del momento y ejerciendo todos los miembros en todas las áreas del negocio.

En la subcategoría dirigir, optan por liderar con el ejemplo y bazar su liderazgo a través de su experiencia obtenida con el tiempo, para establecer una buena dirección

con su equipo de trabajo asignan descansos, incentivos y agradecimientos, establecer horarios flexibles para llevar buena comunicación entre los trabajadores.

En la subcategoría de control, lo realizan mediante seguimiento de ventas, observando la puntualidad de los trabajadores y observando como es el trato de los trabajadores hacia los clientes. Ejecutan la retroalimentación si ven errores de manera directa y verbal con la importancia de cumplir con la función establecida al empleado.

Todas las subcategorías están enlazadas con la categoría Proceso Administrativo de los negocios informales, revelando como administran sus actividades para poder hacer frente al mercado.

## **TRIANGULACIÓN DE DATOS**

La investigación realizada en los negocios informales demuestra que, a pesar de operar informalmente, manejan de manera empírica el proceso administrativo para poder alcanzar su objetivo. Reyes (2007) menciona que el proceso administrativo y sus funciones permiten a una organización alcanzar sus objetivos. También Betancour (2014) señala la informalidad laboral es vista como una característica propia de economías menos desarrolladas, por consiguiente, como investigador recalco que los negocios informales aplican empíricamente el proceso administrativo, el no aplicarlo correctamente, tendrá como consecuencia el no cumplir con sus metas y objetivos.

Rodríguez (2015) que la informalidad trae trabajadores informales. Los trabajadores informales al no contar con varios beneficios que la ley establece y que toda organización formal brindaría tienden a optar por desertar el trabajo dando como consecuencia la baja calidad del servicio. Münch (2007) recalca la importancia de la integración dentro del proceso administrativo. Ya que es necesario incorporar recursos adecuados para establecer el objetivo de la organización. En este ámbito la importancia de los recursos humanos, su retención y entrega se lograrán por medio de integrarlos y hacerlos parte de un equipo y con motivación, reconocimientos y validez.

Mi investigación por tanto muestra que los negocios informales, a pesar de la ausencia de herramientas técnicas o formación profesional, desarrollan competencias administrativas que les permiten sobrevivir, adaptarse mas no a crecer en entornos competitivos debido a un uso no estructurado del proceso administrativo, de seguir correctamente el proceso administrativo obtendrían la mejora y el éxito organizacional.

## CONSIDERACIONES

La investigación evidencio que los negocios informales emplean de manera empírica el proceso administrativo, pero de manera fragmentada. Si bien emplean acciones del proceso administrativo estas no siguen una línea estructurada. Generando desorden, sobrecarga operativa, falta de una dirección efectiva y deficiente evaluación de sus resultados, limitando así su capacidad de crecimiento y sostenibilidad.

Se concluye que los negocios informales desarrollan su planificación de manera empírica, limitándose a definir su objetivo en el incremento de ventas, las cuales no se ejecutan bajo estrategias definidas y programación de actividades, adaptándose a condiciones y exigencias diarias.

Se observa que los emprendedores se organizan sin una estructura definida, asignándose las responsabilidades acordes a la disponibilidad del tiempo y los recursos humanos con los que se cuentan, generando sobrecarga de funciones y desorden operativo. Esa desorganización limita el crecimiento futuro y sostenible del negocio ya que el trabajo en equipo carece de un orden, ya que todos hacen de todo y al mismo tiempo todos dejan de hacer lo que les corresponde.

La dirección de los negocios informales se basa en el liderazgo que los dueños del negocio han desarrollado a lo largo de los años en el rubro. Se manifestó que se motiva a los colaboradores con incentivos, agradecimientos y horarios flexibles, la comunicación con el personal es de manera directa, propia del mismo entorno. Pero se carece de una dirección adecuada del talento humano, el liderar sin mostrar mejores condiciones para los empleados como un trabajo estable, seguro, bonificaciones y entre otros beneficios que la ley establece, a largo plazo será perjudicial generando rotación constante de trabajadores, y la necesidad capacitar constantemente al nuevo personal para que se alinee al objetivo del negocio.

El control es bastante limitado, solo se aplican registros manuales de ventas e ingresos, observación de la puntualidad de los empleados y la constancia de los clientes. No se mide el tiempo y satisfacción del cliente. La retroalimentación se basa solo en comunicación directa al empleado. La falta de control adecuado impide al negocio evaluar con precisión si se cumple el objetivo que se a trazado, lo cual imposibilita poder tomar decisiones acertadas y que lleven al éxito.

Los negocios informales aplican de manera empírica fragmentos del proceso administrativo sin una sólida estructuración. Esas acciones son llevadas por conocimientos ganados en el día a día. Sin embargo, al no contar con una estructura no llevan un proceso administrativo formal, ya que estos se rigen por una estructuración. Esa falta termina limitando el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

## REFERENCIAS

- Betancour. (2014). La informalidad laboral: causas generales. *Equidad & Desarrollo*, (22), 9–45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=95779215005>
- Bisquera, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., Mateo, J., Sabariego, M., Sans, A., Torrado, M., & Vilá, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial La Muralla. [https://www.academia.edu/36453994/RAFAEL\\_BISQUERRA\\_ALZINA\\_Coordinador](https://www.academia.edu/36453994/RAFAEL_BISQUERRA_ALZINA_Coordinador)
- Chiavenato. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Obón & Mascará, Trans.; Décima edición). Mc Graw Hill.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no Cuesta Nada*. Grupo Patria Cultural. [https://www.academia.edu/15494536/La\\_calidad\\_no\\_cuesta](https://www.academia.edu/15494536/La_calidad_no_cuesta)
- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santo.
- Guerrero, G., & Guerrero, M. (2014). *Metodología de la investigación* (1ra ed.). Grupo Editorial Patria.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2025). La informalidad es el principal factor que limita el crecimiento de las empresas. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-informalidad-es-el-principal-factor-que-limita-el-crecimiento-de-las-empresas-9327/>
- Instituto Tecnológico de Producción [ITP Producción]. (2025). Tarma: Economía, salud, educación, hogares, demografía, gobierno, industrias, I+D y red CITE. <https://data-peru.itp.gob.pe/profile/geo/tarma>
- Kamichi, M. (2023). La realidad de la informalidad en el Perú previo a su bicentenario. *Desde El Sur*, 15(1), 1–20. <https://doi.org/10.21142/DES-1501-2023-0013>
- Ley 728, Pub. L. No. 728, Editora Perú 28 (1997). <https://diariooficial.elperuano.pe/>

Normas?\_ga=2.170415456.1377619227.1748661460-1504643418.1732196472

Münch, L. (2007). *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1ra ed.). Pearson. <https://www.freelibros.net/administracion/administracion-lourdes-munch>

Pedroni, F., Pesce, G., & Briozzo, A. (2021). Why do Firms Operate Informally? Insights from a Systematic Literature Review. *Innovar*, 32(83), 121–138. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99451>

Prieto, A. (2008, May). La actividad económica informal y el negocio de franquicia en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(2), 333–345. <https://elibro.net/es/ereader/bibliounaat/17283?prev=as>

Reyes. (2007). *Administración Moderna* (1ra ed.). Limusa Noriega Editores. [https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n\\_moderna.html?hl=es&id=TwmlLyBJIYC](https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n_moderna.html?hl=es&id=TwmlLyBJIYC)

Reyes-Moreno, V. (2017). Progresividad y redistribución del impuesto de renta societario en Europa y Latinoamérica. *Suma de Negocios*, 8(18), 140–149. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2017.11.002>

Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., & Long, L. (2018). *Administración* (13e ed.). Pearson. [https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion\\_Robbins\\_Coulter\\_13e](https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion_Robbins_Coulter_13e)

Rodríguez, R. (2015). Informalidad y precariedad laboral en el Distrito Federal. La economía de sobrevivencia. *Economía Informa*, 391, 69–84. <https://doi.org/10.1016/J.ECIN.2015.05.005>

Ruiz, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfíl. <https://elibro.net/es/ereader/espoch/117658?page=30>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mc Graw Hill. [https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)

Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147–181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=655769223006>

- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2023). Las micro y pequeñas empresas en el Perú resultados en 2023: Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal. chrome-extension://efaid-nbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta ed.). Pearson. [https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_J\\_A\\_F\\_Stoner\\_R\\_E\\_Freeman\\_and\\_D\\_R\\_Gilbert\\_Jr](https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr)
- Vianna, M., Teixeira, R., & Franca, V. (2013). Perfil dos empreendedores individuais e características dos negócios formalizados pelo programa ei em aracaju, sergipe. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 7(2), 19–40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742849003>

## CAPÍTULO II

### EL ARTE INVISIBLE DE FLUIR: EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MUNICIPIO DE PALCAMAYO



Kerry Kevin Huancayo Torres

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0003-1607-811X>

[73859064@unaat.edu.pe](mailto:73859064@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En la compleja maquinaria de la administración pública, existen engranajes silenciosos pero fundamentales: el proceso administrativo. Aguilar (2015) menciona que en los gobiernos locales, estos procesos no solo ordenan la gestión institucional, sino que también marcan la diferencia entre el estancamiento burocrático y el desarrollo tangible para la ciudadanía. Sin embargo, ¿cuánto sabemos realmente sobre lo que ocurre dentro de las oficinas municipales? ¿Quién observa y analiza la lógica interna con la que se toman decisiones, se ejecutan presupuestos o se organizan servicios básicos? En muchas ocasiones, es justamente en ese espacio donde sucede todo, muchas veces ignorado o reducido a simples “papeles escritos”, donde mi presente investigación busca detenerse: en el “arte invisible de fluir”, en la esencia misma de cómo se gestiona el día a día en el municipio local de Palcamayo.

Iniciando en la administración más básica, autores como Taylor y Fayol (1968) han señalado que la planificación, la organización, la dirección y el control son fuentes principales universales de lo que se debe hacer en la administración. No obstante, en el contexto actual, esas funciones adquieren una dimensión mucho más humana. Chiavenato (2006) insiste en que las organizaciones no son sistemas mecánicos, sino estructuras conformadas por personas, emociones, decisiones políticas y realidades sociales demostrando tener una vida organizacional. La administración pública, especialmente a nivel local, no puede entenderse sin considerar sus múltiples capas culturales, relacionales y estructurales.

Dicho todo lo anterior, cabe recalcar que la presente investigación es cualitativa y se adentra en las experiencias y prácticas que configuran el proceso administrativo en el ámbito municipal de Palcamayo. A través de la interacción directa con aquellos que son parte de la gestión, se pretende conocer de mejor manera no solo las prácticas institucionales formales, sino también los hechos informales que influyen en la eficiencia, la transparencia y la relación entre el municipio local y la ciudadanía. Y es aquí donde se

plantea una cuestión urgente: ¿estamos administrando con conciencia y conocimiento, o simplemente haciendo lo que nos dicen dentro de una burocracia estática?

En un contexto mundial donde es constante la transformación, la administración pública ya no puede permitirse seguir operando bajo lógicas obsoletas ni sistemas burocráticos que son muy rígidos y poco flexibles. Argyris (1993) indica que el proceso administrativo, ese “arte invisible de fluir” que mueve a las instituciones desde sus entrañas, se han convertido en el corazón de un nuevo contexto de gestión. La presente investigación surge de una creencia clara: un gobierno local no se mide solo por sus reglas o sus números, sino por cuánto puede adaptarse, innovar y atender a la gente de manera cercana y genuina. Desde esa perspectiva, empezamos a revisar todo lo que fundamenta este estudio.

El mundo ha ingresado en una era donde los modelos administrativos verticales y fragmentados ya no son útiles para contestar a las exigencias de sociedades cambiadas por el tiempo y los nuevos contextos. Como lo explica Osborn (2010) en su teoría de la Nueva Gobernanza Pública (NPG), los gobiernos deberían dejar de verse como entes aislados y, en cambio, convertirse en nodos que conecten a actores públicos, privados y sociales. La idea es que su trabajo sea más colaborativo, flexible y centrado en las personas, donde aprender, ser transparentes y trabajar juntos reemplazan la rigidez administrativa a la que ya estábamos acostumbrados.

En este escenario, el proceso administrativo se convierte en un sistema diferente, que debe reorganizarse constantemente para enfrentar desafíos que en el contexto actual son completamente diferentes a lo alguna vez fue en el pasado. Kooiman (1994) indico que desde las ciudades ubicadas en Noruega hasta los municipios de América Latina, la gobernanza ya no se sostiene por estructuras rígidas e inflexibles, sino por procesos inteligentes y más vivos que nunca.

A nivel nacional, el Perú ha emprendido diversas estrategias para poder modernizar la gestión pública. Sin embargo, la burocracia sigue siendo un problemas que está presente en el desarrollo local. Según el estudio de Flores (2023), si bien se han implementado mecanismos como el Sistema Único de Trámites (SUT), los resultados han sido limitados. ¿La razón? Falta de capacitación, resistencia al cambio, tecnología insuficiente y una cultura organizacional centrada en el papeleo más que en el servicio.

A esto se suma una paradoja inquietante: los procedimientos están escritos, pero no se cumplen; existen normas, pero no procesos fluidos; hay servidores públicos, pero pocos líderes administrativos. Esta realidad revela una necesidad urgente de mirar no

solo las formas, sino los fondos: la estructura profunda del proceso administrativo en la base del Estado.

En Palcamayo, ubicada en la provincia de Tarma en la región Junín, el proceso administrativo refleja las tensiones entre una planificación institucional técnicamente diseñada y una ejecución aún rezagada por las dinámicas del día a día. La municipalidad ha producido herramientas clave como el Plan Operativo Institucional (POI) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), sin embargo, estos documentos no siempre logran convertirse en práctica coherente y sostenida.

Informes del portal de transparencia del Estado revelan dificultades en la articulación entre oficinas, falta de indicadores de seguimiento, y, sobre todo, una brecha significativa entre lo que se planifica en papel y lo que se ejecuta en la realidad administrativa (Grindle, 2007). Esta situación plantea una pregunta inevitable: ¿cuánto de lo que se hace en la gestión municipal realmente fluye con lógica, con orden, con visión de futuro?

Osborn (2010) menciona que en décadas pasadas, el proceso administrativo en los gobiernos locales es rudimentario, altamente centralizado y orientado a cumplir mandatos del gobierno central. La planificación era mínima, las decisiones eran verticales y la población participaba poco o nada en los asuntos públicos. La administración local operaba más como una extensión del poder político que como una organización orientada al desarrollo. El conocimiento técnico escaseaba y se priorizaban criterios políticos o personales por encima de la eficiencia.

Alcántara (2013) menciona que hoy, con la descentralización y la modernización del Estado, se han generado marcos normativos que promueven la planificación participativa, la rendición de cuentas y la mejora de procesos. Sin embargo, en la práctica, muchos municipios incluido Palcamayo enfrentan limitaciones técnicas, presupuestales y humanas que dificultan la aplicación real de estos cambios. La gestión sigue siendo fragmentada, y el proceso administrativo no fluyen de forma articulada. Lo que debería ser un sistema flexible y ágil, se convierte muchas veces en una red de obstáculos y decisiones poco claras.

Cabe decir que si esta situación persiste, el futuro de los gobiernos locales podría verse marcado por la desconfianza ciudadana, la parálisis institucional y el desperdicio de recursos. Sin procesos claros, sin planificación real y sin personal empoderado, las municipalidades seguirán siendo incapaces de responder con eficacia a las demandas sociales. Además, se corre el riesgo de profundizar las brechas entre gestión y ciuda-

danía, lo que afectaría la legitimidad de las autoridades locales y abriría espacio para prácticas informales, clientelismo y corrupción. Urge, entonces, repensar la administración pública desde lo cotidiano, desde lo que se hace (y lo que no se hace) cada día en las oficinas municipales.

Dicho todo esto, el presente estudio no pretende emitir juicios ni señalar culpables, sino más bien abrir una ventana hacia lo que ocurre dentro de la gestión pública local. Visibilizar el proceso administrativo en Palcamayo es reconocer que allí reside gran parte del potencial de cambio. Esta investigación apuesta por una mirada más empática, más reflexiva y profundamente humana de la administración pública. Porque solo comprendiendo lo invisible, aquello que no podemos ver pero sabemos que está ahí, podremos transformar lo que es posible (Morin, 2006).

En este mismo término, se presenta a continuación la tabla donde se define la categoría de mi presente investigación:

**Tabla 1**

*Definición de la categoría C1: Proceso Administrativo.*

<b>Autor</b>	<b>C1: Proceso Administrativo</b>	<b>Subcategorías</b>
Taylor y Fayol (1968)	La administración es un proceso universal basado en cinco funciones fundamentales: anticipar el futuro, estructurar recursos, guiar al personal, armonizar esfuerzos y verificar resultados. Estas funciones son aplicables a cualquier tipo de organización tanto privada como pública e incluso social.	- <u>Planificación</u> - <u>Organización</u> - <u>Dirección</u> - <u>Coordinación</u> - <u>Control</u>
Chiavenato (2006)	El proceso administrativo es cíclico y se compone de cuatro etapas interrelacionadas: establecer metas, asignar recursos, liderar equipos y evaluar desempeños. La comunicación fluye transversalmente, conectando todas las fases del proceso.	- <u>Planeación</u> - <u>Organización</u> - <u>Dirección</u> - <u>Control</u> - <u>Comunicación</u>
Koontz et al. (2012)	La administración efectiva requiere cinco funciones integradas: diseñar estrategias, configurar estructuras, gestionar talento humano, motivar equipos y medir resultados. Este enfoque es particularmente relevante en entornos dinámicos.	- <u>Planeación</u> - <u>Organización</u> - <u>Integración del personal</u> - <u>Dirección</u> - <u>Control</u>

Stoner (1996)	El proceso administrativo implica cuatro funciones sistémicas: determinar objetivos, distribuir tareas, influir en comportamientos y garantizar cumplimiento. Se enfatiza la optimización de recursos escasos para alcanzar metas organizacionales.	<u>-Planeación</u> <u>-Organización</u> <u>-Dirección</u> <u>-Control</u>  -Recursos organizacionales
Drucker (2017)	La administración debe orientarse hacia resultados mediante la planificación estratégica, organización eficiente, dirección participativa y control sistemático. La innovación y la adaptación son pilares para mantener la competitividad en mercados cambiantes.	<u>-Planeación</u> <u>-Organización</u> <u>-Dirección</u> <u>-Control</u>  -Innovación

De acorde al propio cuadro de puede visualizar que 4 puntos son los más mencionados por lo cual las subcategorías serían: Planeación (5 menciones), Organización (5 menciones), Dirección (5 menciones) y Control (5 menciones).

## METODOLOGÍA

El presente estudio se sustenta en un enfoque cualitativo, dado que busca interpretar y comprender en profundidad el proceso administrativo desde la perspectiva de quienes los experimentan en su contexto natural, tal como lo proponen Denzin et al. (2018), quienes destacan que este enfoque permite captar significados y realidades complejas no medibles cuantitativamente. Se enmarca en un tipo de investigación básica, cuya finalidad es generar conocimiento teórico sin necesidad de aplicabilidad inmediata, en línea con Tamayo y Tamayo (2005), quienes afirman que la investigación pura busca ampliar el saber científico. El nivel de estudio es exploratorio-descriptivo, ya que pretende, por un lado, indagar un fenómeno poco abordado como lo es la administración pública cotidiana, y por otro, describir sus características con detalle, como señalan Collado y Lucio (2014). El diseño metodológico responde a la lógica inductiva, en la cual el conocimiento emerge desde los datos hacia la teoría, permitiendo detectar patrones, estructuras y significados profundos (Flick, 2007). De la misma manera, se adopta un diseño basado en la teoría fundamentada, propuesto originalmente por Glaser y Strauss (1967), donde este diseño permite construir teoría desde la experiencia real de los actores a entrevistar, y es especialmente útil en fenómenos poco estudiados. Para la recolección de información, se empleará como instrumento principal la entrevista semiestructurada, la cual permite una exploración flexible y profunda de la realidad vivida por los informantes. En este sentido, Kvale (1920) sostiene que la entrevista cua-

litativa facilita el acceso al pensamiento, las emociones y los significados subjetivos que configuran la práctica administrativa, mientras que Taylor y Bogdan (1994) subrayan que este instrumento permite acceder a las interpretaciones que los actores hacen de su propio mundo social.

A fin de garantizar la coherencia metodológica y la claridad conceptual del estudio, se presentan a continuación la operacionalización de las categorías centrales de la investigación y la matriz de consistencia, herramientas fundamentales que articulan las problemáticas y objetivos de mi investigación en conjunto con la base de mi instrumento de investigación (entrevista).

**Tabla 2**

*Operacionalización de las subcategorías de la categoría C1: Proceso Administrativo.*

Subcategoría	Ítems	Pregunta para entrevista cualitativa
SC1.C1-Planeación	Definición de objetivos	¿Cómo se definen los objetivos estratégicos o cotidianos dentro de su organización?
	Priorización de actividades	¿Qué criterios utilizan para decidir qué actividades se realizan primero o son más urgentes?
	Visión a corto y largo plazo	¿Qué importancia le dan a planificar tanto a corto como a largo plazo en su organización?
SC2.C1-Organización	Asignación de funciones	¿Cómo determinan qué persona o equipo se encarga de cada tarea dentro de la organización?
	Distribución de recursos	¿De qué manera reparten los recursos (tiempo, dinero, materiales) entre las diferentes áreas o actividades?
	Estructura interna (formal e informal)	¿Cómo describiría la estructura de su organización: existe una jerarquía definida o se manejan más informalmente?
SC3.C1-Dirección	Estilo de liderazgo	¿Qué tipo de liderazgo se practica con mayor frecuencia en su organización: participativo, autoritario, flexible, etc.?
	Motivación del personal	¿Qué acciones realiza su organización para mantener motivado al equipo de trabajo?
	Comunicación interna	¿Cómo fluye la información entre los distintos niveles o personas de la organización?

	Evaluación del desempeño	¿Con qué frecuencia y de qué forma evalúan si el trabajo del personal cumple con lo esperado?
SC4. C1-Control	Seguimiento de metas	¿Qué métodos utilizan para verificar que se están cumpliendo las metas establecidas?
	Retroalimentación continua	¿Cómo y cuándo brindan comentarios o sugerencias al personal sobre su trabajo?

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia.*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Problemática	PG: ¿Cómo es el proceso administrativo en el municipio de Palcamayo?
	PE1: ¿Cómo es la planeación en el municipio de Palcamayo?
	PE2: ¿Cómo es la organización en el municipio de Palcamayo?
	PE3: ¿Cómo es la dirección en el municipio de Palcamayo?
	PE4: ¿Cómo es el control en el municipio de Palcamayo?
Objetivos	OG: Describir el proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.
	OE1: Describir la planeación del proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.
	OE2: Describir la organización del proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.
	OE3: Describir la dirección del proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.
	OE4: Describir el control del proceso administrativo en el municipio de Palcamayo.
Categoría principal de análisis	C1: Proceso Administrativo ( <i>subcategorías: SC1.C1-Planeación, SC2.C1-Organización, SC1.C3-Dirección y SC4.C1-control</i> )

En lo que respecta a la muestra y al método de muestreo aplicado en esta investigación, se optó por utilizar un muestreo por conveniencia, dada la naturaleza cualitativa del estudio y la necesidad de acceder a personas directamente vinculadas al proceso administrativo en el contexto municipal. Según Collado y Lucio (2014), este tipo de muestreo permite centrar el análisis en aquellos actores que poseen mayor cercanía con el fenómeno de estudio, facilitando así una recolección de datos más pertinente y enfocada. De esta misma forma, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman que

en investigaciones cualitativas, el muestreo por conveniencia es más utilizado cuando los participantes ofrecen información relevante sobre el propio tema de la investigación y son de fácil acceso al investigador en función de criterios temáticos y contextuales establecidos desde el principio.

En este sentido, los participantes fueron seleccionados de manera intencionada del municipio de Palcamayo y su jurisdicción cercana, Ochonga. Las entrevistas fueron realizadas a dos personas con funciones o experiencias ligadas al ámbito municipal, cuyos nombres se omiten en cumplimiento del acuerdo de confidencialidad solicitado por los propios entrevistados. Se garantiza, no obstante, que ambos pertenecen a sus respectivas comunidades y cuentan con conocimiento directo del objeto de estudio, lo cual fortalece la validez contextual del análisis.

## RESULTADOS

Para determinar los resultados se procesaron las entrevistas conforme a cuatro subcategorías: planeación, organización, dirección y control, añadiendo a estas la frecuencia de los códigos y la nube de ideas para dar una mejor comprensión de los siguientes resultados

### Figura 1

*Frecuencia de códigos: Categoría y subcategorías de la investigación.*

Buscar grupos de códigos		Buscar entidades							
Grupos de códigos		Nombre	Enraizamiento	Densi...	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado	Modificado
◇ C1. Proceso Administrativo	(4)	◇ SC1C1. Planificación	58	0	[C1. Proceso Administrativo]	Mobile46	Mobile46	24/06/2025 08:43	27/06/2025 16:47
		◇ SC2C1. Organización	49	0	[C1. Proceso Administrativo]	Mobile46	Mobile46	24/06/2025 08:44	27/06/2025 16:48
		◇ SC3C1. Dirección	51	0	[C1. Proceso Administrativo]	Mobile46	Mobile46	24/06/2025 08:44	27/06/2025 16:48
		● SC4C1. Control	40	0	[C1. Proceso Administrativo]	Mobile46	Mobile46	24/06/2025 08:44	27/06/2025 16:48

Nota. Extraído de Atlas.ti9

En la primera figura se observa que el componente más citado del proceso administrativo es Planificación, seguido de Dirección, Organización y finalmente Control. Estos datos indican un mayor enfoque en la anticipación y toma de decisiones estratégicas, aunque también se evidencia una atención significativa hacia la coordinación, liderazgo y evaluación dentro del análisis.

## Figura 2

Nube de ideas: Palabras claves extraídas de las entrevistas realizadas.



Nota. Extraído de Atlas.ti9

La nube refleja que los conceptos más frecuentes están fuertemente vinculados con el proceso administrativo, especialmente con planificación y organización, seguidos por elementos de dirección y algunas referencias al control. Esto indica que las entrevistas analizadas se centran en cómo se gestiona y ejecuta el trabajo administrativo en un contexto municipal.

La forma en que la subcategoría de planificación se presenta muestra que en Palcamayo, la gestión municipal sabe que necesita tener un plan, pero en realidad, actúa más por intuición y experiencia que siguiendo un método técnico y sistemático. Las citas muestran cómo la planificación se hace sobre la marcha, ajustándose a emergencias o situaciones inesperadas. Esto indica que no hay un proceso muy ordenado para planear. Frases como “lo que habíamos planeado cambia” o “ese día el objetivo cambia” muestran una realidad donde las decisiones no se toman según un plan fijo, sino dependiendo de lo que sucede en ese momento. Aunque se menciona la existencia de herramientas como el Plan Operativo Institucional y se valora lo que piensan los técnicos y la comunidad, su uso no es constante ni sistemático. Esto refuerza lo que se encontró en los resultados: que la planificación se hace, pero no se organiza bien ni de forma específica. Por eso, es importante fortalecer este proceso con una visión más clara, mantener mecanismos de participación constantes y hacer un seguimiento efectivo. Estas son áreas que todavía faltan en el día a día de la gestión local.

La organización en Palcamayo muestra claramente cómo funciona la administra-

ción local. Aunque tienen estructuras oficiales y herramientas básicas, en la práctica, las tareas se asignan más por relaciones personales y disponibilidad, que por una planificación clara. Muchas veces las decisiones se toman espontáneamente, dependiendo de quién está disponible o quién está más cerca del jefe, en lugar de seguir un plan técnico definido. Aunque usan memorandos, calendarios y una estructura jerárquica, en el día a día todo se basa en conversaciones informales, en WhatsApp y en el conocimiento entre las personas. Esta forma de organizarse, aunque flexible y amigable, no tiene roles o funciones muy bien definidas y enfrenta dificultades para usar bien los recursos humanos y materiales. Los esfuerzos por repartir tareas o definir quién hace qué se pierden en dinámicas de colaboración que no están muy organizadas. Como se mencionó antes, hay una base organizativa, pero todavía hay que mejorar la coordinación entre áreas, definir mejor las tareas con criterios técnicos y gestionar mejor el talento humano, para que la estructura no sea solo en papel, sino que funcione bien y vaya acorde con los objetivos del municipio.

Al revisar la categoría de Dirección en el municipio de Palcamayo, se puede ver que aunque hay esfuerzos por tener un liderazgo participativo y cercano, este todavía funciona de manera muy personal y desorganizada. No se ha logrado convertir en una práctica institucional fuerte. Los testimonios muestran que la comunicación entre jefes y empleados suele ser informal, con conversaciones casuales, gestos de reconocimiento o sugerencias espontáneas. Esto ayuda a fortalecer la relación humana, pero hace que sea más difícil movilizar al equipo de manera efectiva. Aunque quieren acompañar, motivar o escuchar, no hay procesos claros de decisión compartida ni estrategias sistemáticas que organicen el trabajo hacia metas comunes. En resumen, la dirección en Palcamayo todavía está en una fase funcional, pero limitada, donde el liderazgo no ha logrado consolidar un compromiso duradero ni mejorar la comunicación interna. Es necesario fortalecer la motivación del grupo y la coordinación entre quienes lideran.

El control en el municipio de Palcamayo, según lo que dicen las personas que analizaron los testimonios, se realiza principalmente como una revisión rápida para verificar si se cumplen las actividades, enfocándose en lo que se hace en lo operativo y revisando papeles, visitas o informes. Pero no parece tener un enfoque más estratégico o de mejora continua que ayude a mejorar los procesos de forma constante. Aunque hay algunos esfuerzos por hacer supervisiones cara a cara y revisar avances cada semana, estas revisiones suelen ser superficiales y dependen mucho de la voluntad de una sola persona o de observaciones informales. Esto hace difícil que la institución aprenda de sus errores y mejore. También se nota que las evaluaciones se hacen más por cercanía

o por lo que se ve a simple vista, en lugar de usar indicadores claros y acordados por todos. Esto coincide con tu conclusión: el control en su forma actual no ayuda a crear una cultura de mejora continua. Solo se hace para cumplir, sin mecanismos participativos que permitan seguir, corregir, reflexionar y avanzar juntos. La falta de coordinación, la poca sistematización y la escasa retroalimentación dificultan convertir los errores en oportunidades para que la organización aprenda y crezca.

## TRIANGULACIÓN DE DATOS

Los resultados obtenidos en el distrito de Palcamayo revelan un proceso administrativo con más carga práctica que técnica, pero no por ello menos significativo. El hecho de que la subcategoría de organización haya concentrado el mayor número de citas demostrando que en contextos rurales, la administración se vive desde el día a día, en la repartición de funciones, el uso directo de los recursos y la coordinación humana entre áreas. Esta lógica vivencial coincide con lo que Argyris (1993) llamaba “el arte invisible de fluir”, donde los procesos no se miden solo por estándares normativos, sino por su capacidad de adaptarse a realidades cambiantes. La alta presencia de citas también en planeación y dirección refuerza esta percepción de una gestión más intuitiva, menos burocrática, que intenta responder al entorno con lo que tiene a la mano. No obstante, la menor representación de control sugiere un punto débil aún vigente: la falta de seguimiento estructurado y evaluación constante de las decisiones, lo que termina afectando la sostenibilidad de cualquier esfuerzo administrativo.

Esta realidad, sin ser enteramente negativa, confirma los desafíos señalados por autores como Osborn (2010) y Grindle (2007), quienes advierten que en los municipios peruanos, el proceso administrativo suele estar escrito pero no interiorizado, diseñado pero no ejecutado con coherencia. En Palcamayo, como en muchas otras localidades del país, el Plan Operativo Institucional y el TUPA existen como documentos formales, pero su aplicación depende más de la voluntad y la experiencia del personal que de una estructura institucional sólida. A pesar de las reformas orientadas a la descentralización y la modernización, persiste una brecha entre norma y práctica. Sin embargo, esta investigación también deja una reflexión positiva: el proceso administrativo, cuando se entiende desde la voz de quienes los viven, revela una enorme capacidad de resiliencia, creatividad y humanidad. Allí donde no llega la tecnología ni la capacitación, llega el sentido común, el compromiso local y la vocación de servicio. Tal vez la transformación del aparato público no empiece por cambiar el papel, sino por escuchar con seriedad lo que ocurre en el terreno.

---

## CONSIDERACIONES FINALES

El proceso administrativo en Palcamayo funciona de manera parcial en sus distintas áreas. Aunque hay algunos avances, todavía hay dificultades que afectan su efectividad en general. La planificación intenta guiar las acciones del municipio, pero no se aplica de manera ordenada, con poca estrategia y poca participación de la comunidad. La organización, a pesar de tener estructuras formales, no se pone en práctica día a día, ya que las funciones no están claras, hay poca coordinación entre departamentos y no se aprovecha bien el recurso humano. En cuanto a la dirección, se reconoce que hay una gestión que cumple funciones, pero el liderazgo no logra motivar ni llevar a cabo los planes de forma efectiva. Además, la comunicación interna y la toma de decisiones compartidas todavía son débiles. Por último, el control se hace solo para verificar si se cumplen los objetivos, sin profundizar ni buscar mejoras continuas, lo que limita aprender de los resultados. En resumen, hay una gran necesidad de fortalecer cada parte del proceso administrativo, creando una gestión más clara, coordinada y enfocada en resultados que realmente atienda lo que necesita el municipio.

La planeación en el municipio de Palcamayo se construye desde la necesidad de orientar las acciones institucionales, sin embargo, aún se percibe como un proceso limitado y poco sistemático. Aunque existen documentos base, su aplicación no siempre responde a una visión estratégica ni a una participación de la comunidad, lo que reduce su impacto y pertinencia.

La organización municipal cuenta con estructuras establecidas, pero estas no se aplican con claridad en el trabajo diario. Se observa una distribución de funciones poco definida, carencia de coordinación efectiva entre áreas y debilidades en el uso de los recursos humanos disponibles. Esto genera dificultad para alcanzar los objetivos institucionales desde diversas perspectivas.

La dirección del proceso administrativo en Palcamayo se encuentra en una etapa funcional, pero con desafíos que son muy visibles en los propios resultados. El liderazgo no logra mover y ejecutar de forma efectiva al equipo, y la comunicación entre responsables y trabajadores es poco eficiente. A pesar de algunos esfuerzos, aún se necesita fortalecer la motivación, el compromiso institucional y la toma de decisiones compartida que se da en la organización.

El control en Palcamayo se ejerce principalmente como una verificación si se cumplieron los objetivos propuestos o no, sin un enfoque propositivo o de mejora continua que ayude a mejorar en estos términos. Las acciones de evaluación no son constantes ni profundas, lo que impide generar conocimientos a partir de los errores o resul-

tados. Se requiere impulsar una cultura de seguimiento más participativa que incluya a todos los participantes dentro del municipio, que permita corregir, aprender y avanzar de manera efectiva.

## REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2015). GOBERNANZA Y GESTIÓN PÚBLICA (Primera Edición). Fondo de Cultura Económica. <https://annas-archive.org/md5/f492855515c550ce-71108f6c40715cca>
- Alcántara, M. (2013). Elecciones y política en América Latina (Primera Edición). Instituto Federal Electoral. <https://annas-archive.org/md5/fc9d5866c81aff66d50c-c77848ea1dee>
- Argyris, C. (1993). Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change (First Edition). Jossey Bass. <https://annas-archive.org/md5/b105caf2f2dfe58c9a7519eb938007d8>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Décima Edición). McGrawHil. <https://annas-archive.org/md5/d5cec5257b0c53c6c8b-6c58740a964f0>
- Collado, F., & Lucio, B. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición). McGrawHill. <https://annas-archive.org/md5/e730f5a55cf4bd418343b9263ae1936e>
- Denzin, N., Lincoln, Y., Giardina, M., & Canella, G. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Research (Sixth Edition). SAGE Publications. <https://annas-archive.org/md5/6cfd4a3cf6b70a633dbedaf5d5edefb8>
- Drucker, P. (2017). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (G. Kulick, Trad.; 50TH Anniversary Ed.). Jim Collins. <https://annas-archive.org/md5/dadc17c9d8866f8d46cf4f0d04153412>
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa (Segunda Edición). Morata. [https://annas-archive.org/slow\\_download/7dad779c4de2a21204b93364b-4f2661e/0/0](https://annas-archive.org/slow_download/7dad779c4de2a21204b93364b-4f2661e/0/0)
- Flores, C. (2023). Simplificación Administrativa y calidad de servicio en municipios locales y provinciales del Perú: Una revisión sistemática. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 12317–12338. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4255](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4255)
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory\_ Strategies for

---

Qualitative Research (First Edition). Sociology Press. <https://annas-archive.org/md5/8f8182b5afb794265d0a0c4d7d8e5419>

Grindle, M. (2007). *Going Local* (First Edition). Princeton University. <https://annas-archive.org/md5/172db2904a9c1150afdc74452892285c>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1° Edición). McGrawHill. <https://annas-archive.org/md5/e6755dd2e9bbd007dd9c19a383a33dfe>

Kooiman, J. (1994). *MODERN GOVERNANCE: New Government-Society Interactions* (First Published). SAGE Publications. <https://annas-archive.org/md5/9de249a4cf08e84da088c87499e8d696>

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global* (Décimo Tercera Ed.). McGrawHill. <https://annas-archive.org/md5/5cba9fc-41341405d87ea0623ce5eb2f9>

Kvale, S. (1920). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (S. L. Morata, Ed.; C. Blanco & T. Del Amo, Trans.; Segunda Edición). Morata. <https://annas-archive.org/md5/54385cccba99a58e193653cca7cf81ae>

Morin, E. (2006). *El método: La naturaleza de la naturaleza* (Décima edición, Vol. 1). Cátedra. <https://annas-archive.org/md5/b58fd26f56c44e7166cde92ae5fed182>

Osborn, S. (2010). *The new public governance?* (S. Osborne, Ed.; Primera Edición). Routledge. <https://annas-archive.org/md5/4b161a45c0eafd7391d6b-311372c46b2>

Stoner, J. (1996). *Administración* (P. Mascaró, Trad.; Sexta Edición). Pearson. <https://annas-archive.org/md5/be97ead1e8fbdc35a127a2e54d990b55>

Tamayo, M., & Tamayo. (2005). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta Edición). Limusa Noriega. <https://annas-archive.org/md5/b992b462f87cca-331b54adf4f1e04cfe>

Taylor, & Bogdan. (1994). *Introducción A Los Métodos Cualitativos De La Investigación* (Primera Edición). Paidós. <https://annas-archive.org/md5/1cb238072816ae-fe5963b18491562dab>

Taylor, F., & Fayol, H. (1968). *Principios de la administración científica y administración general e industrial* (Décima Edición). Herrero Hermanos. <https://annas-archive.org/md5/15f115e09696ae9393613709da13fa49>

## CAPÍTULO III

### MARKETING DE CONTENIDOS COMO ESTRATEGIA EN EL TURISMO SUSTENTABLE DE LA SEMANA SANTA EN LA PROVINCIA DE TARMA



Jair Brydie Cosme Navarro

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0009-8660-6620>

[78199233@unaat.edu.pe](mailto:78199233@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos en los que muchas marcas gritan, insisten y saturan con sus mensajes, el marketing de contenidos se presenta como ese invitado tranquilo que entra sin hacer ruido, pero termina captando todas las miradas porque tiene algo valioso que decir. No vende a la fuerza; conquista con historias informa, entretiene y lo más raro aún trata al lector como alguien inteligente. Como afirma López (2024) esta estrategia ya no es una alternativa adicional: es el pilar sobre el cual muchas marcas construyen su reputación. En un mundo donde hacer clic cuesta poco, pero mantener la atención es casi un milagro, crear contenido útil y auténtico se ha convertido en una herramienta vital. Es como repartir pan recién horneado en una plaza llena de gente con hambre, sin pedir nada a cambio, así como lo hizo Jesús al multiplicar los panes: una acción generosa que primero busca alimentar y aliviar, sabiendo que cuando uno da valor sincero, la conexión humana (fidelidad del público) llega por sí sola.

Ahora bien, imaginemos que esta forma de comunicar no se utiliza solo para vender, sino también para cuidar. Para promover algo más grande: el turismo sustentable. Y no en cualquier lugar, sino en Tarma, la bella “Perla de los Andes”, donde la Semana Santa convierte las calles en una explosión de colores, aromas, identidad y fé. Esta celebración, de carácter estacional, que tiene lugar del 13 al 20 de abril, representa una oportunidad única para conectar con visitantes y comunidades desde un enfoque respetuoso y consciente. El turismo sustentable, cuando es bien planificado, organizado, dirigido y controlado, no se limita a atraer más personas; busca educar al visitante, despertar su sensibilidad y lograr que valore cada paso que da. En este contexto, el marketing de contenidos no es solo una herramienta de promoción: es una forma de educación emocional. Un modo de lograr que el viajero no solo mire, sino que entienda, respete y proteja. Porque si no queremos que el turismo destruya lo que toca, tenemos que empezar por contar mejor las historias que lo sustentan. Chávez et al. (2006) nos

recuerdan que el turismo sustentable no es una moda decorativa teñida de verde, sino un acto complejo de equilibrio entre la economía, la cultura y la naturaleza. Una cuerda floja que, si se cruza con torpeza, se rompe. Pero que, cuando se camina con cuidado y sabiduría, puede transformar un simple viaje en una experiencia profunda y, en muchos casos, espiritual. Tanto para quien llega, como para quien lo organiza.

Este tipo de turismo no impone; se integra. No llega con soberbia, sino que se presenta con respeto. No arrasa con lo que encuentra, sino que observa con cuidado, como quien sabe que está pisando algo frágil y valioso. Narciso (2010) lo explica con precisión: la sustentabilidad es lo que permite el crecimiento y el desarrollo económico, siempre que no se comprometa la integridad de los recursos que hacen posible el disfrute de estos destinos. Pero también y esto es fundamental es lo que marca los límites. Es un recordatorio sutil de que la belleza no es eterna, que no perdura por sí sola en el tiempo; es tan efímera como un abrir y cerrar de ojos. Y que todo lugar, por más mágico que parezca, tiene un umbral a partir del cual puede empezar a degradarse si no se actúa con responsabilidad. Desde esta perspectiva, el marketing de contenidos deja de ser una simple técnica de persuasión para convertirse en un verdadero puente: entre la información y la acción, entre el deseo de conocer y la necesidad de cuidar, entre el impulso de viajar y el deber y el privilegio de proteger y valorar.

El capítulo de libro detallará los antecedentes de la investigación, la metodología empleada, los resultados obtenidos, la triangulación realizada y, por último, las conclusiones de esta investigación.

La presente investigación, titulada “Marketing de contenidos como estrategia en el turismo sustentable de la Semana Santa en la provincia de Tarma”, se fundamenta en una revisión de estudios nacionales e internacionales sobre dos categorías clave: marketing de contenidos y turismo sustentable. A partir del análisis de 35 fuentes, se identifican enfoques y hallazgos que contextualizan el objeto de estudio y proyectan su pertinencia en el escenario local.

Zambrano (2020) sostiene que el marketing de contenidos es una herramienta estratégica para atraer y fidelizar clientes mediante publicaciones digitales relevantes y alineadas al interés del consumidor. Cerna et al. (2018) resaltan que un contenido claro y coherente con los valores de la marca genera confianza y consolida vínculos con los clientes. Velázquez et al. (2019) lo consideran una vía para conectar con los consumidores sin recurrir a mensajes invasivos, mientras que Sánchez (2025) lo plantea como pilar estratégico para construir valor a largo plazo a través de tecnología, storytelling y segmentación adecuada. Andrade y Herrera (2024) proponen contenidos educativos que fortalezcan relaciones duraderas, y Gómez y Mancheno (2023) lo destacan como

Solórzano y Herrera (2023) lo reconocen como esencial en la promoción turística al generar contenido que informe, inspire y conecte emocionalmente, aumentando la visibilidad de destinos emergentes. Farías et al. (2020) señalan que su integración con acciones gubernamentales fortalece la competitividad local. Arango et al. (2024) demuestran que el formato video logra mayor engagement que las imágenes, mientras que Mera y Lemoine (2024) muestran que los contenidos visuales y testimoniales elevan el reconocimiento de destinos turísticos. Cumpa y Lluen (2018) advierten que la ausencia de estrategias de marketing limita el desarrollo turístico y resaltan el valor de alianzas y participación comunitaria. Espinoza (2014) subraya su papel para aumentar visibilidad y equilibrar desarrollo económico y sostenibilidad.

En el contexto tarameño, Rojas y Orihuela (2015) describen la Semana Santa como manifestación cultural y religiosa única. López y Cabieses (2018) sugieren que, con organización eficiente, podría consolidarse como referente del turismo religioso. Ortiz (2022) evidencia que el marketing de contenidos refuerza el posicionamiento y la interacción en redes sociales. Castilla et al. (2023), Bravo et al. (2022), Medina (2019), Chávez (2023) y Peralta y Rivera (2022) coinciden en que esta estrategia impacta en la fidelización, posicionamiento de marca e influencia en decisiones de compra.

En cuanto al turismo sustentable, Márquez (2025) propone fortalecer la planificación y participación comunitaria para articular recursos naturales y culturales al bienestar social y ambiental. Landero et al. (2025) promueven prácticas como ecoturismo y educación ambiental, y Orozco y Núñez (2012) plantean un modelo territorial con participación activa para afrontar conflictos socioambientales. Moo y Santander (2014) resaltan las ecoetiquetas como herramientas para legitimar prácticas responsables. Arévalo et al. (2022) y Ayala et al. (2021) advierten sobre la escasa representación académica y la falta de coordinación en áreas naturales protegidas, recomendando educación ambiental y políticas inclusivas. Landa et al. (2021) critican el turismo sustentable tradicional y proponen una sustentabilidad “súper-fuerte” centrada en justicia social y cooperación. Palmas et al. (2023) destacan la importancia de rescatar saberes comunitarios, mientras que Mendoza (2023) plantea modelos de negocio sustentables integrados al turismo comunitario.

De los Santos (2021) subraya el potencial de emprendimientos agroecológicos para un turismo experiencial responsable y Morales (2014) llama a adaptar el concepto de turismo sustentable a realidades locales. González (2008) propone estrategias participativas para el desarrollo turístico en Maynas. Calderón et al. (2021) resaltan el crecimiento del turismo en Perú y la necesidad de políticas sostenibles. Sánchez (2023)

contextualiza la Semana Santa de Tarma como herencia cultural viva y Varje (2023) advierte sobre su folclorización, proponiendo fortalecer el compromiso comunitario y juvenil para preservar su significado espiritual.

## METODOLOGÍA

**Tabla 1**

*Categorización “Marketing de Contenidos”*

01 Definición de categorías				
“Marketing de contenidos como estrategia en el Turismo sustentable de la Semana Santa en la provincia Tarma”				
MARKETING DE CONTENIDOS				
1°	2°	3°	4°	5°
“El marketing de contenidos es una estrategia que fomenta la interacción entre una empresa y su público objetivo, ofreciendo valor mediante contenidos útiles, relevantes y atractivos, con el fin de generar una visión favorable de la empresa o producto” Alex et al. (2023, p. 3).	“El marketing de contenidos engloba un conjunto de <b>estrategias</b> diseñadas para buscar, <b>crear</b> y <b>distribuir contenido</b> a los usuarios y seguidores de una marca, no solo con el objetivo de generar tráfico, sino también de crear conexiones emocionales y <b>generar</b> conversaciones sobre la marca” Velázquez et al. (2019, p. 51).	“El marketing de contenidos es una <b>estrategia</b> dentro del marketing digital, que se enfoca en la <b>creación</b> y <b>distribución</b> de <b>contenido</b> valioso y relevante para captar la atención de los clientes a través de medios digitales. Su objetivo es respaldar en las decisiones de los consumidores, atrayéndolos con información útil y atractiva” Priya y Annapoorni (2022, p.1275).	“El marketing de contenidos es una <b>estrategia</b> orientada a <b>generar contenido</b> que aporte valor al cliente, manteniendo un enfoque <b>promocional</b> y comercial. A través de este contenido, las empresas <b>logran</b> captar la atención del cliente, desarrollando una relación y compromiso con él” Zambrano (2020, p. 2).	“El marketing de contenidos se puede definir como la <b>creación, distribución</b> y intercambio de <b>contenido</b> que resulta interesante y valioso para los clientes y la comunidad. Esta estrategia está vinculada con el inbound marketing, y se debe acompañar de una estrategia inicial que contemple su diseño y estructura”. Páramo (2023, p. 10).
estrategia	estrategias	estrategia	estrategia	creación
interacción	crear	creación	generar	distribución
contenido	contenido	contenido	contenido	contenido
generar	generar	distribución		
	distribuir			
<u>Estrategia</u>	<u>Creación</u>	<u>Distribución</u>	<u>Contenido</u>	

Nota. En la tabla se muestra la categorización de la primera categoría “Marketing de Contenidos”.

Elaborado por el software Excel.

**Tabla 2**

*Categorización “Turismo Sustentable”*

02 Definición de categorías				
“Marketing de contenidos como estrategia en el Turismo sustentable de la Semana Santa en la provincia Tarma”				
TURISMO SUSTENTABLE				
1°	2°	3°	4°	5°
<p>“La sustentabilidad en el turismo implica una integración de los aspectos económicos, sociales, culturales y medioambientales en los destinos turísticos, ya sean estos masivos o alternativos, como los centros de ecoturismo, en los cuales se deben aplicar los principios de sustentabilidad” Osuna (2024, p. 3).</p>	<p>“El turismo sustentable se presenta como una estrategia clave para impulsar el desarrollo local, promoviendo un balance entre el crecimiento <b>económico</b>, la conservación del <b>medio ambiente</b> y el bienestar <b>social</b> de las comunidades anfitrionas” De Los Ángeles et al. (2024, p. 45).</p>	<p>“El turismo sustentable busca satisfacer las necesidades actuales de los turistas y las comunidades anfitrionas, sin comprometer la capacidad de atender las necesidades futuras. Este tipo de turismo resalta la necesidad de cambiar la manera en que se lleva a cabo la actividad turística, teniendo en cuenta sus impactos tanto positivos como negativos en los ámbitos <b>social, económico y ambiental</b>”. Hernández de la Cruz (2024, pp. 3–4).</p>	<p>“El turismo sustentable es un proceso de cambio orientado a cubrir las necesidades del presente sin poner en peligro las de las generaciones futuras. Este modelo equilibra el crecimiento <b>económico</b> con la conservación del patrimonio natural y <b>cultural</b>, promoviendo la inclusión <b>social</b> y distribuyendo equitativamente los beneficios derivados de la actividad turística” Bertoni (2008, p. 159).</p>	<p>“El turismo sustentable es un modelo de desarrollo que busca satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las de las futuras. Promueve el uso responsable de los recursos, la conservación del patrimonio, la inclusión <b>social</b>, la equidad en los beneficios, el respeto <b>intercultural</b> y la sostenibilidad <b>económica</b>, ecológica y ética” Nicastri (2012, p. 3).</p>
económico	económico	económico	económico	económico
social	social	social	social	social
medioambientales	medio ambiente	ambiental.	cultural	intercultural
cultural				
<u>Económico</u>	<u>Social</u>	<u>Ambiental</u>	<u>Cultural</u>	

Nota. En la tabla se presenta la categorización de la segunda categoría “Turismo Sustentable”.

Elaborado por el software Excel

La presente investigación no experimental, de carácter cualitativo, se basa en el estudio de dos categorías la Categoría 1: Marketing de Contenidos; Categoría 2: Turismo sustentable cada uno con sus 4 subcategorías; Subcategoría 1: Estrategia, Creación, Distribución, Contenido; Subcategoría 2: Económico, Social, Ambiental y cultural.

El procesamiento y la codificación de la información se realizaron con el apoyo del software de análisis cualitativo ATLAS.ti 25, herramienta que facilitó una codificación deductiva profunda y sistematizada de los resultados obtenidos.

El estudio forma parte de la investigación básica, que busca generar conocimiento y entender los fenómenos a fondo, sin aplicarlo de inmediato. Este tipo de investigación se enfoca en encontrar patrones o principios que, con el tiempo, pueden convertirse en teorías, leyes o modelos (Castro et al., 2023).

Desde el enfoque cualitativo, se buscó captar aspectos subjetivos de la experiencia humana, analizando los fenómenos sociales en su contexto real y revelando significados y dinámicas que no se aprecian en los datos numéricos (William y Rojas, 2022). Para ello, se combinaron los enfoques exploratorio y descriptivo: el primero, para abordar un tema poco investigado; el segundo, para describir con detalle sus características y perfiles (Hernández et al., 2020).

La selección de participantes se realizó mediante muestreo por conveniencia, complementado con el Mapeo de Actores Clave (MAC). Este método, común en las fases iniciales, es ágil y económico, aunque puede limitar la diversidad y profundidad de los datos (Castro y Blanco, 2007). El MAC, desde la perspectiva de redes sociales, analiza cómo la posición de cada actor influye en creencias, valores y comportamientos (Tapella, 2023).

En cuanto a la metodología, se aplicó la teoría fundamentada, que permite que las categorías emerjan de los datos mediante análisis inductivo (Páramo, 2015). También se utilizó un diseño etnográfico para comprender, desde dentro, las prácticas culturales y los significados de la Semana Santa en Tarma, interpretando acciones, emociones y gestos, y reconociendo el valor del conocimiento cultural frente a visiones que históricamente lo han subestimado (Rojano et al., 2021).

La técnica principal fue la entrevista, entendida como un diálogo que fomenta la expresión de experiencias y percepciones, valorando tanto las respuestas como la interacción generada (López, 2016). El instrumento fue la ficha de entrevista, un documento estructurado y de uso exclusivo del investigador, lo que garantiza la rigurosidad y fidelidad de los registros (Medina et al., 2023).

La muestra estuvo compuesta por 10 participantes de diversas comunidades de la provincia de Tarma, todos involucrados, directa o indirectamente, en las actividades turísticas durante la Semana Santa (17 al 20 de abril). Se empleó un muestreo por conveniencia, priorizando la participación voluntaria y el acceso directo a los actores clave.

El análisis de datos se realizó mediante codificación inductiva, identificando categorías emergentes a partir de los discursos recogidos. Como parte del proceso, se elaboró un mapa de lluvia de ideas y redes semánticas para cada categoría, con el fin de visualizar las conexiones conceptuales y profundizar en la comprensión del fenómeno.

### Tabla 3

#### *Matriz de Consistencia*

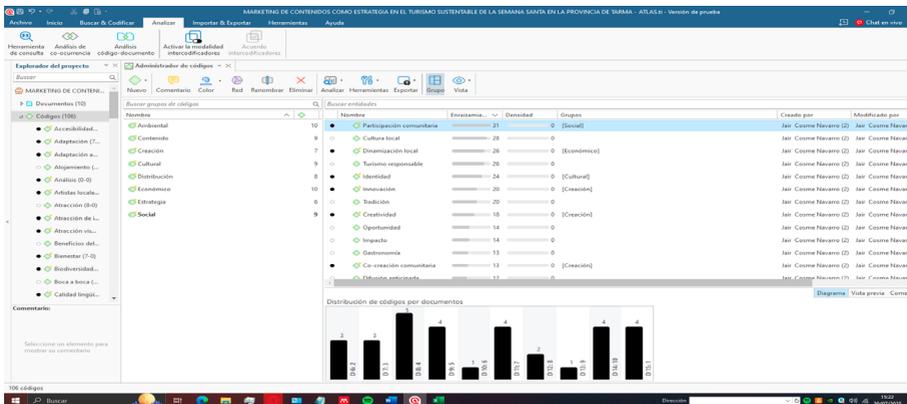
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Problema de investigación	¿De qué manera el marketing de contenidos puede emplearse como una estrategia para promover el turismo sustentable durante la Semana Santa en la provincia de Tarma?
Problemas específicos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cómo se planifica, crea y distribuye el contenido que busca atraer turistas durante la Semana Santa en Tarma, y qué actores locales participan en este proceso?</li><li>2. ¿Cómo perciben los actores locales el impacto económico, social, ambiental y cultural que tiene el marketing de contenidos en el desarrollo turístico sustentable durante la Semana Santa?</li><li>3. ¿De qué forma los actores locales valoran la Semana Santa como oportunidad estacional y emplean el marketing de contenidos para promover beneficios sustentables en la provincia de Tarma?</li></ol>
Objetivo general	Comprender cómo el marketing de contenidos puede emplearse como una estrategia para promover el turismo sustentable durante la Semana Santa en la provincia de Tarma, considerando su carácter estacional y su impacto cultural, social y económico en la comunidad local.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizar cómo se planifica, crea y distribuye el contenido utilizado para promocionar la Semana Santa en Tarma, y comprender la participación de los actores locales en este proceso.</li><li>2. Explorar las percepciones de los actores locales sobre el impacto económico, social, ambiental y cultural que genera el marketing de contenidos en el desarrollo del turismo sustentable durante la Semana Santa.</li><li>3. Interpretar cómo los actores locales valoran la Semana Santa como una oportunidad estacional para impulsar beneficios sustentables mediante el uso del marketing de contenidos en la provincia de Tarma.</li></ol>



el sector turístico, la importancia de elementos distintivos como las alfombras, y el rol de la promoción digital para atraer visitantes y generar impacto socioeconómico en la comunidad. Elaborado por el software Atlas ti 25.

**Figura 2**

*Enraizamiento de datos*



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9

La figura mediante el análisis de enraizamiento, revela que la participación comunitaria es el concepto más arraigado en las respuestas de las entrevistas (con 31 relaciones), lo que subraya su gran importancia en la categoría [Social]. Además, se identifican como subcategorías emergentes clave la cultura local (28), la dinamización local en la categoría [Económico], y el turismo responsable (ambos con 26), así como la identidad (24), perteneciente a la categoría [Cultural]. Esto sugiere que el estudio enfatiza la interacción social, el patrimonio cultural y el desarrollo económico sustentable en Tarma, buscando un equilibrio entre la tradición y la innovación para generar oportunidades y un impacto positivo en la comunidad. Elaborado por el software Atlas ti 25.

## TRIANGULACIÓN DE DATOS

Los resultados evidencian que, si bien existe un uso creciente de redes sociales como TikTok y Facebook para promocionar la Semana Santa en Tarma, el contenido carece de impacto narrativo, creatividad y planificación estratégica, coincidiendo con lo señalado por Cumpa y Lluen (2018) y Espinoza (2014), quienes advierten que la ausencia de estrategias digitales limita el desarrollo turístico. Este hallazgo también dialoga

con las propuestas de Zambrano (2020), Cerna et al. (2018) y Velázquez et al. (2019), quienes sostienen que el marketing de contenidos debe ser constante, emocional y alineado a los valores de la marca o territorio. En Tarma, sin embargo, la difusión digital se percibe como improvisada y poco representativa, lo que refleja una brecha entre el potencial del contenido y su ejecución real. La falta de segmentación y storytelling es contraria a lo planteado por Sánchez (2025), que ve en el marketing de contenidos un pilar estratégico de valor a largo plazo. Aunque la comunidad local reconoce el valor simbólico de la Semana Santa, este aún no se traduce en una narrativa digital atractiva ni en una identidad de marca turística cohesionada.

Se muestra una fuerte concentración de la gestión turística en la Municipalidad de Tarma, dejando a otros actores fuera del proceso de toma de decisiones. Esta crítica coincide con lo que plantea Márquez (2025) respecto a la baja gobernanza en contextos turísticos similares, y con Morales (2014), quien sugiere aplicar la Teoría del Actor-Red para empoderar a las comunidades locales. A pesar del alto valor cultural de la festividad como reconocen Sánchez (2023) y Rojas y Orihuela (2015), los actores comunitarios no participan de manera activa en su promoción o planificación. Esta exclusión contrasta con las recomendaciones de Orozco y Núñez (2012) y Landero et al. (2025), quienes abogan por un modelo de desarrollo turístico sustentable con participación local e integración territorial. En este sentido, la propuesta de crear un comité multisectorial de gestión turística que surgió del análisis empírico, responde directamente a esta brecha y se alinea con lo defendido por autores como Bravo et al. (2022) y Calderón et al. (2021), que subrayan la necesidad de políticas sostenibles con enfoque participativo.

Las tradiciones como las alfombras florales, procesiones y gastronomía típica, que poseen un enorme potencial visual y emocional, no están siendo aprovechadas como contenido estratégico, tal como lo evidencian los hallazgos. Esto va en contra de lo sugerido por Arango et al. (2024) y Mera y Lemoine (2024), quienes demuestran que el contenido audiovisual genera mayor engagement y fortalece el posicionamiento de destinos emergentes. El hecho de que las publicaciones actuales carezcan de valor agregado o conexión emocional con el visitante, limita la visibilidad nacional de la festividad, lo cual también fue anticipado por López y Cabieses (2018), quienes advirtieron que la Semana Santa podría convertirse en un referente si se gestiona eficazmente desde el contenido cultural. Este vacío también pone en tensión la afirmación de Gómez y Mancheno (2023) sobre el marketing de contenidos como alternativa frente al modelo tradicional, ya que, en Tarma, todavía predomina una lógica promocional básica, sin integrar storytelling, identidad cultural ni multicanalidad.

Desde el eje económico, los hallazgos refuerzan lo ya documentado por Peralta y Rivera (2022) y Medina (2019): la festividad genera ingresos significativos, pero carece de un sistema estructurado que garantice la sostenibilidad y equidad en la distribución de beneficios. El incremento de precios, la informalidad y la falta de profesionalización debilitan su potencial. A su vez, Landa et al. (2021) critican el modelo extractivista disfrazado de sustentabilidad; una crítica que puede aplicarse aquí, ya que la Semana Santa es explotada comercialmente sin asegurar beneficios equitativos ni sostenibilidad cultural. Por tanto, se requiere una transición hacia modelos más justos e integradores, como los propuestos por Mendoza (2023) y De los Santos (2021), que promueven negocios comunitarios alineados con la Agenda 2030.

La falta de gestión de residuos, la congestión vehicular y el desorden urbano durante la festividad, reflejan un bajo compromiso ambiental. Esta preocupación fue destacada también por Ayala et al. (2021) y Moo y Santander (2014), quienes abogan por prácticas que reduzcan el impacto del turismo sobre los ecosistemas. Las propuestas surgidas del campo —como la implementación de guías de emprendimientos sostenibles, campañas de limpieza y precios justos— resuenan con los planteamientos de Palmas et al. (2023), que piden rescatar saberes vernáculos y generar modelos turísticos con raíces locales. Aquí, el rol de las universidades y su ausencia en la formación profesional del rubro turístico, constituye un vacío crítico identificado tanto en los datos como en la literatura.

Finalmente, los hallazgos reflejan una tensión central: mientras algunos actores reconocen el valor espiritual de la Semana Santa, otros lamentan su transformación en espectáculo vacío, algo que Varje (2023) denuncia como “folclorización”. Esta preocupación también se conecta con lo expuesto por Calderón et al. (2021) y González (2008) sobre la urgencia de proteger el patrimonio cultural frente a la turistificación acelerada. El llamado a revalorizar la dimensión espiritual, reforzar la formación catequética y fomentar la participación juvenil es un aporte clave de esta investigación, pues reconcilia el marketing con la memoria colectiva, mostrando que no basta con atraer turistas: es necesario también preservar el alma del territorio.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La investigación ha demostrado que, aunque el marketing de contenidos representa una herramienta con gran potencial para fortalecer el turismo sustentable en Tarma, su uso actual durante la Semana Santa es limitado, poco planificado y escasamente arti-

culado con los valores culturales y comunitarios del territorio. Si bien existen esfuerzos aislados principalmente desde la Municipalidad y actores individuales, la ausencia de una estrategia colaborativa, multicanal y sostenida impide que la festividad trascienda su dimensión estacional y se consolide como un producto turístico sustentable. Para que el marketing de contenidos cumpla un rol transformador, debe ir más allá de la promoción comercial y convertirse en una narrativa auténtica que conecte con lo espiritual, lo cultural y lo territorial.

El proceso de planificación, creación y distribución de contenido para la promoción de la Semana Santa en Tarma se caracteriza por su fragmentación, espontaneidad y baja inclusión comunitaria. Aunque se utilizan redes sociales como Facebook, TikTok e Instagram, la falta de estrategias comunicativas definidas y de contenidos diferenciados reduce su efectividad. La creación de contenido responde, en muchos casos, a la lógica del momento, sin un objetivo claro ni conexión con la identidad cultural de la festividad. Asimismo, la participación de los actores locales es desigual: la Municipalidad lidera las iniciativas, mientras que organizaciones civiles, comerciantes, jóvenes y familias carecen de mecanismos formales para intervenir en las decisiones comunicativas. Esta situación refuerza la necesidad de una planificación participativa e institucionalizada, que democratice la producción de contenido y promueva una comunicación representativa.

Las percepciones recogidas en el trabajo de campo reflejan una comprensión crítica por parte de los actores locales sobre los efectos contradictorios del marketing de contenidos. Por un lado, se reconoce que su uso ha contribuido a una mayor visibilidad de la Semana Santa y generación de ingresos en sectores como la gastronomía, el transporte y el hospedaje. Sin embargo, también se identifican impactos negativos como el aumento desmedido de precios, el desorden urbano, la contaminación y una representación superficial de lo cultural y lo religioso. Muchos actores expresan que el marketing actual favorece una comercialización vacía, donde se promueve el evento como espectáculo, sin sensibilidad por su significado espiritual. En este sentido, los actores locales valoran la importancia del marketing digital, pero demandan que este se oriente a fortalecer el sentido comunitario, la identidad cultural y el equilibrio ambiental.

La Semana Santa es percibida como una oportunidad única y profundamente significativa para generar beneficios en múltiples dimensiones. Los actores locales la valoran no solo como evento religioso, sino como un espacio donde se movilizan recuerdos, tradiciones y economías familiares. Desde esa perspectiva, se reconoce que el marketing de contenidos puede ser un vehículo clave para posicionar a Tarma como un destino espiritual y cultural con enfoque sustentable a nivel nacional, siempre que se

emplee con autenticidad y visión colectiva. No obstante, también se alerta sobre el riesgo de “folclorización” si no se preserva el vínculo con lo simbólico y lo comunitario. En consecuencia, el uso del marketing de contenidos debe ser reconfigurado: pasar de una herramienta promocional a un dispositivo de narración territorial, que articule sustentabilidad, emoción y participación activa de todos los sectores involucrados.

## REFERENCIAS

- Alvarado, D. M. A., & Bartolomé, J. C. H. (2024). Estrategia de marketing de contenido y la relación con la experiencia del cliente en “H Sport Café” de Bahía de Caráquez. *Economía & Negocios*, 6(1), 125-136. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2024.1.1764>
- Arévalo Martínez, R. I., Moo Canul, M. D. J., & Vieyra Marín, L. I. (2022). Leadership, sustainable tourism, culture and organizational communication: advances and trends in research in Latin America. *Sintaxis*, (9), 35-47. <https://doi.org/10.36105/stx.2022n9.04>
- Ayala Arzate, J. A., Segrado Pavón, R. G., Cruz Jiménez, G., & Serrano Barquín, R. del C. (2021). Una aproximación al turismo sustentable y a las políticas públicas en áreas. *El Periplo Sustentable*, (11). <http://dx.doi.org/10.36677/rpsicologia.v11i21.17468>
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. *Cuadernos de geografía: Revista Colombiana de geografía*, (17), 155-163. <https://doi.org/10.15446/rcdg.n17.10925>
- Blanco, C. M. C., & Castro, A. B. S. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (27), 10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7779030.pdf>
- Bravo Takayama, B. M. (2022). Marketing de contenidos y su influencia en el posicionamiento de marca de recepciones Don Taka, Chiclayo–2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9552>
- Buriticá Calderón, L. (2025). La gobernanza turística como estrategia de planificación del turismo sustentable en el Municipio de Mistrató, Risaralda. <https://hdl.handle.net/11059/15702>
- Cabieses Pechú, Y. M. D. R., & López Arrieta, L. E. (2018). Estudio del turismo místico

- en la provincia de Tarma, posibilidades para su desarrollo como producto turístico. López, E. I. C. (2024). *Marketing de contenidos*. Editorial 3A. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4886>
- Calderón-Vargas, F., Asmat-Campos, D., & Chávez-Arroyo, P. (2021). Sustainable tourism policies in Peru and their link with renewable energy: analysis in the main museums of the Moche route. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08188>
- Castilla, R., Mccolm, F., & Carhuayo, C. (2023). Estrategias de marketing de contenidos y su efecto en la percepción de marca de emprendimientos digitales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 10526-10541. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5232](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5232)
- Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). Applied research and experimental development in strengthening the competences of the 21st century society. *Tecnura*, 27(75), 140-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Chavez Sanchez, E. E. El marketing de contenidos y su influencia en el posicionamiento de marca de la Empresa Ecomputer, Trujillo–2023. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/139544>
- Cumpa Aurazo, E. A., & Lluen Espinoza, J. L. (2018). Plan de Marketing Turístico para el distrito de Huasahuasi–Tarma–Junín. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2730>
- Dagostino, R. M. C., Lemus, J. L. C., Romo, E. A., & Sánchez, R. E. (2006). Huella ecológica y turismo sustentable. *Teoría y praxis*, (2), 147-156. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929736.pdf>
- De los Santos Romero, M. Y. (2021). Potencialidad turística de establecimientos agroecológicos de Lobos, provincia de Buenos Aires, y su inserción en la oferta de turismo sustentable [Tesis de licenciatura]. *Gestión Turística*, Universidad Siglo 21 <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/24279>
- Espinal, E. A., Andrade, C. F. O., & Pastrana, C. A. A. (2025). Marketing de Contenidos en Instagram y su impacto en el eWOM en el Turismo Sostenible Amazónico. *Revista de Administração Contemporânea*, 28, e240178. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240178.es>

- Espinoza Gutierrez, B. Estrategias de marketing y desarrollo sostenible de la ruta artesanal en el distrito de San Pedro de Cajas provincia de Tarma-región Junín 2014. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/130045>
- Farías Mendoza, L. C., Villacís Domínguez, A. L., Frank Ángel, L. Q., & Norma Rafaela Hernández Rodríguez, D. (2020). Estrategia de marketing de contenido para gerenciar productos turísticos en el destino Sucre – San Vicente. *Revista Publicando*, 7(26), 1–14. [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/82](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/82)
- Flores, I. O. (2024). Situación actual del turismo sustentable en México. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 9, 12. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9943542.pdf>
- González Herrera, M. (2008). Turismo sustentable para la Amazonia peruana. *Teoría y Praxis*, 4(5), 247–267. <http://dx.doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP05/18>
- Guere, O. R. R., & Ponciano, A. S. O. (2014). Plan estratégico provincial de turismo de Tarma: PEPTUR Tarma 2015-2021. *Prospectiva Universitaria en Ingeniería y Tecnología*, 11(1), 116-122. <https://doi.org/10.26490/uncp.prospectivauniversitaria.2014.11.13>
- Hernández de la Cruz, A. L. (2024). Turismo sustentable vs turismo sostenible: Un análisis conceptual para reflexionar sobre una práctica turística responsable. *Unodiverso*, (4), 9–24. <https://doi.org/10.54188/UD/04/A/09>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. [https://www.academia.edu/download/64312353/Investigacion\\_Rutas\\_cualitativa\\_y\\_cuantitativa.pdf](https://www.academia.edu/download/64312353/Investigacion_Rutas_cualitativa_y_cuantitativa.pdf)
- Intriago, K. M. M., & Quintero, F. Á. L. Q. L. (2024). Marketing de contenido como estrategia de posicionamiento del recurso turístico “Cascada 9 de Octubre”: Content marketing as a positioning strategy for the tourist resource” Cascada 9 de Octubre”. *Economía & Negocios*, 6(2), 58-68. <https://doi.org/10.33326/27086062.2024.2.1765>
- López, N., & Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- Medina Arce, M. (2021). Influencia del marketing de contenidos en el comportamiento

---

del consumidor de productos alimenticios en el contexto Covid-19 en Chiclayo, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9528>

- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza Ramírez, E. (2023). Modelo de negocios de turismo sustentable para empresas emergentes de la Sierra Otomí Tepehua en Hidalgo. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/3257>
- Mocha Páramo, L. S. (2023). Marketing de Contenidos para posicionar a la empresa Sastrería Pastor de la ciudad de Riobamba. <https://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/19369>
- Morales, S. (2014). La Sherezade del desarrollo. Redes y actores en la construcción del entramado turístico en el espacio rural. Dos casos de estudio en Perú y Argentina: el Valle del Colca y Tafi del Valle (Doctoral dissertation, Tesis doctoral, FLACSO Argentina). <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3135.3688>
- Murillo Andrade, A. D., & Vizuete Muñoz, J. M. (2024). El Impacto de la IA en el Marketing de Contenidos dentro del Contexto del Marketing 5.0. Revista de investigación SIGMA, 11(01).<https://doi.org/10.24133/yz85g716>
- Narciso. (2010). LEY-DE-TURISMO-BCS. Congreso del Estado de Baja California Sur. <https://contraloria.bcs.gob.mx/wp-content/uploads/LEY-DE-TURISMO-BCS.pdf>
- Nicastri, G. A. (2012). Conceptos y definiciones en turismo: Interpretando el significado de «turismo sustentable». Su aplicación en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la República Argentina 2005-2016. Web [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI\\_75246def35ee36df-7b291ab069ad25b9](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI_75246def35ee36df-7b291ab069ad25b9)
- Orozco Alvarado, J., & Núñez Martínez, P. (2013). Las teorías del desarrollo: En el análisis del turismo sustentable. InterSedes, 14(27), 144-167. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66627452008>
- Ortiz Lizardi, I. De Los Ángeles ., Croda Marini, J. R. ., & Cortés Jiménez, N. M. . (2024). El turismo sustentable en México. Una mirada desde la gobernanza cola-

borativa en los ámbitos nacional e internacional (sustainable tourism in Mexico. A view from collaborative governance at the national and international levels). *Universos Jurídicos*, (23), 41–63. <https://doi.org/10.25009/Uj.V21i21.2712>

Pallo, E. R. S. (2025). El marketing de contenidos como apuesta de valor en las tendencias digitales. *RECIMUNDO*, 9(Especial), 352-365. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(esp\).mayo.2025.352-365](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(esp).mayo.2025.352-365)

Palma, L. E. S., & Batolomé, J. C. H. (2023). Marketing de contenido para la promoción del Paseo Roberto en Bahía de Caráquez: Content marketing for the promotion of the Roberto ride in Bahía de Caráquez. *Economía & Negocios*, 5(2), 81-91. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1768>

Palmas Castrejón, Y. D., Yanelli Daniela, R. del C., & Delgado Cruz, A. (2023). Propuesta de turismo sustentable a partir del conocimiento de la comunidad. *Turismo y Gastronomía*, (56), 43–49. <https://www.researchgate.net/publication/380096825>

Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Comunicación y Sociedad*, 22(39), 1–7. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64644480001>

Peralta Tenorio, M. G., & Rivera Carmen, D. N. (2022). Marketing de contenidos y la fidelización de clientes desde la perspectiva del consumidor en el restaurante Sabor del Valle, Cajamarca, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112084>

Priya, D. V., & Annapoorni, M. (2022). Impact of use & gratification theory and user-generated content on purchase intention. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 1274–1282. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.5278>

Rojano Alvarado, Y. N., Contreras Cuentas, M. M., & Cardona Arbeláez, D. (2021). El proceso etnográfico y la gestión estratégica de datos cualitativos con la utilización del aplicativo Atlas.Ti. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 133–149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=736980330009>

Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*, 20(26), 79-97. <https://doi.org/10.35626/SV.26.2022.353>

Salcedo, A. A. C., Farroñán, E. V. R., & Salazar, C. A. V. (2018). Marketing de contenidos como estrategia para mejorar la decisión de compra de un restaurante de Puerto Eten. *TZHOECOEN*, 10(4), 661-672. <https://revistas.uss.edu.pe/index>

php/tzh/article/view/956

- Sánchez, J. B. (2023). Las cofradías penitenciales y Trento: Origen y consolidación de la Semana Santa procesional en el ámbito castellano. *Cauriensia. Revista anual de Ciencias Eclesiásticas*, 18, 871-894. <https://doi.org/10.17398/2340-4256.18.871>
- Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves. Instituto Multidisciplinario de Biología Vegetal. CONICET, 2. <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2023/06/MAPEO-DE-ACTORES-CLAVES-E.TAPELLA-EVALPARTICIPATIVA.pdf>
- Torres, I. A. L., Zárate, C. V., & Jiménez, J. D. R. (2021). El Turismo sustentable desde la crítica latinoamericana. Un ejercicio de reflexión y deconstrucción. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (41), 524-547. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8203454.pdf>
- Torres, P. A. G., & Saá, M. J. M. (2023). Marketing de contenidos como herramientas en las redes sociales en las empresas comerciales de la ciudad de Ambato. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(2), 1916-1939. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9152129.pdf>
- Valenzuela, K. L., Santiago, D. E. M., García, Y. H., Abreu, R. C., & Jiménez, L. A. M. (2025). Perception of inhabitants in the development of sustainable and sustainable practices for conscious and responsible tourism in the municipality of Balancán, Tabasco. *Journal of Tourism and Heritage Research: JTHR*, 8(1), 113-128. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10272264.pdf>
- Varje Rondon, M. L. (2023). Religiosidad popular en Tarma [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica Sedes Sapientiae. <https://hdl.handle.net/20.500.14095/1751>
- Velázquez Cornejo, B. I., & Hernández Gracia, J. F. (2019). Marketing de Contenidos. *Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula*, 6(11), 51–53. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3697>
- Villacis Zambrano, L., Muñoz Chávez, J., Mejía Ruperti, L., & García Rodríguez, R. (2020). Marketing de contenidos como estrategia de enfoque promocional en los establecimientos comerciales de la parroquia Leónidas Plaza, cantón Sucre: Marketing. *Revista Científica Sinapsis*, 1(16). <https://doi.org/10.37117/s.v2i17.343>

## CAPÍTULO IV

### DETRÁS DEL ESCRITORIO: RELATOS VIVOS DE LA GESTIÓN EN LAS ENTRAÑAS DE LA ORGANIZACIÓN



Alonso Joel Solís Valero

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0001-3510-7030>

[76167521@unaat.edu.pe](mailto:76167521@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

Detrás del escritorio simboliza el lado humano de la gestión, donde no solo se toman decisiones, sino también se viven emociones, tensiones y desafíos cotidianos. Es reconocer que detrás de cada cargo hay una persona con historias, sentimientos y aprendizajes que muchas veces no se ven, pero que forman parte esencial de la vida organizacional.

En el campo de las ciencias sociales, las organizaciones han sido tradicionalmente vistas como estructuras formales y también jerárquicas, orientadas a la eficiencia y el control. Sin embargo, con el pasar del tiempo, esta visión ha empezado a cambiar. Hoy en día, ya no se reconocen como simples sistemas mecánicos, sino como espacios en los cuales se cruzan emociones, decisiones, valores e intereses. Son escenarios vivos donde las personas, con sus historias y experiencias, dan sentido a lo que ocurre a diario en su interior (Shahram et al. 2012).

Los primeros defensores del uso de metáforas y analogías para facilitar una mejor comprensión de áreas difíciles de conocimiento o experiencias incluyeron escritores como Morgan (2011) quien fue fundamental al sugerir que las organizaciones podían entenderse como cerebros, culturas o sistemas políticos, entre otros, argumentando que la realidad organizacional es una creación interpretativa. En consecuencia, como argumenta Shahram et al. (2012) no basta con abordar las organizaciones desde una lógica moderna de estructuras y funciones, sino utilizar una perspectiva simbólica y posmoderna que permita comprender los procesos de significación que se generan dentro de ellas. Por lo tanto, las prácticas de gestión no son neutrales ni universales, sino que están inmersas en condiciones culturales, históricas y sociales.

Desde una perspectiva menos teórica, Mintzberg (2013) sugiere que la gestión se construye a partir de la acción: no es el trabajo de teorizar o generar estrategias, sino de tomar decisiones, interacciones constantes, resolución de conflictos, ajustes y control

que emergen de la vida cotidiana. Esta proposición se relaciona directamente con la de Schein (2010) que plantea que la cultura organizacional funciona como una red invisible que dicta cómo se espera que los miembros de una organización se comporten, cómo se debe ejecutar el liderazgo y la gestión, cómo se abordan los problemas y decisiones, o cómo se percibe la realidad.

Es necesario, entonces, aclarar que cuando se discute sobre gestión organizacional, nos referimos a algo que va más allá de los aspectos formales y administrativos. Implica comprender las experiencias, sentimientos, lenguajes y símbolos que condicionan el trabajo diario en los equipos, la toma de decisiones en conflictos internos ambiguos, etc., y aquellos que son soluciones para la interacción de personas que desempeñan diferentes roles, tienen trayectorias profesionales distintas y ven el mundo de manera diferente. De esta forma, la gestión se considera un arte práctico, en el cual se practica el conocimiento tácito, la experiencia y la intuición tanto o más que los métodos racionales o los indicadores de rendimiento (Mintzberg, 2013).

A nivel nacional, se han desarrollado abordajes sobre gestión organizacional basados en perspectivas cualitativas y simbólicas en varios estudios de investigación. Ampliando esta visión, Velazco y Ysidro (2024) estudia una empresa minera en el sur de Perú y muestra la distancia que separa la gestión formal de las experiencias vividas cotidianamente por los trabajadores, persuadiéndonos de la necesidad de narrativas personales para comprender el fenómeno organizacional. Asimismo, Ticona (2018) examina cómo la cultura corporativa afecta aquí la toma de decisiones de un distrito en el municipio de Puno, concluyendo que los valores tácitos son clave para entender la gestión pública. Además, Cerda y Huallani (2022) analizan la relación metafórica entre gestión simbólica y liderazgo en escuelas de Lima Metropolitana, señalando que los artificios, rituales e historias moldean la manera en que se gestiona la autoridad visual y las negociaciones colectivas.

A nivel local, también se han establecido algunos trabajos que contribuyen a este enfoque. Ricaldi y Villalva (2014) Concurrentemente, analiza el significado del trabajo del sector público de Tarma y encuentra que la motivación laboral está asociada con la interpretación que los colaboradores hacen de su trabajo y las prácticas organizacionales diarias que viven. Toda esta evidencia demuestra que todavía queda un terreno por investigar en las experiencias de los trabajadores y las prácticas de gestión reales, aquellas que se construyen fuera del escritorio de los altos mandos y los discursos de las instituciones.

---

Desde esta perspectiva, se espera que la organización aplique métodos de inves-

tigación profunda para captar este aspecto vital de la organización. El enfoque cualitativo, fenomenológico en este caso, permite entender en profundidad los significados otorgados por los actores a sus propias experiencias Castillo et al. (2023) y se facilita a través de la entrevista semiestructurada. De esta manera, se desarrolla un conocimiento más profundo, situado y reflexivo de las dinámicas internas organizacionales y, por lo tanto, los resultados pueden superar la visión funcionalista y reflejar la complejidad de los seres humanos.

Dentro de este contexto, esta investigación actual, denominada: *Detrás del escritorio: “Historias vividas de gestión en las entrañas de la organización”*, busca entender las prácticas de gestión organizacional a través de las historias de los actores que las crean. Trabajando con una metodología cualitativa y una línea fenomenológica, intenta reflejar las voces de aquellos que, más allá de los cargos formales o estructuras jerárquicas, construyen diariamente la organización con sus decisiones, adaptaciones, conflictos, valores o historias personales. Con entrevistas semiestructuradas, se pueden captar las experiencias propias, contribuyendo a un conocimiento más profundo y completo del fenómeno investigado.

Esta investigación muestra lo importante que es entender el lado humano dentro de la gestión en las organizaciones. Saber cómo los trabajadores realmente viven y sienten en su lugar de trabajo no solo ayuda a mejorar las teorías sobre gestión, sino que también permite crear mejores formas de trabajar que respondan a lo que ellos necesitan de verdad. Al poner atención a las historias y experiencias de quienes hacen que todo funcione, se da un paso fundamental para construir organizaciones más humanas, justas y exitosas, donde la gestión sea algo que todos compartan y sientan como propio.

**Tabla 1***Definición de Categorías: Gestión en las organizaciones*

<b>Conceptualización</b>				
La gestión no es solo planificación estratégica, sino una práctica cotidiana que involucra relaciones humanas, intuición, enfoque, experiencia y toma de decisiones en tiempo real.	La gestión consiste en ciertos procesos integrados como la planificación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, la gestión es principalmente un fenómeno social que implica a la gente.	Las organizaciones pueden ser vistas como culturas organizacionales, cerebros, máquinas o sistemas políticos. La gestión de la organización depende de cómo la realidad organizacional se interprete desde adentro.	La gestión organizacional es inseparable de la cultura organizacional. Comprender los valores y supuestos compartidos es clave para una gestión efectiva.	La gestión organizacional es un proceso simbólico, en el que las acciones, discursos y significados construyen la organización desde sus prácticas cotidianas.
Montoya (2009)	Chiavenato (2004)	Morgan (2011)	Schein (2010)	Vásquez (2016)
Planificación estratégica	Planificación <u>Organización</u>	<u>Cultura organizacional</u>	<u>Gestión organizacional</u>	<u>Gestión organizacional</u>
Experiencia	Dirección	Sistema político	<u>Cultura organizacional</u>	<u>Organización</u>
<u>Prácticas cotidianas</u>	Control	<u>Realidad Organizacional</u>		<u>Prácticas cotidianas</u>

## METODOLOGÍA

Cuando hablamos de un enfoque cualitativo nos permite acercarnos a las experiencias de las voces de quienes la viven. Tal como argumenta Hernández et al. (2014) menciona que lo cualitativo trata de entender los fenómenos tal y como los interpretan las personas, dentro de su propio contexto. Mas allá de todo no se trata de medir ni probar hipótesis numéricas, si no de comprender el sentido que le dan los protagonistas a lo que hacen, sienten y también deciden.

Para poder entender estas vivencias, se ha trabajado con un diseño fenomenológico, donde su principal objetivo es captar la esencia de una experiencia compartida. En el cual palabras de Creswell (2007) menciona que este tipo de diseño caracteriza y describe como varias personas experimentan un mismo fenómeno. En el cual, ese fenómeno es la voz de la experiencia de gestionar, con todo lo que eso implica, por ejemplo:

tomar decisiones, lidiar con presiones, motivar a otros, resolver conflictos, entre otros aspectos que muy pocas veces se analizan a profundidad.

Además, este enfoque se combina con los principios de la teoría fundamentada, una metodología que, como señala Charmaz (2014) ayuda a construir teorías a partir de los datos que surgen de la interacción directa con los participantes. Es decir, no se parte de una teoría establecida, sino que esta se va desarrollando poco a poco, al ir analizando lo que los entrevistados comparten. Esto permite que los hallazgos estén muy conectados con la realidad concreta de los gestores.

Este estudio es de tipo básico, lo que significa que busca generar conocimiento nuevo sobre un tema que, aunque cotidiano, aún tiene muchos aspectos por descubrir. No se trata de resolver un problema específico, sino de comprender mejor cómo se vive y se construye la gestión en el interior de las organizaciones. Como indican Sampieri, Escudero y Cortez (2017) la investigación básica se enfoca en enriquecer el conocimiento existente, sin que necesariamente tenga una aplicación inmediata.

El nivel de esta investigación es exploratorio descriptivo, porque busca conocer y entender con más profundidad un fenómeno que muchas veces pasa desapercibido: cómo se vive realmente la gestión dentro de las organizaciones, desde la perspectiva de quienes la experimentan día a día.

Para ello, se utilizó un muestreo por conveniencia y oportunidad, lo que significa que se eligió a las personas que, por su experiencia directa con la gestión en sus espacios de trabajo, podían aportar relatos valiosos. Se trató de acercarse a quienes conocen de cerca lo que ocurre en lo cotidiano, más allá de los cargos formales.

La técnica de recolección fue la entrevista semiestructurada, una forma de conversar en la que, si bien había una guía con temas clave, se dio espacio a que los participantes compartieran libremente lo que sentían, pensaban y habían vivido dentro de su organización. El instrumento fue una guía de entrevista construida a partir de las categorías principales del estudio, como las prácticas diarias, la cultura organizacional y el sentido que cada persona le da a su rol. Esta guía ayudó a mantener el enfoque, pero sin limitar la espontaneidad de los relatos que fueron surgiendo durante el diálogo.

**Tabla 2***Matriz de categorización*

Sub categorías	Ítems	Interrogantes abiertas
SC1: Prácticas cotidianas	Toma de decisiones	¿Podrías contarme cómo se toman las decisiones importantes en tu área de trabajo?
	Manejo de conflictos	¿Qué haces cuando surge un conflicto entre colegas o con un superior? ¿Cómo se resuelve?
	Adaptación	¿Puedes darme un ejemplo de alguna vez en que tuviste que adaptarte a un cambio inesperado en la organización?
SC2: Gestión organizacional	Planeación	¿Cómo se planifican las actividades o metas en tu espacio de trabajo?
	Organización del trabajo	¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades entre los miembros del equipo?
	Supervisión	¿Qué mecanismos existen para supervisar o evaluar el trabajo dentro de la organización?
SC3: Cultura organizacional	Valores compartidos	¿Qué valores consideras más importantes dentro de esta organización?
	Ritos y símbolos	¿Existen tradiciones, celebraciones o costumbres que se repiten en la organización?
	Lenguaje organizacional	¿Hay expresiones o frases que solo usan dentro de la organización y que reflejan su cultura?
SC4: Organización	Imaginario organizacionales	Si tuvieras que describir la organización con una metáfora (por ejemplo, una familia, una máquina, etc.), ¿cuál usarías y por qué?
	Sentido del trabajo	¿Qué representa para ti trabajar aquí? ¿Qué sentido tiene tu rol en la organización?
	Narrativas personales	¿Podrías contarme una experiencia significativa que hayas vivido en esta organización?
SC5: Realidad Organizacional	Visión dominante	¿Cuál crees que es la visión de la alta dirección sobre cómo debe gestionarse la organización?
	Conflictos entre perspectivas	¿Has notado diferencias entre cómo los jefes y los empleados ven la gestión de la organización?
	Representaciones organizacionales	¿Cómo describirías a tu organización si tuvieras que presentarla a alguien de afuera?

**Tabla 3**

*Matriz de Consistencia*

<b>Problema</b>	<b>Objeto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Metodología</b>
Cómo se presentan las prácticas de gestión organizacional desde las experiencias vividas por los actores que trabajan dentro de la organización?	Entender las prácticas de gestión organizacional desde las experiencias diarias de los protagonistas dentro de la organización.	Gestión en las organizaciones.	<b>Enfoque:</b> cualitativo <b>Método</b> Universal: Método científico General: Inductivo, deductivo
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Subcategoría</b>	
¿Qué dificultades enfrentan los trabajadores en sus actividades diarias dentro de la organización?	Identificar y describir las prácticas cotidianas que los trabajadores realizan en su día a día dentro de la organización.	Prácticas cotidianas	Analítico: Sintético <b>Tipos:</b> Básico <b>Nivel:</b> Exploratorio descriptivo
¿Cómo perciben los trabajadores los procesos de gestión y toma de decisiones en la organización?	Analizar cómo los trabajadores perciben y experimentan los procesos de gestión organizacional en su entorno laboral.	Gestión organizacional	<b>Diseño:</b> Fenomenológico-Teoría fundamentada <b>Técnicas:</b> Entrevista semiestructurada
¿De qué manera los valores y creencias compartidas influyen en el ambiente laboral y en las relaciones entre trabajadores?	Analizar cómo los trabajadores perciben y experimentan los procesos de gestión organizacional en su entorno laboral.	Cultura organizacional	<b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista. <b>Muestra:</b> Por conveniencia y oportunidad
¿Cómo afecta la estructura y dinámica organizacional al sentido de pertenencia y al trabajo en equipo?	Explorar cómo los miembros de la organización construyen el sentido de pertenencia y la identidad organizacional en su labor.	Organización	
¿Cómo construyen los trabajadores su visión sobre la realidad organizacional a partir de sus experiencias y vivencias?	Analizar cómo los trabajadores perciben y construyen la realidad organizacional a partir de sus experiencias, interacciones y significados compartidos dentro de la organización.	Realidad Organizacional	

## RESULTADOS Y TRIANGULACIÓN DE DATOS

Según Burgwal (1999) señala que la estructura organizacional no solo se define por organigramas formales, sino también por flujos informales y acciones cotidianas que guían la dinámica interna. La gestión real surge de prácticas diarias, donde decisiones, conflictos y cambios suelen manejarse fuera de los procedimientos establecidos. Para analizar estas dinámicas, es clave indagar sobre procesos decisorios, resolución de conflictos y adaptación al cambio. Sin embargo, para evitar sesgos, se recomienda la triangulación metodológica, contrastando múltiples perspectivas para una comprensión más objetiva.

Según Vázquez (2016) la gestión no es solamente planificar o controlar, sino en actuar, y resolver de forma continua en escenarios reales. Esta observación coincide con el presente estudio, donde los trabajadores destacan que las decisiones de gestión ocurren en la práctica diaria y no en los planes formales. A nivel nacional Ticona (2018) estudió la cultura organizacional en una institución pública de Puno pudo ver que las decisiones están profundamente influenciadas por valores implícitos, entonces esto se ve reflejado en las dinámicas organizativas descritas por los participantes de esta investigación. De manera local Ricaldi y Villalva (2014) hallaron que la interpretación del trabajo cotidiano influye directamente en la motivación de los trabajadores del sector público de Tarma. Esta relación entre experiencia vivida y significado del trabajo se afirma en las entrevistas, donde se puede ver los trabajadores encuentran sentido a través de la interacción constante.

Las respuestas recogidas muestran que una buena gestión organizacional se basa en una planificación clara, tareas bien definidas y una supervisión constante. Las personas entrevistadas señalaron que reciben planes periódicos, que cada miembro ya sabe qué funciones le tocan, y que el trabajo se organiza por áreas y comisiones. En lo cual es importante de programar tanto a corto como a largo plazo, y de contar con estrategias de supervisión adaptadas a cada realidad. Como señala Rodríguez (2018) cuando la gestión está bien estructurada, no solo se mejora el rendimiento interno, sino que también se genera un impacto positivo en el entorno.

Chiavenato (2004) menciona que la gestión implica procesos como la planificación, organización y control. Esto se puede ver en la respuesta de los entrevistados que destacan tareas bien definidas y metas claras. Rodríguez (2018) muestra que una buena estructuración mejora tanto el entorno interno como el impacto social, lo que se reafirma en los relatos de trabajadores que perciben mejoras cuando hay coordinación

y evaluación continua. Ricaldi y Villalva (2014) refieren que la estructura de la gestión en Tarma muchas veces responde más a prácticas emergentes que a modelos formales, lo que complementa lo expresado por los actores entrevistados.

Los entrevistados destacan que los valores de su organización, como la puntualidad, responsabilidad y respeto, se viven a diario y fortalecen la confianza y el sentido de familia. Celebran fechas importantes para reconocer el esfuerzo de todos y fomentar pertenencia, aunque advierten que la falta de comunicación y herramientas adecuadas puede afectar este ambiente positivo. Como bien señaló Rodríguez (2009) una cultura organizacional sólida no solo impulsa el éxito de la empresa, sino que también deja una huella en la sociedad.

Schein (2010) destaca que la cultura es una red de significados compartidos que guía la acción, lo cual se asimila a las experiencias de los trabajadores que viven los valores organizacionales en su día a día. Cerda y Huaillani (2022) encuentran que las celebraciones simbólicas modelan el liderazgo y la gestión en escuelas de Lima, al igual que las celebraciones y frases propias que mencionan los entrevistados. Ricaldi y Villalva (2014) mencionan que muchos de los colaboradores de Tarma encuentran sentido en la interpretación simbólica de sus acciones. En los cual esto refleja cómo el lenguaje organizacional genera cohesión en los casos actuales que muestran los casos estudiados.

Una organización fuerte se construye sobre valores como el compañerismo y la responsabilidad, que no solo benefician a la empresa, sino también a la comunidad. La idea de sentirse parte de “una gran familia” crea un sentido de unión que va más allá del dinero, ayudando al estudiante a superar dificultades o a clientes actuando de manera empática. Como dice Thompson (2007) en las organizaciones no se puede separar lo estratégico de lo humano; por eso, el verdadero éxito llega cuando los objetivos de la empresa se alinean con el bienestar social y cada persona siente que su trabajo aporta a algo más grande

Morgan (2011) propone entender las organizaciones como sistemas sociales y culturales, lo cual se puede ver tal como mencionan familia, casa o comunidad expresadas por los entrevistados. Velazco y Ysidro (2024) Argumentan cómo los relatos personales ayudan a comprender mejor la gestión, como sucede en este estudio al integrar experiencias que demuestran el impacto humano de la organización. Ricaldi y Villalva (2014) también resaltan la importancia del sentido de pertenencia en el trabajador tarmaño, lo que se refleja en los vínculos afectivos narrados por los entrevistados.

Velásquez (2012) menciona que la realidad organizacional es un espacio de ne-



## CONSIDERACIONES FINALES

La verdadera gestión dentro de una organización no se vive desde los escritorios, sino en el día a día de quienes la hacen posible. Son las personas, con sus emociones, decisiones bajo presión, conflictos y vínculos, las que realmente sostienen y moldean el rumbo de una institución. Más allá de lo que dicen los manuales o los planes formales, es en lo cotidiano donde se construye la gestión real. Escuchar esas voces y reconocer lo humano detrás de cada proceso permite crear entornos laborales más justos, auténticos y efectivos.

La verdadera gestión se construye en el día a día, cuando las personas enfrentan retos, toman decisiones y se apoyan unas a otras. No todo está en los manuales: es la experiencia, el trato cotidiano y el reconocimiento lo que le da sentido al trabajo y mantiene viva la organización.

Una buena gestión no solo depende de planes y estructuras, sino también de cómo se adaptan a los retos del día a día. Aunque es importante tener tareas claras y un rumbo definido, en la práctica, muchas decisiones se ajustan sobre la marcha. Esto muestra que la flexibilidad y la capacidad de respuesta son tan esenciales como la planificación en cualquier organización.

En una organización, valores como la puntualidad, el respeto y la responsabilidad no solo se dicen, se viven día a día. Estos gestos fortalecen la confianza y hacen que las personas se sientan parte de algo. Las celebraciones y los reconocimientos también unen al grupo y crean identidad. Sin embargo, cuando falta comunicación o hay pocas herramientas, ese ambiente puede debilitarse.

Cuando hay compañerismo y compromiso, no solo se logra que la organización funcione mejor, también se crea un ambiente donde la gente se siente parte de una familia. Esa conexión va más allá del trabajo o el dinero: ayuda a enfrentar los momentos difíciles y fortalece los lazos entre todos, dentro y fuera de la organización.

Para que una organización sea fuerte y se mantenga firme ante los cambios, es necesario encontrar un equilibrio entre lo humano y lo operativo. Lograrlo implica liderar con empatía y reflexión, y contar con formas de trabajo que valoren tanto los resultados como a las personas que los hacen posibles.

## REFERENCIAS

- Burgwal, G. (1999). UNIVERSIDAD CENTRAL FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y PAISAJE PRACTICAS COTIDIANAS. Algunos instrumentos para un estudio acerca de las últimas transformaciones de la vida urbana.
- Castillo, M. Romero, E. & Mínguez, R. (2023). El método fenomenológico en investigación educativa: una revisión sistemática. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 18(2), 241–267. <https://doi.org/10.17151/rlee.2023.18.2.11>
- Cerda, R. & Huallani, S. (2022). “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL [Tesis de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Gestión Pública]. UNIVERCIDAD DEL PACIFICO.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. 2nd Edition. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/e01\\_978-0-85702-914-0\\_01.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/e01_978-0-85702-914-0_01.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Hans Serrano, Ed.; María del Pilar Obón & Pilar Mascaró Sacristán, Trads.; Décima edición). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. 395. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/55010759/creswell\\_Qualitative\\_Inquiry\\_2nd\\_edition-libre.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/55010759/creswell_Qualitative_Inquiry_2nd_edition-libre.pdf).
- Escudero, C. & Cortez, A. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6. [hrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodologia%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodologia%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing What Managers Do-and Can Do Better. What Managers Do—And Can Do Better*, 1–13. <https://books.google.com>.

pe/books?hl=es&lr=&id=wKwAtGhZ584C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Mintzberg,+H.+(2009).+Managing.+Berrett-Koehler+Publishers.+pdf&ots=-wJ\_VZXU2O&sig=5JXLdrQLW4tnLR0vvxI-zJzkQMs#v=onepage&q&f=false

Montoya, I. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. 23 editorial rev.fac.cienc.econ, XVII(2), 23–44. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf

Morgan, G. (2011). Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment. *Organization and Environment*, 24(4), 459–478. <https://doi.org/10.1177/1086026611434274>

Ricaldi, I., & Villalva, S. (2014). UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ [TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3831/Ricaldi%20Victorio%20-%20Villalva%20Quispe.pdf;jsessionid=CBB7A74FE4686D-519355800DC258C170?sequence=1

Rodríguez, D. (2018). Gestión Organizacional Autor: María Demelza Rodríguez. <http://www.areandina.edu.com>

Rodriguez, L. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Schein, E. (2010). AND AND LEADERSHIP LEADERSHIP. *Organizational Culture and Leadership*, 4. [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)

Shahram, D. Samad, C. & Ahmad, L. (2012). INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP ORGANIZATIONAL THEORY, SYSTEMIC THINKING AND SYSTEM MANAGEMENT. 1(2), 71–79.I

Thompson, J. (2007). Evolución de la teoría de la organización. [www.questia.com](http://www.questia.com)

Ticona, L. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDUSTRIAL 45 “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS” DE LA CIUDAD DE JULIACA [TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTI-

PLANO]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13706>

Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *ENTRAMADO*, 12(1), 66–80. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>

Velásquez, P. (2012). LA REALIDAD ORGANIZACIONAL: DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL. En *CIENCIA Y TECNOLOGÍA* (Vol. 5, Número 1).

Velazco, M. & Ysidro, M. (2024). La gestión del outsourcing y su relación con la gestión de recursos humanos para una empresa que presta estos servicios a una empresa minera de la Región Apurímac 2019 [TESIS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA ESCUELA DE POSGRADO]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2d68e8c8-8490-4b5a-a248-3ec7a56812b8/content>

## CAPÍTULO V

### FIESTA RELIGIOSA TARMEÑA ¿AMIGA O ENEMIGA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?



Jeimy Sosa Huaman

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0001-2665-7567>

[71222187@unaat.edu.pe](mailto:71222187@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Tarma, denominada la “Perla de los Andes”, la cual está ubicada en la región Junín del Perú, constituye un espacio donde se materializan las expresiones culturales, históricas y religiosas, constituyendo así una de las principales manifestaciones que estructuran la identidad de sus habitantes. Entre éstas, las fiestas religiosas destacan debido a su lugar relevante en lo que a fiestas se refiere, puesto que no solo constituyen una manifestación de fe, sino que además constituyen una manifestación social que afecta a muchos otros campos de la vida comunitaria, la organización y el trabajo. Este trabajo quiere dar cuenta de la relación entre las fiestas religiosas tarmeñas y el comportamiento organizacional, por lo que se plantea la pregunta siguiente: ¿Las fiestas religiosas son amigas o enemigas del comportamiento organizacional?

Para Iracheta y Montes (2009) la festividad religiosa Nuestra Señora de Tonatico es un centro numinoso que cubre una amplia zona de incidencia y rebasa fronteras para captar fieles de distintos Estados, esto nos hace ver el alcance religioso. Torres et al. (2018) sostiene que las festividades tradicionales fortalecen la identidad y cohesión social, estas festividades tienen un alcance positivo en el ambiente laboral y la cultura institucional. Por otro lado Ojeda et al. (2024) afirma que el turismo religioso se trata de valorar y conectar con las costumbres, tradiciones y el intercambio cultural que gira en torno a los centros religiosos. Por ello estas celebraciones no solo eran eventos religiosos, sino también ocasiones que movilizaban recursos económicos (Cruz & Soler, 2021).

En ese sentido Madero y Olivas (2016) menciona que los jóvenes hoy en día no solo buscan empleo sino también buscan trabajos que respeten y reflejen sus valores, sus orígenes culturales y sus creencias. Por su parte Ttito (2021) en su estudio desarrollado afirma que la religiosidad popular forma parte esencial del ser humano; es un rasgo antropológico en el que se integran la cultura, la fe y las tradiciones. Mientras que Cerrón (2022) menciona que el verdadero valor de la religiosidad en estas celebraciones

se refleja incorrectamente hasta que las tradicionales muestras de adoración y fe son ahora los signos en busca de economía.

Seguidamente Reyes et al. (2023) una institución saludable es aquella que integra la dimensión humana, cultural y emocional en su comportamiento organizacional. Pero esa integración requiere de políticas institucionales claras y una gestión cultural activa, que no siempre está presente en todas las instituciones. En Tarma se mantienen las costumbres religiosas mediante festivales donde miles de fieles visitan el Santuario del Señor de Muruhuay. (Varje, 2023). Cada año, miles de fieles locales y visitantes se reúnen en este lugar para expresar su fe, cumplir promesas o agradecer favores.

Según Varje (2023) las actividades religiosas son realizadas mayormente por adultos mayores, mientras que los jóvenes muestran escasa participación e interés. Prefieren eventos más recreativos como conciertos o ferias, que transforman la tradición religiosa.

El comportamiento organizacional será determinante para el futuro de la religiosidad tradicional en Tarma. Si las organizaciones no se adaptan ni integran a los jóvenes, las festividades corren el riesgo de perder su esencia espiritual y convertirse en eventos meramente culturales o turísticos.

Según Wienclaw (2021) el comportamiento organizacional está determinado por factores internos como la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional, así como por factores externos relacionados con el entorno social y cultural. Asimismo Barreto y Santos (2024) sostienen que la motivación es clave del comportamiento organizacional, ya es adoptada por factores como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el ambiente laboral. Por su parte Garza (2022) sostiene que son que son las acciones voluntarias y realizadas por los empleados más allá de sus funciones, con el propósito de ayudar a otros y fortalecer el entorno laboral.

Según Reyes y Huachaca (2023) el comportamiento organizacional se refiere a cómo las personas y los grupos participan en el funcionamiento de una organización, utilizando sus conocimientos para contribuir a su eficacia. Mientras que Ferrer (2018) menciona que el comportamiento organizacional se refiere a las actitudes, la cultura y las relaciones dentro de una organización que influyen en su capacidad para aprender, adaptarse e innovar a través del talento de su personal.

En este marco, se expone la siguiente tabla sobre las categorías de esta investigación:

**Tabla 1**

*Definición de categoría C1 Comportamiento Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>C1. Comportamiento Organizacional</b>	<b>Subcategoría</b>
Koontz et al. (2008)	El comportamiento organizacional estudia de manera sistemática las conductas, aptitudes y respuestas de un grupo y o individuo en la organización con el fin de comprender y mejorar el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Motivación</u></li> <li>- <u>Liderazgo</u></li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- <u>Dinámica de grupos</u></li> </ul>
Chiavenato (2009)	El comportamiento organizacional, es el estudio del comportamiento humano en el contexto de las organizaciones, orientado a comprender cómo las personas actúan e interactúan dentro del ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Motivación laboral</u></li> <li>- Comportamiento grupal</li> <li>- Gestión de conflicto</li> <li>- <u>Satisfacción</u> laboral</li> </ul>
Goleman (2010)	El comportamiento organizacional es el conjunto de acciones, actitudes y respuestas de las personas dentro de una organización, que está profundamente condicionado por su inteligencia emocional, es decir, por su capacidad de reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Motivación</u></li> <li>- Empatía</li> <li>- Habilidades Sociales</li> <li>- Autoconciencia</li> </ul>
Robbins y Judge (2009)	El comportamiento organizacional es un campo que investiga el alcance que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio organizacional</li> <li>- <u>Motivación</u></li> <li>- <u>Liderazgo</u></li> <li>- Cultura Organizacional</li> </ul>
Hellriegel y Slocum (2009)	El comportamiento organizacional se centra en el análisis a la persona en las organizaciones, concentrándose en entender, anticipar e incidir en las conductas de personas. El comportamiento en las organizaciones se ve condicionado por el entorno externo, las estructuras organizativas y las interacciones personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Satisfacción laboral</u></li> <li>- <u>Dinámica de grupos</u></li> <li>- Organizar</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

De acuerdo con la Tabla 1 se puede apreciar que 4 puntos que son los más repetitivos por las siguientes subcategorías: Motivación (4 autores), liderazgo (2 autores),

satisfacción laboral (2 autores) y dinámica de grupos (2 autores).

**Tabla 2**

*Definición de categoría C2 Fiestas Religiosas*

Autor	C2. Fiestas Religiosas	Subcategoría
Aguirre (2021)	Menciona que las fiestas religiosas son una expresión simbólica y comunitaria en la que se manifiesta la fe del pueblo, integrando elementos litúrgicos, culturales y sociales, convirtiéndose en un espacio de encuentro de lo humano y divino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Cultural</u></li> <li>- <u>Economía</u></li> <li>- Teología</li> <li>- Comunitaria</li> <li>- Temporal</li> </ul>
Martínez (2006)	La fiesta religiosa es un dispositivo social complejo donde convergen la reproducción simbólica de la identidad, el fortalecimiento de redes sociales y la disputa por el poder y la legitimidad dentro del campo religioso y comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simbólica</li> <li>- <u>Social</u></li> <li>- <u>Cultural</u></li> <li>- <u>Económica</u></li> <li>- <u>Identitaria</u></li> </ul>
Guerrero (2020)	Como las fiestas religiosas, asociadas a la devoción mariana como la Virgen del Carmen de La Tirana, operan como fenómenos socioculturales complejos en los que se mezclan la espiritualidad y la vida cotidiana, entre las antiguas costumbres y las nuevas expresiones, lo territorial y lo digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emocional</li> <li>- <u>Social</u></li> <li>- <u>Cultural</u></li> <li>- Devocional</li> </ul>
Guzmán (2006)	La fiesta religiosa se entiende como una manifestación simbólica profundamente anclada en la cultura andina, que permite reafirmar su pertenencia étnica y nacional, así como negociar su lugar en la sociedad receptora. A través de rituales, danzas, música y expresiones devocionales, estas no solo se reproducen sus tradiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devocional</li> <li>- <u>Social</u></li> <li>- <u>Identitaria</u></li> <li>- Comunitaria</li> </ul>
Torres et al. (2018)	Las fiestas religiosas como populares son vistas como expresiones de identidad ancestral, entendidas no solo como eventos festivos, sino como espacios de resistencia cultural, transmisión de saberes y cohesión social. Desde esta perspectiva, la fiesta religiosa como el Inti Raymi o la fiesta a San Pedro que son abordadas como rituales de reciprocidad, agradecimiento a la naturaleza, y reafirmación de la identidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identitaria</b></li> <li>- <b>Social</b></li> <li>- Comunitaria</li> <li>- Espiritual</li> </ul>

De acuerdo con la Tabla 2 se puede apreciar que 4 puntos que son los más repetitivos por las siguientes subcategorías: Social (3 autores), cultural (4 autores), identitaria (3 autores) y económica (2 autores).

## METODOLOGÍA

En este estudio se adopta un enfoque cualitativo, ya que busca comprender fenómenos sociales a través de quienes los viven, captando sus experiencias y significados desde su realidad. Hernández et al. (2010) la investigación cualitativa explora experiencias y significados mediante la interacción directa con los actores. Por ello, se busca comprender cómo la fiesta religiosa tarmaña incide en el comportamiento organizacional. El diseño metodológico en esta investigación es etnográfico de acuerdo con Bernal (2016) permite estudiar prácticas sociales y costumbres, facilitando la interpretación de cómo esta festividad incide en la dinámica interna de las instituciones.

El nivel de investigación es exploratorio-descriptivo, ya que se analiza un fenómeno poco abordado y se describen sus manifestaciones concretas Hernández et al. (2010) lo exploratorio examina temas novedosos y lo descriptivo detalla variables y patrones. El diseño específico es inductivo; de acuerdo Hernández et al. (2010) se parte de la recolección de datos para generar interpretaciones, permitiendo que el conocimiento surja desde las vivencias y significados de los participantes. La recolección de datos utilizaremos la entrevista semiestructurada, Arias (2020) menciona que esta se emplea habitualmente para medir cómo los trabajadores viven su rol dentro de una organización, incluyendo sus conductas, experiencias, opiniones y percepciones.

La muestra fue intencionada, conformada por trabajadores de negocios locales ubicados en la zona de Muruhuay, que participan activamente durante la festividad religiosa en Tarma. El muestreo fue por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su accesibilidad, disposición para colaborar y experiencia directa con el fenómeno.

Finalmente, se presenta la operacionalización de categorías y la matriz de consistencia, que articulan los fundamentos conceptuales con el instrumento de entrevista, asegurando la coherencia metodológica del estudio.

**Tabla 3***Operacionalización de categoría C1 Comportamiento Organizacional*

<b>Subcategoría</b>	<b>Ítems</b>	<b>Pregunta para la entrevista cualitativa</b>
C1.SC1 -Motivación	Factores motivacionales	¿Qué aspectos de su trabajo lo motivan a esforzarse más?
C1.SC2 -Liderazgo	Estilo de liderazgo	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de sus jefes o supervisores?
	Participación en decisiones	¿Se le permite participar en las decisiones relacionadas con su trabajo?
C1.SC3 -Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	¿Está satisfecho con el ambiente físico y emocional de su lugar de trabajo?
C1.SC4 -Dinámica de Grupos	Trabajo en equipo	¿Cómo es la colaboración en los miembros del equipo? ¿Trabajan bien juntos?
	Resolución de conflictos	¿Cómo suelen resolverse los conflictos dentro del grupo de trabajo?

**Tabla 4***Operacionalización de categoría C2 Fiestas Religiosas*

<b>Subcategoría</b>	<b>Ítems</b>	<b>Pregunta para la entrevista cualitativa</b>
C2.SC1 - Social	Relaciones laborales	¿Cómo participan las festividades religiosas en la relación entre compañeros de trabajo?
	Conflictos o tensiones	¿Se han generado conflictos entre colaboradores debido a opiniones distintas sobre la festividad?
C2.SC2 -Cultural	Prácticas culturales	¿Qué prácticas culturales relacionadas con la fiesta se trasladan al ambiente de trabajo?
	Respeto a la diversidad	¿Cómo se maneja la diversidad cultural dentro de su organización durante las festividades?
C2.SC3 -Identitaria	Sentido de pertenencia	¿Participar en la fiesta religiosa refuerza su sentido de pertenencia a la comunidad y a la organización?
	Representación simbólica	¿Qué símbolos o actos de la fiesta cree que representan mejor la identidad del trabajador tarmeño?

C2.SC4 - Económica	Incidencia en la productividad	¿Cómo afecta económicamente la festividad al desempeño o resultados de la organización?
	Gastos personales	¿La participación en la fiesta representa un gasto significativo para usted o su familia?

**Tabla 5**

*Matriz de consistencia*

<b>Matriz De Consistencia</b>	
<b>Descripción</b>	
Problemática	PG: ¿Cómo es el comportamiento organizacional de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña? PE1: ¿Cómo es la motivación de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña? PE2: ¿Cómo es el liderazgo de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña? PE3: ¿Cómo es la satisfacción laboral de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña? PE4: ¿Cómo es la dinámica de grupos de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña?
Objetivos	OG: Analizar el comportamiento organizacional de los trabajadores en instituciones durante la fiesta religiosa tarmeña. OE1: Identificar los efectos motivacionales asociados a las fiestas religiosas. OE2: Analizar cómo las festividades afectan los estilos y prácticas de liderazgo. OE3: Evaluar la incidencia de las fiestas en la satisfacción laboral. OE4: Analizar la dinámica de grupos durante la fiesta religiosa tarmeña.

## RESULTADOS

La siguiente nube de palabras refleja los términos con mayor frecuencia en las entrevistas, destacando conceptos como “fiesta”, “trabajo”, “festividades”, “clientes” y “ambiente”, los cuales coinciden con las categorías analizadas en este estudio.



a liderazgos autoritarios que no fomentan la participación activa de sus colaboradores. Esto genera una sensación mixta sobre el rol del líder, ya que se valora su cercanía afectiva, pero se cuestiona la falta de apertura en la toma de decisiones.

Otro aspecto importante fue la manera en que la festividad relaciona con la satisfacción laboral. Si bien muchos valoran positivamente el ambiente festivo y la oportunidad de generar ingresos adicionales, también se evidenció un notable desgaste físico y emocional. Varios trabajadores mencionaron que no siempre reciben una compensación justa por el trabajo extra que realizan durante estos días intensos, lo que afecta su percepción general de satisfacción.

Y por última en dinámica de grupos, pude notar que la presión de la festividad provoca una mejora momentánea en la colaboración entre los miembros del equipo. La urgencia del trabajo hace que las personas se organicen y cooperen más. Sin embargo, también se generaron conflictos relacionados con la falta de claridad en los roles o con la desigual carga de tareas, ya que algunos de ellos participan activamente en las actividades religiosas fuera de la organización. A pesar de ello, la mayoría de entrevistados coincidió en resaltar la solidaridad que surge en medio del esfuerzo colectivo.

Durante el análisis de la segunda categoría se pudo identificar que las festividades religiosas generan una mayor integración entre los trabajadores, promoviendo el compañerismo y el trato igualitario, especialmente en los días de mayor actividad. Sin embargo, también surgieron testimonios que evidencian ciertos niveles de exclusión hacia quienes no participan activamente o no comparten el mismo sentimiento religioso. En esos casos, el respeto por las diferencias de creencias aún parece ser limitado dentro del ambiente laboral.

Los entrevistados destacaron la presencia constante de elementos culturales como la música tradicional, la decoración con motivos festivos, la comida típica y el uso de símbolos religiosos en los espacios de trabajo. Estas prácticas contribuyen a reforzar la identidad colectiva, aunque también hubo voces críticas que señalaron una pérdida del sentido original de la celebración. Para algunos, la festividad se ha convertido en una costumbre que se repite año tras año, sin el mismo sentimiento espiritual de antes.

Durante las entrevistas, muchos trabajadores manifestaron un fuerte sentido de orgullo por formar parte de la tradición tarmaña, reforzando su identidad personal y laboral. La festividad funciona como un espacio simbólico donde se valora lo local, lo ancestral y lo comunitario. Sin embargo, también se percibe cierta desconexión en las generaciones más jóvenes, quienes en algunos casos no se sienten representados o

vinculados emocionalmente con la festividad.

En el aspecto económico, los resultados mostraron una doble percepción por parte de los entrevistados. Por un lado, reconocen que las festividades aumentan la actividad comercial y permiten mayores ingresos para los negocios y trabajadores. Por otro lado, se señaló que la participación en la fiesta implica gastos considerables en vestimenta, comidas y ofrendas cuando participan activamente en ella. Algunos manifestaron que el esfuerzo invertido no siempre se ve reflejado de manera equitativa en los beneficios económicos obtenidos.

Ahora veremos el análisis de enraizamiento, lo cual nos permite identificar la frecuencia con la que los códigos emergieron en las entrevistas. A continuación, se presenta el enraizamiento de cada subcategoría, lo que ayuda a visualizar los temas más recurrentes en los discursos de los participantes.

Ahora veremos el análisis de enraizamiento, lo cual nos permite identificar la frecuencia con la que los códigos emergieron en las entrevistas. Se presenta el enraizamiento de cada subcategoría, lo que ayuda a visualizar las palabras más recurrentes en los entrevistados

## Figura 2

*Enraizamiento de códigos obtenidos mediante ATLAS.ti.*

Nombre	▲ Enraizamiento	Densidad	Grupos
● ◇ C1.SC1. Motivación		10	0 [C1. Comportamiento Organizacional]
● ◇ C1.SC2. Liderazgo		18	0 [C1. Comportamiento Organizacional]
● ◇ C1.SC3. Satisfacción laboral		12	0 [C1. Comportamiento Organizacional]
● ◇ C1.SC4. Dinámica de Grupos		18	0 [C1. Comportamiento Organizacional]
● ◇ C2.SC1. Social		10	0 [C2. Fiesta Religiosa]
● ◇ C2.SC2. Cultural		14	0 [C2. Fiesta Religiosa]
● ◇ C2.SC3. Identitaria		17	0 [C2. Fiesta Religiosa]
● ◇ C2.SC4. Económica		16	0 [C2. Fiesta Religiosa]

Nota. Extraído mediante software ATLAS.ti 9 de los 3 entrevistados

Como se observa, las subcategorías con mayor enraizamiento fueron Liderazgo y Dinámica de Grupos en la categoría de Comportamiento Organizacional, así como Identitaria y Económica en la categoría de Fiesta Religiosa, lo que muestra la relevancia de estos aspectos en las experiencias narradas por los trabajadores.

## TRIANGULACIÓN DE DATOS

Se evidenció que la motivación de los trabajadores aumenta durante las festividades por el incremento de clientes, el ambiente festivo y los vínculos con líderes cercanos, especialmente familiares. Esta vivencia coincide con el estudio brasileño de Barreto y Santos (2024), quienes destacan que la motivación laboral está fuertemente asociada al reconocimiento emocional, el sentido de pertenencia y el entorno social. En ambos casos, el contexto cultural cumple un rol clave en estimular el compromiso del trabajador.

Los testimonios recogidos indican que el liderazgo observado es jerárquico, informal y familiar, con poca participación de los trabajadores. Esto coincide con Reyes et al. (2023) en su estudio realizado en Cuba, donde afirman que un liderazgo saludable debe integrar la dimensión cultural y emocional del equipo. La falta de políticas claras refuerza esta necesidad, ya que, sin una conducción adecuada, la presión de las festividades puede generar tensiones.

La información obtenida sugiere que la satisfacción laboral mejora por el ambiente festivo y la posibilidad de aumentar ingresos, pero se ve afectada por el cansancio físico, el estrés y la falta de reconocimiento. Esto está alineado con Hellriegel y Slocum (2009) en su investigación estadounidense afirman que la satisfacción laboral depende del equilibrio entre las condiciones físicas, emocionales y externas. Los testimonios respaldan esta idea al mostrar cómo la sobrecarga puede neutralizar el entusiasmo inicial.

Los relatos evidenciaron que las dinámicas grupales se fortalecen durante la festividad por la colaboración, aunque también surgen tensiones por la falta de definición de roles. Esto concuerda con Robbins y Judge (2009) investigadores norteamericanos que sostienen que una dinámica efectiva requiere estructura y buen manejo de conflictos. Así, el efecto positivo de la festividad depende de una organización interna clara.

Durante las festividades, las relaciones sociales entre trabajadores se fortalecen, promoviendo la integración; sin embargo, también se presentan casos de exclusión hacia quienes no comparten las mismas creencias. Esto coincide con el estudio desarrollado por Iracheta y Montes (2009) en México, donde las festividades religiosas movilizan a grandes sectores sociales, generando tanto cohesión como límites simbólicos de pertenencia.

Los trabajadores señalaron la presencia de música, decoración, comida típica y símbolos religiosos en el entorno laboral durante la festividad, lo cual refuerza la iden-

tividad cultural colectiva. Esta experiencia coincide con Ttito (2021), quien en su estudio en Perú plantea que la religiosidad popular articula fe, costumbres y cultura, convirtiéndose en una forma profunda de expresión colectiva. De forma complementaria, Cerrón (2022) advierte que muchas veces el valor cultural de las festividades es malinterpretado o comercializado, desdibujando su sentido original.

Se identificó que muchos trabajadores sienten orgullo al formar parte de una celebración representativa de la identidad tarmeña, aunque algunos jóvenes se muestran distantes. Esto concuerda con Varje (2023) quien, en su estudio en Perú, específicamente en Tarma advierte que la religiosidad popular fortalece el sentido de pertenencia, pero puede debilitarse si no se adapta a los intereses de nuevas generaciones. La experiencia recogida confirma este riesgo generacional.

En lo económico, se constató que la festividad genera ingresos, pero también implica gastos personales elevados para quienes participan activamente. Esto contrasta parcialmente con Cruz y Soler (2021) quienes en su investigación hecha del Perú advierten que cuando lo comercial predomina, se pierde el sentido espiritual. La experiencia muestra tanto una oportunidad económica como preocupación por el equilibrio entre lo simbólico y lo rentable.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Las festividades religiosas tarmeñas inciden significativamente el comportamiento organizacional, generando transformaciones en la dinámica interna de las instituciones. Durante estas celebraciones, se modifican los ritmos de trabajo, se reconfiguran roles y se intensifican las interacciones entre los trabajadores, creando un ambiente donde la cultura local y las prácticas religiosas inciden en la motivación, el liderazgo y la cohesión del equipo. A su vez, la festividad provoca ajustes en la gestión de recursos y en la organización de tareas, mostrando cómo las dimensiones culturales y sociales están profundamente entrelazadas con los procesos laborales cotidianos.

En cuanto a la motivación, durante la festividad los trabajadores experimentan un aumento de ella gracias al incremento de ventas, la afluencia de turistas y el orgullo de participar en una tradición local que da prestigio y valor cultural a su labor. Esta motivación se refuerza por el ambiente festivo que contagia entusiasmo y por la oportunidad de mostrar sus habilidades y compromiso ante la comunidad. Sin embargo, este impulso se ve limitado cuando no existen incentivos formales o un reconocimiento claro del esfuerzo adicional que realizan, lo que puede generar descontento o sensación de desgaste

al terminar la celebración.

Respecto al liderazgo en tiempos festivos, dentro de las organizaciones este suele reforzarse en torno a figuras familiares o jerárquicas que asumen la toma de decisiones clave y organizan el trabajo de manera centralizada. Si bien muchos valoran la cercanía y la confianza que brindan estos líderes, también se percibe una falta de participación de los demás trabajadores en la planificación y distribución de tareas, lo que en algunos casos genera incomodidad o sensación de poca apertura al diálogo. Esta situación refleja la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo más inclusivas y participativas, especialmente en contextos de alta demanda laboral como las festividades.

En la satisfacción laboral, las fiestas generan un ambiente de entusiasmo y fortalecen la unión entre compañeros, creando momentos de alegría y camaradería. Sin embargo, también provocan cansancio físico, estrés y una carga laboral adicional que incide negativamente en el bienestar de los trabajadores, especialmente cuando no se les otorga descanso o reconocimiento suficiente por el esfuerzo extra que implica atender la alta demanda durante la festividad.

La dinámica de grupos se intensifica durante la festividad, ya que la colaboración y el apoyo mutuo aumentan en la preparación y ejecución de actividades festivas, generando un ambiente de trabajo más unido y solidario. Sin embargo, también surgen tensiones cuando no existe claridad en la asignación de funciones, o cuando algunos trabajadores perciben que están asumiendo mayor carga laboral que otros, lo que puede afectar la armonía del equipo.

Fortalecer la gestión participativa implica crear espacios de diálogo y coordinación en la planificación de las actividades festivas, fomentando un liderazgo más inclusivo que permita a todos los trabajadores expresar sus ideas, compartir sus experiencias y participar activamente en la toma de decisiones. Esto ayudara a mejorar la distribución de tareas de manera más equitativa, fortalecer la comunicación interna y generar un ambiente laboral más colaborativo y respetuoso.

Valorar mejor al trabajador implica reconocer de manera justa su esfuerzo durante las festividades, implementando políticas de retribución económica que premien su compromiso y dedicación. Esto incluye otorgar incentivos salariales, bonos o compensaciones adicionales que reflejen el aporte extraordinario que realiza en estos periodos de alta demanda. De este modo, se fomentaría la motivación, se fortalecería el sentido de justicia organizacional y se construiría un ambiente laboral más equitativo y satisfactorio para todos.

## REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2021). La fiesta religiosa como lugar teológico. *Scielo*, 62(2), 177–199. <https://www.scielo.cl/pdf/tv/v62n2/0717-6295-tv-62-02-0177.pdf>
- Arias, J. (2020). TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (Primera edición). ENFOQUES CONSULTING EIRL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Barreto, P., & Santos, M. (2024). MOTIVAÇÃO COMO VARIÁVEL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: FATORES QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *REVISTA FOCO*, 17(11), e6867. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n11-113>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación : administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Cuarta edición). Pearson Educación de Colombia S.A.S. <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/download/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Cerrón, E. (2022). La religiosidad popular de la festividad de tayta niño [Trabajo Académico Para Optar El Título De Segunda Especialidad En Filosofía Y Religión, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.uccs.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/7806fd19-9b7a-4fb1-8ff8-18d33946a178/content>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (P. Mascaró Sacristán, Trans.; Segunda edición). MCGRAW-HILL.
- Cruz, N., & Soler, L. (2021). Comer y beber. Fiestas del cristianismo indígena en la Provincia de los Charcas del Perú (Jujuy, siglos XVI-XVIII). *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, 8(24), 165–184. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-49942021000300165&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-49942021000300165&script=sci_arttext)
- Ferrer, R. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Academo Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 169–178. <https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.9>
- Garza, M. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 10(24). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457669807024>

- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional en la empresa* (E. Del Valle Peñamil, Trans.). Penguin Random House. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=inteligencia+emocional+en+la+empresa+daniel+goleman&ots=mbXX-vZxtV&sig=H2C6OcNppw-R2I3ivsF091XFtk5g#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20en%20la%20empresa%20daniel%20goleman&f=false>
- Guerrero, B. (2020). Religiosidad popular en el Norte Grande de Chile: uso de redes sociales. *Revista Sociedad y Religión*, 30(53), 97–123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387264556005>
- Guzmán, J. (2006). Una festividad religiosa como signo de identidad, migrantes bolivianos en Jujuy. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, 31, 53–66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18503103>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (P. Mascaró Sacristán & M. E. Treviño Rosales, Trans.; 12a edición). Cengage Learning. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). McGRAW-HILL. <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Iracheta, M., & Montes, O. (2009). Dos celebraciones religiosas en un mundo globalizado. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 33–49. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011674004.pdf>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (M. Ortiz Staines, Trans.; 13a edición). McGRAW-HILL. [https://www.academia.edu/127947179/\\_ADMINISTRACION\\_UNA\\_PERSPECTIVA\\_GLOBAL\\_Y\\_EMPRESARIAL](https://www.academia.edu/127947179/_ADMINISTRACION_UNA_PERSPECTIVA_GLOBAL_Y_EMPRESARIAL)
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32, 51–59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5399547>
- Martínez, L. (2006). Migración transnacional, fiestas religiosas y campo de poder Dos esbozos teóricos para su análisis\*. *Alteridades*, 16(32), 135–152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74703210>

- Ojeda, J., Franco, C., Cabana, D., Contreras, L., Hinojosa, L., & Calizaya, J. (2024). Capítulo 2: Aspectos teóricos del turismo religioso en el Perú, Caso Santuario de la Virgen de Chapi. In *Universidad Ciencia y Tecnología* (primera edición, Vol. 28, Issue 123, pp. 143–151). Autana Books S.A.S. <https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.814>
- Reyes, R., & Huachaca, A. (2023). Comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora, sede San Isidro (Lima- Perú), 2022. *Industrial Data*, 26(2), 119–134. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.24826>
- Reyes, Y., Sierra, D., & Malvarez, S. (2023). Caracterización del comportamiento organizacional en la Facultad de Ciencias Médicas Mayabeque. *Revista Cubana de Salud Pública*, 49(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v49n2/1561-3127-rcsp-49-02-e3761.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (P. M. Guerrero Rosas, Ed.; J. Enríquez Brito, Trans.; 13a edición). Pearson Education, Inc. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Torres, G., Ullauri, N., & Lalangui, J. (2018). LAS CELEBRACIONES ANDINAS Y FIESTAS POPULARES COMO IDENTIDAD ANCESTRAL DEL ECUADOR. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 289–293. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/866/958>
- Ttito, M. (2021). Análisis de la religiosidad popular [Trabajo Académico Para Optar El Título De Segunda Especialidad En Filosofía Y Religión, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/d51e4eb4-7d53-4ca8-a898-fb756d8d174e/content>
- Varje, M. (2023). Religiosidad popular en Tarma [Trabajo Académico Para Optar El Título De Segunda Especialidad En Filosofía Y Religión, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/2bfa0c71-7d07-4936-ada2-4017ce0166f1/content>
- Wienclaw, R. (2021). Organizational Behavior. In *Salem Press Encyclopedia*. <https://research.ebsco.com/c/hb5gu7/viewer/html/wh2v7rmm3j>

## CAPÍTULO VI

### POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS PRODUCTOS DE JHOSTIN PANADERÍA-PASTELERÍA



Geraldine Fiorella Tarazona Valencia

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0007-6952-5808>

[76679337@unaat.edu.pe](mailto:76679337@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, el rubro de las pastelerías y panaderías artesanales representan una parte importante del tejido económico local, generalmente en ciudades como Tarma. Este tipo de negocio combina el valor social, tradición, cultura gastronómica y genera empleo directo dinamizando la economía. Jhostin Panadería-Pastelería con una trayectoria creciente, se ha convertido en un referente dentro del mercado local gracias a la variedad y calidad en sus productos y a su conexión con la identidad y el gusto de los consumidores tarmaños.

Sin embargo, la empresa se encuentra en un mercado competitivo desafiante debido a que las panaderías industriales y los negocios informales generan un impacto en los precios y en la fidelidad del cliente; por ende, para garantizar su permanencia, preferencia y expansión en el mercado es importante establecer estrategias de posicionamiento dentro de la empresa.

Según Kotler y Keller (2016) el posicionamiento estratégico es un pilar fundamental del marketing moderno, mencionan que es definir y comunicar consistentemente la propuesta de valor única y significativa al público objetivo y en el caso de Jhostin Panadería-Pastelería, esto se traduce en ofrecer productos de calidad destacando las particularidades frente a la competencia, como la atención personalizada, sabor y su presentación en los productos.

Adicionalmente, esta investigación se justifica por su contribución al desarrollo de pequeñas empresas locales, al fomentar prácticas más sostenibles, innovadoras y alineadas con las demandas del consumidor moderno; por medio de un análisis cualitativo con respecto a su posicionamiento, se podrán identificar brechas y oportunidades que guíen mejor las decisiones empresariales. Para comprender la situación actual de Jhostin Panadería-Pastelería, es crucial un diagnóstico que evalúe factores internos y externos.

Jhostin Panadería-Pastelería tiene una fuerte aceptación del público gracias a su

carácter artesanal, la amplia gama de productos tradicionales y el trato cercano que brinda a sus clientes. Sin embargo, se identifican desafíos como una limitada presencia digital y una escasa diferenciación visual respecto a la competencia.

La percepción del valor del consumidor es un pilar del posicionamiento estratégico, que se refiere a cómo el cliente evalúa la utilidad del producto basándose en el balance entre lo que recibe y lo que se entrega. En este caso, factores como el sabor, la presentación, un precio justo y la experiencia de compra son valorados en este proceso.

En Tarma, Jhostin Panadería-Pastelería está asociada con la confianza y la calidad artesanal, aunque esta imagen positiva no se ha capitalizado completamente a través de estrategias de fidelización o de comunicación efectiva que fortalezcan la imagen; por consiguiente, este aspecto es clave para la propuesta estratégica actual, pues entender el valor percibido por el cliente es fundamental para mejorar la percepción, la fidelización y la preferencia de la marca.

Según Aaker (1996) la diferenciación es el eje central del posicionamiento, una marca sólida se logra al ofrecer beneficios que son percibidos como únicos, relevantes y sostenibles; para Jhostin Panadería-Pastelería, la diferenciación debería centrarse en su propuesta de valor, es decir, en su elaboración de manera artesanal, su arraigo cultural en Tarma y la capacidad para personalizar experiencias. Pese a esto, la identidad visual actual de Jhostin Panadería-Pastelería (logos, empaques, ambientación del local) no expresa cabalmente su ventaja competitiva; por tal motivo, la diferenciación no solo debe enfocarse en el producto, sino en la totalidad de la experiencia de compra, desde la interacción inicial hasta la presencia en medios digitales.

El presente estudio busca gestionar elementos diferenciadores para crear una narrativa de marca sólida, que conecte emocionalmente con el consumidor y genere un posicionamiento duradero a nivel local, las estrategias de marketing son esenciales para determinar cómo se comunica y se entrega valor al cliente. Lamb et al. (2012) sugieren que las pequeñas empresas peruanas deben adaptar sus estrategias al contexto particular de su localidad, tomando en cuenta tendencias nacionales e internacionales, para Jhostin esto se traduce en un complemento entre la promoción tradicional con una efectiva presencia digital.

En síntesis, el posicionamiento estratégico implica la creación de una propuesta de valor que sea diferenciada y clara, sustentada en aspectos como el uso de ingredientes locales, la preservación de recetas tradicionales y la adaptación a las tendencias de consumo. Según Kotler y Keller (2016), la segmentación de mercado es crucial para

identificar los clientes meta y diseñar estrategias de diferenciación efectivas; asimismo, Porter (1996) argumenta que la competitividad empresarial se basa en la capacidad de generar valor al consumidor mediante estrategias claramente definidas.

La presente investigación fundamenta su marco teórico en las aportaciones de diversos autores que han estudiado el posicionamiento estratégico. En este contexto Kotler et al. (2017) resaltan la segmentación y diferenciación como puntos clave para la creación de valor. Por otro lado, Keller (1993) resalta el papel crítico de la percepción del consumidor en el desarrollo de una marca potente, mientras que Kotler y Keller (2016) sostienen que la identidad de marca es fundamental para la diferenciación y la fidelización.

En mercados saturados para tener diferenciación de la competencia se requiere una estrategia de marca claramente estructurada; Lamb et al. (2002) argumentan que la diferenciación basada en la calidad y la exclusividad es clave para que las empresas incrementen su participación y crecimiento en el mercado; tomando en cuenta estos pilares teóricos, esta investigación busca determinar cómo Jhostin Panadería-Pastelería puede mejorar su posicionamiento de manera estratégica implementando tácticas que se alineen con las prácticas más efectivas del sector.

(Maritz y Toit, 2018) las empresas logran posicionarse en la mente del consumidor al comunicar de forma clara su propuesta de valor; Keller (1993) postula que la gestión de la marca y un posicionamiento exitoso están supeditados a la percepción del consumidor y a la consistencia del marketing; además Carpio et al. (2019) resaltan la importancia de la identidad de la marca como un elemento principal para la diferenciación y la lealtad del cliente.

En el ámbito empresarial actual, el posicionamiento estratégico se rige en un concepto cardinal, especialmente relevante en rubros altamente competitivos como la panaderías y pastelerías; en este contexto, los consumidores buscan productos de alta calidad, con identidad propia y que se ajustan a sus preferencias, lo que exige a las empresas a desarrollar estrategias que les permitan consolidar su presencia pues la fidelización y diferenciación son claves para un posicionamiento exitoso.

En el rubro de la panaderías y pastelerías, emplear ingredientes clásicos es clave; según Berry (2000) señala que las franquicias españolas deben mantener sus recetas tradicionales junto con la adaptación a las preferencias del consumidor; además Kotler & Keller (2016) destacan como punto fundamental la segmentación del mercado para identificar al público objetivo y desarrollar estrategias de diferenciación efectivas y por

último también mencionan que el posicionamiento estratégico debe coincidir con la percepción del consumidor y con la propuesta de valor que ofrece la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es el análisis de cómo influyen distintos aspectos con respecto al posicionamiento estratégico, considerando los enfoques de diferenciación y fidelización propuestos por autores como (Lamb et al. 2002) ,a partir de una investigación fundamental se pretende identificar tácticas más efectivas para consolidar la marca en el mercado y generar un crecimiento; por ende, se llevará a cabo un diagnóstico del contexto interno y externo de la empresa, evaluando factores como la competencia, las tendencias del sector y las preferencias de los consumidores locales y por último, se analizarán las capacidades de la organización y los recursos disponibles, con el fin de establecer recomendaciones estratégicas que permitan la mejora en la propuesta de valor, fortaleciendo la relación con los clientes y asegurando una ventaja competitiva en la empresa a largo plazo.

**Tabla 1**

*Categoría del posicionamiento estratégico.*

Autor	Definición	Subcategorías
Golpe et al. (2021)	El posicionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una empresa define y comunica su propuesta de valor que le permita crear una impresión memorable y duradera en la mente de los consumidores y en el mercado, logrando así diferenciarse de la competencia.	Cadena de Valor Posicionamiento Estratégico Fuentes de Costos
Porter (1982)	El posicionamiento estratégico consiste en lograr una posición única en el mercado. Se logrará realizando actividades únicas o de manera diferente para generar valor, sobresaliendo de la competencia y centrarse en el liderazgo en costos, la diferenciación o un nicho específico.	Análisis del Mercado Objetivo Diferenciación del producto Estrategias de comunicación
Mijahuanca y Hernández (2021)	El posicionamiento estratégico se refiere al conjunto de decisiones dirigidas a ubicar a la organización en una posición competitiva ventajosa dentro del mercado. Esto se logra mediante el análisis del entorno, las capacidades internas y las necesidades del cliente, con el objetivo final de conseguir una ventaja sostenible.	<u>Diagnóstico de la situación actual</u> Definición de objetivos <u>Estrategias y Táctica</u> <u>Evaluación y Control</u>

Valentin et al. (2023)	El posicionamiento estratégico es el modo en que una compañía elabora su oferta de valor diferencial, basándose en un contexto competitivo, con la finalidad de establecer de forma inequívoca, singular y favorable en la conciencia del público.	Implementación y seguimiento <u>Propuesta de Estrategias de Marketing</u> <u>Análisis de la Situación Actual</u>
Ríos y Romero (2021)	El posicionamiento estratégico es el método por el cual una empresa crea una percepción de identidad bien definida en la mente del cliente, destacándose de la competencia al utilizar eficazmente sus recursos y habilidades, y adaptándose a las necesidades del mercado.	<u>Análisis Interno y Externo</u> <u>Desarrollo de Estrategias</u> <u>Implementación de un plan Estratégico de Marketing</u> <u>Evaluación y Control</u>

Nota. Se presenta cuadro de categoría en base a la definición de posicionamiento estratégico de cinco autores.

## METODOLOGÍA

El enfoque cualitativo es el más adecuado para esta investigación, ya que permite explorar fenómenos complejos en contextos dinámicos y reales; según lo planteado por Ruiz (2011), la investigación cualitativa se centra en el análisis de problemas cotidianos, con base en cómo piensan, actúan, interactúan y transaccionan los individuos dentro de diversos entornos socioculturales.

Por medio de esta investigación se pretende determinar cómo Jhostin Panadería-Pastelería puede mejorar su presencia en el mercado local a través de las estrategias de posicionamiento innovadoras. Acosta (2018) explica que la investigación cualitativa se articula en varias etapas: primero, se define y explora la problemática; luego, se diseña un plan de acción; posteriormente, se recogen y organizan los datos en el campo y finalmente se identifican patrones culturales para construir una conceptualización por vía inductiva.

La investigación optó por un diseño de teoría fundamentada, implicando la observación y el estudio del fenómeno tal como ocurre en su ambiente natural sin intervención directa, tal como señala, Cabrera (2023), este enfoque fue especialmente adecuado para Jhostin Panadería-Pastelería, ya que sus estrategias de posicionamiento ya están en marcha y no es posible intervenir en su operación comercial diaria; gracias a ello, se logró una comprensión genuina y contextualizada del posicionamiento en los productos, vista desde la óptica de colaboradores y clientes.

Con el fin de recopilar información esencial, se optó por un formato de entrevistas semiestructuradas, un enfoque que combinó la coherencia de un guion predefinido con la libertad de explorar temas emergentes; se llevaron a cabo cinco entrevistas de manera presencial con una duración de 30 a 40 minutos cada una, involucrando a clientes habituales, miembros del equipo de ventas, gerente de la empresa, proveedor de la materia y distribuidores de los productos, acto seguido los participantes fueron seleccionados por muestreo por conveniencia, las doce preguntas fueron orientadas a comprender a fondo el posicionamiento estratégico a través de variables como la percepción de la calidad, la presentación del producto, la diferenciación de la competencia y la estrategia de fidelización de clientes.

A lo largo de la investigación se adhirieron a principios éticos esenciales, se garantiza la integridad y la transparencia del estudio al informar a los participantes sobre el objetivo y la confidencialidad de sus datos; el enfoque de esta investigación es cualitativo de tipo básico con diseño de teoría fundamentada que conlleva a un nivel de investigación descriptivo-exploratorio que nos permite realizar un muestreo por conveniencia que es más factible para Jhostin.

Hernández et al. (2014) afirman que la investigación cualitativa tiene como objetivo defender los fenómenos en el contexto real, priorizando el punto de vista de los participantes; además, en su sección sobre diseños no experimentales, aclaran que este tipo de investigación se fundamenta en la observación de fenómenos sin alteración deliberada de las variables. Aplicado a Jhostin Panadería-Pastelería este enfoque permite una inmersión profunda en la experiencia subjetiva de sus clientes, el personal de ventas y el propietario, este método es ideal para entender los porqués detrás de las preferencias o la lealtad del cliente, y para captar las dinámicas culturales y sociales que influyen en el consumo de productos de panadería y pastelería en el entorno local.

**Tabla 2**

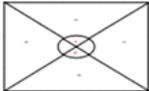
*Operacionalización de la categoría*

<b>Posicionamiento Estratégico</b>		
<b>Subcategorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Preguntas</b>
SC.1. Diagnóstico de la situación actual	Selección de mercado objetivo	1. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra del consumidor al elegir el pan?
	Segmentación de mercado	2. ¿Qué diferencias existen entre los distintos grupos de edad en cuanto a preferencias del pan?
	Análisis FODA	3. ¿Cómo puede la empresa usar el análisis FODA para construir una propuesta de valor sólida?
SC.2. Estrategias y Tácticas	Fidelización de clientes	4. ¿Cómo influye la calidad del producto en la fidelización del cliente?
	Responsabilidad Social Empresarial	5. ¿Cómo comunicar de forma efectiva nuestro compromiso social para generar preferencia de marca?
	Optimización de la experiencia de cliente	6. ¿Qué elementos del punto de venta influyen más en la percepción del cliente?
SC.3. Evaluación y Control	Implementación de Estrategias de Comunicación	7. ¿Qué canales de comunicación son más efectivos para posicionar nuestra panificadora en el mercado?
	Segmentación de mercado	8. ¿Qué segmentos muestran mayor fidelidad y cómo podemos fortalecer su vínculo?
	Análisis de la cadena de valor	9. ¿Qué actividades de la cadena de valor aportan más al posicionamiento de nuestra panificadora?
SC4. Propuestas de estrategias de Marketing	Publicidad y promoción	10. ¿Qué tipo de promociones pueden atraer a nuevos clientes y reforzar nuestra marca?
	Marketing de contenidos	11. ¿Qué tipo de contenido genera valor y fideliza al cliente de productos de panadería?
	Capacitación del personal	12. ¿Cómo influye un equipo capacitado en la percepción de calidad y confianza del cliente?

Nota. Se presenta cuadro de la operacionalización de la categoría determinando sus 4 subcategorías que incluyen ítems y preguntas para la entrevista cualitativa

Tabla 3

Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Subcategorías	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Metodología
¿Cómo se da el posicionamiento estratégico en Jhostin Panadería-Pastele- ría?	Analizar el posicionamiento estratégico en los productos de Jhostin Panadería-Pastele- ría	SC.1. Diagnóstico de la situación actual	¿Cómo se da el diagnóstico de la situación actual en Jhostin Panadería-Pastele- ría?	Analizar el posicionamiento estratégico a través del diagnóstico de la situación actual de Jhostin Panadería-Pastele- ría	Enfoque: Cualitativo Diseño: Teoría Fundamentada / estudio de caso Tipo: Básico Diseño General: No Experimental Diseño Específico: No experimental Estudio de caso. Instrumento: Entrevista Técnica: Guía de entrevista
		SC.2. Estrategias y Táctica	¿Cómo se dan las estrategias y tácticas en Jhostin Panadería-Pastele- ría?	Analizar el posicionamiento estratégico a través de las estrategias y tácticas de Jhostin Panadería-Pastele- ría	Nivel de Investigación: Descriptivo-Exploratorio Muestra: Por oportunidad y conveniencia con mapeo de actores
		SC.3. Evaluación y Control	¿Cómo se da la evaluación y control en Jhostin Panadería-Pastele- ría?	Analizar el posicionamiento estratégico a través de la evaluación y control de Jhostin Panadería-Pastele- ría	
		SC.4. Propuestas de estrategias de Marketing	¿Cómo se dan las propuestas de estrategias de Marketing en Jhostin Panadería-Pastele- ría?	Analizar el posicionamiento estratégico a través de las propuestas de estrategias de Marketing de Jhostin Panadería-Pastele- ría	 <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AP: Actores Principales Gerente General de la empresa, clientes frecuentes, personal de área de ventas.</li> <li>• AS: Actores Secundarios Distribuidores, proveedores.</li> </ul>

Nota. Se presenta la tabla de matriz de consistencia

## RESULTADOS

El análisis de las respuestas proporcionadas permitió establecer las percepciones y apreciaciones sobre el posicionamiento estratégico en los productos de Jhostin Panadería-Pastelería, lo que aportó a una comprensión global de su influencia en la lealtad de los clientes y la competitividad de la empresa en el ámbito local de Tarma.

El Posicionamiento Estratégico de Jhostin Panadería-Pastelería se logra mediante un ciclo de gestión, inicia con un diagnóstico que analiza la percepción del mercado sobre sus productos, identificando la importancia de la variedad, calidad, sabor y atención al cliente. De aquí surgen propuestas de estrategias de marketing, como el uso de redes sociales y ofertas personalizadas, para diferenciar la marca. Estas se complementan con estrategias y tácticas concretas, enfocadas en la atención al cliente y promociones. Finalmente, la evaluación y el control monitorea la efectividad de las estrategias y la calidad operativa, retroalimentando el ciclo para mejorar continuamente el posicionamiento de Jhostin Panadería-Pastelería en la mente de sus clientes.

En la subcategoría Diagnóstico de la situación actual de Jhostin Panadería-Pastelería, se identifican fortalezas como el sabor único, la amabilidad en la atención, la producción del pan fresco y la buena presentación de los productos. El análisis también aborda las preferencias de los clientes (adultos vs jóvenes), la experiencia del cliente (rapidez, resolución de dudas). Finalmente, se proporciona información sobre una visión integral de los aspectos internos y externos que definen el estado de la situación actual de la empresa sentando las bases esenciales para la toma de decisiones estratégicas futuras.

En la subcategoría Estrategias y Tácticas de Jhostin Panadería-Pastelería, donde se identifica un plan estratégico para potenciar la empresa, enfocándose en la calidad de productos (ingredientes, horneado artesanal y novedades), estrategias de precios y un fuerte énfasis en marketing y comunicación. Además, priorizan la experiencia del cliente a través de un servicio atento y rápido, una buena ubicación, reputación y una distribución eficiente de sus productos.

En la subcategoría Evaluación y Control de Jhostin Panadería-Pastelería, donde se debe monitorear y controlar continuamente varios factores clave para su éxito. El eje central de esto es la evaluación y el control de la calidad del producto (frescura, sabor, presentación), la satisfacción del cliente (buen servicio, recurrencia, recomendación boca a boca) y la eficiencia operativa.

En la subcategoría Propuestas de estrategias de Marketing de Jhostin Panadería-Pastelería, donde se proponen un conjunto de estrategias basadas en las necesidades de los clientes. Un pilar clave es el marketing digital, utilizando redes sociales, videos del proceso de producción y fotos de pan fresco para resaltar su calidad. También la integración de valores como el compromiso social.

### Figura 1

*Enraizamiento del proyecto de investigación cualitativa Posicionamiento Estratégico en los productos de Jhostin Panadería- Pastelería a través del aplicativo informático en las investigaciones ATLAS Ti.*



Nota. Extraído de ATLAS, ti. 9

En la figura 1 se muestra el enraizamiento del proyecto de investigación cualitativa Posicionamiento Estratégico en los productos de Jhostin Panadería- Pastelería que tiene como subcategorías al diagnóstico de la situación actual, evaluación y control, estrategias y tácticas y propuestas de estrategias de Marketing que se realizaron a través del aplicativo informático en las investigaciones ATLAS Ti.

### Figura 2

*Operacionalización de la nube de datos del proyecto de investigación cualitativa a través del aplicativo informático en las investigaciones ATLAS. Ti.*



Nota. Extraído de ATLAS, ti. 9

En la figura 2 se muestra la nube de palabras que revela que Jhostin Panadería-Pastelería, se enfoca principalmente en la calidad y frescura en sus productos. Muestra una clara orientación al cliente, buscando su confianza y satisfacción a través de un buen servicio y una variedad de panes que incluyen opciones tradicionales e innovadoras. Se aplican descuentos y promociones como parte de las estrategias de marketing activas que brinda la empresa que conlleva al fortalecimiento de su posición en el mercado.

## TRIANGULACIÓN DE DATOS

La investigación realizada sobre el posicionamiento estratégico en los productos de Jhostin Panadería-Pastelería demuestra que, a pesar de tener un reconocimiento local no tienen un posicionamiento estratégico dentro del mercado; Kotler & Keller (2016) mencionan que el posicionamiento estratégico es un pilar fundamental del marketing moderno, Jhostin Panadería-Pastelería debe asegurarse de que su distintiva calidad y frescura no solo existan, sino que sean percibidas y valoradas por sus clientes.

Aaker (1996) subraya que la diferenciación es el eje central del posicionamiento, para Jhostin, esto se traduce en la necesidad de que su compromiso con la frescura y la calidad sea un factor diferenciador claro y constante frente a la competencia; Lamb et al. (2012) sugieren que las pequeñas empresas peruanas deben adaptar sus estrategias al contexto particular de su localidad, esto es crucial para Jhostin Panadería-Pastelería; ya que su posicionamiento debe resonar con los gustos y la cultura de Tarma, sin dejar de lado innovaciones o tendencias de la industria a nivel más amplio.

Maritz y Toit (2018) resaltan la importancia de la identidad de la marca, Jhostin Panadería-Pastelería debe construir una identidad de marca fuerte, arraigada en su calidad y frescura; asimismo, fomentar la lealtad y consolidar un posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Esta investigación muestra por tanto que el éxito del posicionamiento estratégico de Jhostin Panadería-Pastelería depende directamente del diagnóstico de la situación actual, al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; más aún, este análisis sienta las bases para un posicionamiento basado en la calidad y frescura del producto, lo cual, al implementarse a través de estrategias de marketing bien definidas y adaptadas al contexto local, garantizará una ventaja competitiva sostenible y un éxito continuado en el mercado de Tarma.

## CONSIDERACIONES FINALES

A partir de la investigación realizada sobre posicionamiento estratégico en los productos de Jhostin Panadería-Pastelería, se concluye que para alcanzar un posicionamiento estratégico exitoso depende de la consistencia e integración de todas estas fases; el diagnóstico de la situación actual es la brújula que define su posición competitiva, a partir de ello, se diseñan estrategias y tácticas que son evaluadas y controladas constantemente para asegurar su adaptación. Finalmente, todo este proceso se traduce en propuestas de marketing que maximizan el valor y la visibilidad de la marca.

Un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de Jhostin es pilar fundamental para definir su posicionamiento estratégico se concluye que este proceso no solo ofrece una visión clara de sus capacidades internas y el entorno competitivo en Tarma, sino que es crucial para identificar y comprender su ventaja competitiva, al conocer a fondo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esa manera podrá discernir cómo destacarse y dónde enfocar sus esfuerzos para construir un posicionamiento sólido y diferenciado en la mente de sus consumidores.

Se concluye que la formulación de estrategias y tácticas están directamente relacionadas con los hallazgos del diagnóstico, garantizando que cada acción, desde la innovación de productos hasta la estrategia de precios o los canales de venta, están alineadas con las condiciones del mercado y las capacidades internas de Jhostin Panadería-Pastelería, al desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas y mitiguen sus debilidades, asegura que sus iniciativas de posicionamiento sean coherentes, efectivas y contribuyan directamente a establecer una ventaja competitiva sostenible en el sector.

Una evaluación y control continuos es determinante en Jhostin Panadería-Pastelería, esto implica establecer métricas claras para cada estrategia y táctica implementada; un sistema robusto de evaluación y control permitirá a Jhostin Panadería-Pastelería no solo verificar el cumplimiento de sus objetivos de posicionamiento, sino también anticiparse a los cambios del entorno, esta capacidad de monitoreo y ajuste asegura que la panadería-pastelería se adapte rápidamente.

Para desarrollar propuestas de marketing efectivas es determinante comprender el posicionamiento estratégico de Jhostin Panadería-Pastelería, este conocimiento permitirá diseñar campañas que resuenen con su público objetivo, comuniquen su propuesta de valor única y fortalezcan su imagen en el mercado; al entender dónde quiere posicionarse, Jhostin creará mensajes y experiencias que no solo atraigan a los clientes deseados, sino que también aseguran que su marca sea percibida de una manera distintiva y venta-

josa dentro del competitivo sector de panaderías y pastelerías en Tarma.

Para que Jhostin Panadería-Pastelería logre alcanzar un posicionamiento estratégico exitoso se basa en la consistencia e integración de sus cuatro subcategorías ya mencionadas, también el diagnóstico de la situación actual es clave para definir su posición competitiva a través de este proceso diseñar estrategias de marketing efectivas y asegurar una evaluación y control que garantice su adaptación y éxito sostenido en el mercado.

## REFERENCIAS

- Acosta, B. (2018). Aprendizaje significativo y constructivismo. Aprendizaje Significativo y Constructivismo: Características y Metodologías. Campus Educación. Revista Digital Docente, 8.
- Cabrera, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal* , 37–51. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8050508>
- Carpio, A., Hanco, M., Cutipa, A., & Flores, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 10(1), 70–80. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Lamb, J., & Carl McDaniel. (2012). Marketing. 11a ed. [https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd\\_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf](https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf)
- Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, & Carl McDaniel. (2002). Marketing (6th ed.). Thomson. <https://books.google.com/books/about/Marketing.html?hl=es&id=A2YrSgAACAAJ>
- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands . Copyright. [https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid\\_A.\\_Aaker\\_Building\\_Strong\\_Brands.pdf](https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf)
- Hernández, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (2014). Metodología de la investigación.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Kotler, P., & Keller, K. (2016a). Dirección de Marketing (15° ed.). <https://www.mendeley.com/reference-manager/reader-v2/705eeeab-1659-31ed-80de-aa9a021e-04da/15574285-9ebb-68ad-4dc0-1bb547e969d6>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016b). Marketing Management. United States of America: Person education Limited. 582. [https://books.google.com/books/about/Marketing\\_Management.html?hl=es&id=UbfwtwEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?hl=es&id=UbfwtwEACAAJ)
- Berry, L. (2000). Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura (SERVQUAL). [https://www.researchgate.net/publication/225083670\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_its\\_Implication\\_for\\_Future\\_Research\\_SERVQUAL](https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL)
- Maritz, R., & Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. South African Journal of Economic and Management Sciences, 21(1). [https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V21I1.2059;CITATION\\_TITLE=;CITATION\\_AUTHOR=R](https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V21I1.2059;CITATION_TITLE=;CITATION_AUTHOR=R)
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? - Artículo - Facultad e investigación - Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital . [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0\\_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDF-Drive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDF-Drive%20).pdf)
- Kotler, P. & Keller; K. (2016). Marketing Management (Pearson). [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4\\_Marketing\\_Management.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf)
- Ruiz, C. (2011). La investigación cualitativa en educación: crítica y prospectiva. *Télématique*, 10(1), 28–50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78419688002>

## CAPÍTULO VII

### LIDERAZGO COMO CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES DE TARMA



Ruth Esther Salvador Yauri

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0005-3991-5296>

[76344000@unaat.edu.pe](mailto:76344000@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En otros países se reconoce que el liderazgo y la cultura organizacional están muy relacionados dentro de la educación superior. Pedraja-Rejas et al. (2020) en su revisión, señalan que cuando los líderes son activos y saben cómo moverse dentro de una cultura organizacional sólida, eso ayuda a que se cumplan los objetivos institucionales y se mejore la calidad. No se trata solo de mandar o dar órdenes, sino de entender el entorno en el que se lidera.

De forma parecida, estudios más recientes han mostrado que la cultura que ya existe dentro de una universidad influye en el estilo de liderazgo que se adopta. Jabbar et al. (2024) por ejemplo, explican que en instituciones donde hay valores jerárquicos y relaciones más cerradas, los líderes tienden a actuar de forma parecida. Eso significa que la cultura puede marcar cómo un líder se comporta, más allá de lo que se espera formalmente.

Todos estos trabajos muestran que cuando hay una relación clara entre el estilo de liderazgo y la cultura que lo rodea, las universidades funcionan mejor. Tener líderes que conocen y respetan esa cultura hace que todo fluya con más orden y coherencia. Riza et al. (2025) también lo señalan: para ellos, no basta con cumplir normas o estándares académicos, sino que también importa cómo se lidera desde los valores y formas de hacer propias de cada institución. Según ellos, la cultura organizacional es la base sobre la que se fortalece o se debilita, el liderazgo.

En el Perú también se han hecho estudios sobre cómo se vive el liderazgo en las universidades. Por ejemplo, Gago et al. (2020) estudiaron lo que pasaba en la Universidad Nacional de Cañete. Ahí se dieron cuenta de que los estudiantes sentían que cuando los profesores lideraban con claridad, con empatía y siendo coherentes, el ambiente era más respetuoso y todos se sentían parte. Lo que más se valoraba no era el cargo, sino cómo el docente trataba a los demás y hacía que todos participaran.

Otro caso es el estudio de Huaranga et al. (2018) que trabajaron con docentes en la Universidad Peruana Los Andes, en Huancayo. Ellos vieron que los liderazgos más apreciados eran los que escuchaban, los que hablaban claro y hacían que todos pudieran opinar. Cuando eso pasaba, el ambiente era más cómodo, más sano, y se podía trabajar mejor. Lo que más resaltó fue que el líder tenía que estar cerca, no solo dar órdenes.

También está lo que dijo Castro et al. (2020) sobre la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja. Ahí se observó que cuando los líderes explicaban bien lo que se quería lograr, sabían delegar tareas y acompañaban a su equipo, se lograban mejores cosas. No era solo mandar, sino saber guiar y hacer que el grupo se sienta firme y con identidad.

A nivel local, las investigaciones específicas que vinculan liderazgo y cultura organizacional en universidades de Tarma son limitadas, pero Llacza-Inga (2025), en su estudio con docentes y personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, identificó que la percepción que los trabajadores tienen sobre sus líderes condiciona la manera en que experimentan el clima y la cultura institucional. Los participantes señalaron que los líderes que escuchaban activamente valoraban las ideas del equipo y promovían espacios de participación generaban un ambiente más favorable para el compromiso y la confianza. Este hallazgo coincide con la idea de que el liderazgo no es únicamente una función jerárquica, sino una práctica relacional que configura cotidianamente la cultura universitaria.

Asimismo, en entrevistas recogidas por Contreras y Julia (2018) en directores de instituciones educativas superiores de Tarma, se halló que el liderazgo era más efectivo cuando se sustentaba en valores comunitarios, como el respeto, la honestidad y la reciprocidad, lo cual facilitaba procesos de cambio cultural al interior de las organizaciones. Finalmente, Córdova y Renee (2019) argumenta que el liderazgo universitario en el contexto local no debe limitarse a la ejecución de funciones administrativas, sino que debe convertirse en un referente cultural, capaz de tejer vínculos y generar sentido dentro de la comunidad universitaria. Esto demuestra que el liderazgo no solo gestiona, sino que también da forma a la cultura interna, influenciando directamente el comportamiento del equipo y el logro de los objetivos institucionales.

A comienzos del siglo XXI, muchas universidades todavía tenían una forma de liderar muy cerrada y rígida. Todo era jerárquico y los directivos más que líderes eran supervisores. Acosta et al. (2014) por ejemplo, contaron lo que pasaba en la Universidad del Zulia, donde todo era tan vertical que no se compartían valores ni se dejaba participar mucho, y eso hacía que la gente no se sintiera parte ni propusiera cosas nuevas. Lo

mismo dijo Rubino (2007) en su estudio sobre universidades públicas en México, donde los líderes estaban más preocupados por controlar los procesos que por crear una cultura común, lo que generaba ambientes que se oponían al cambio.

Pero con los años, varias universidades empezaron a cambiar. Ahora se ven liderazgos más abiertos, donde hay más trabajo en equipo y ganas de mejorar juntos. Guadalupe et al. (2009) observaron que en algunas universidades chilenas los líderes ya no solo mandan, sino que escuchan y reconocen a los demás, y eso ha creado una cultura de confianza. También Rodríguez (2010) en su investigación en tres universidades públicas mexicanas, encontró que cuando los líderes usan un estilo más transformador, ayudan a que haya más innovación, más ideas nuevas y menos rigidez en la forma de trabajar.

De cara al futuro, se proyecta que el liderazgo universitario será aún más colaborativo y adaptativo, sustentado en culturas organizacionales flexibles y resilientes. El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Molina-Vicuña et al. (2025) destaca la importancia de prácticas basadas en la inspiración, la motivación y el desarrollo humano como factores clave para fortalecer el entorno académico. De igual manera Rondón y Rondón (2024) subrayan que los futuros directivos universitarios deberán articular redes horizontales de toma de decisiones y co-crear la cultura institucional junto con sus comunidades académicas, apoyándose en competencias digitales, comunicativas y cultural.

**Tabla 1***Definición de Liderazgo*

Definición de la categoría				
Liderazgo				
Según García et al. (2011) el liderazgo consiste en la dirección de personas a través de relaciones humanas, promoviendo el compromiso compartido, fortaleciendo el desarrollo grupal y logrando los objetivos en contextos organizacionales que exigen constante participación.	Según Goleman (1995) Liderar implica ejercer dirección emocional efectiva, reconociendo las emociones propias y del equipo, generando compromiso real que permite alcanzar los objetivos comunes mediante empatía, motivación y manejo consciente del comportamiento.	Miranda (2022) el liderazgo es un proceso activo de dirección, donde el líder toma decisiones, adapta su conducta al entorno, gestiona el cambio organizacional y guía a su equipo hacia objetivos definidos colectivamente.	Para Fayol (1949) el liderazgo representa una función esencial dentro de la administración, que permite la dirección y coordinación del trabajo humano, fomentando el compromiso y asegurando el cumplimiento de objetivos institucionales previamente planificados.	Según Kotter (1990) liderar significa establecer una visión estratégica, generar cambio organizacional, alinear personas mediante dirección clara, construir compromiso colectivo y avanzar hacia los objetivos, impulsando transformaciones sostenibles dentro de la institución.
- <u>Dirección</u> - <u>Compromiso</u> - <u>Objetivos</u> - Desarrollo	- <u>Dirección</u> - <u>Compromiso</u> - <u>Objetivos</u> - Emociones - Comportamiento	- <u>Dirección</u> - Conducta - <u>Cambio</u> - <u>Objetivos</u> - Decisiones	- <u>Dirección</u> - Coordinación - <u>Compromiso</u> - <u>Objetivos</u> - Planificados	- Visión - <u>Cambio</u> - <u>Dirección</u> - <u>Compromiso</u> - <u>Objetivos</u> - Transformaciones
- Dirección - Compromiso - Objetivos - Cambio				

**Tabla 2**

*Definición de Cultura Organizacional*

Definición de la categoría					
Cultura Organizacional					
Según Schein (1985) la cultura organizacional representa aprendizajes colectivos adquiridos por grupos ante desafíos, los cuales se transmiten a nuevos miembros para orientar cómo actuar, pensar y sentir dentro del entorno institucional comparado.	Para Robbins y Judge (2009) es un sistema compartido de valores y significados que da identidad propia a la organización, orienta la conducta interna y la distingue claramente de otras mediante principios culturales comunes y sostenidos.	Según Chiavenato (1999) la cultura organizacional incluye valores, creencias, costumbres y formas de relación que moldean el comportamiento y la comunicación, estructurando así la convivencia interna y la dinámica entre los distintos miembros.	Para Belalcázar (2010) es un conjunto de ideas, creencias y patrones de conducta que, mantenidos en el tiempo, guían la acción grupal dentro de la organización y fortalecen su coherencia institucional y orientación hacia objetivos colectivos.	Para Romero y Salcedo (2006) es un Sistema cultural construido por valores compartidos, hábitos y normas que emergen de la interacción organizacional, influyendo directamente en cómo se actúa, se decide y se enfrentan los procesos cotidianos.	
- Aprendizaje - Conducta - Pensamiento - Sentir - Transmisión	- Valores - Identidad - Significados - Comportamiento - Diferenciación	- Valores - Creencias - Costumbres - Comportamiento - Relación	- Creencias - Valores - Conducta - Coherencia - Objetivos	- Valores - Normas - Hábitos - Comportamiento - Interacción	
- Comportamientos - Creencias - Valores					

**METODOLOGÍA**

Para esta investigación se eligió un enfoque cualitativo, porque lo que se busca no es contar números, sino entender cómo se vive el liderazgo en las universidades de Tarma desde lo que sienten y piensan los propios docentes. Como dicen Hernández et al. (2010), este tipo de estudio se hace en el lugar real donde ocurren las cosas y valora lo que las personas interpretan de su experiencia.

Se trabajó con la teoría fundamentada, ya que se partió desde lo que contaron los participantes, sin imponer ideas previas. Según Marjan (2018) este enfoque sirve para

entender el sentido que la gente le da a lo que vive. Por eso se priorizó lo que dijeron directamente los docentes sobre cómo ven y experimentan el liderazgo en su entorno.

El nivel de esta investigación es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque el tema del liderazgo como parte de la cultura organizacional no se ha trabajado mucho en universidades de esta zona. Y es descriptivo porque se quiere mostrar cómo se presenta ese fenómeno en detalle. Hernández et al. (2010) explican que el enfoque exploratorio permite acercarse a temas nuevos y el descriptivo ayuda a contarlos con claridad.

Se eligió un diseño inductivo, lo que quiere decir que no se empezó con una teoría, sino que se fue construyendo el conocimiento a partir de lo que dijeron los entrevistados. De nuevo, como señalan Hernández et al. (2010) esto es común en los estudios cualitativos, donde el valor está en la experiencia directa de los participantes.

Para recoger la información se usó una entrevista semiestructurada. Esto permitió no solo hacer preguntas, sino también escuchar con libertad lo que las personas querían contar sobre su trabajo, sus ideas y cómo ven a sus líderes. Según Arias (2012) esta técnica es buena para conocer lo que viven las personas dentro de una organización.

Finalmente, se organizaron los datos con dos herramientas importantes: la tabla de categorías y la matriz de consistencia. Estas ayudaron a tener claro el rumbo de la investigación y a mantener la conexión entre lo que se buscaba y lo que se encontró.

**Tabla 3**

*Operaciones de la categoría: Liderazgo.*

Operación de categorías		
Subcategorías	Ítems	Preguntas
SC1.C1 Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones</li> <li>- Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo percibe usted el proceso mediante el cual los líderes toman decisiones ante situaciones nuevas o cambiantes dentro de la comunidad universitaria?</li> <li>- ¿Cómo describe usted la forma en que se asignan responsabilidades y se organizan las funciones en su área de trabajo?</li> </ul>

SC2.C1 Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué factores considera que influyen en su motivación o la del equipo docente en su institución?</li> <li>- ¿Qué espacios existen o deberían existir para expresar propuestas e ideas dentro de su institución?</li> </ul>
SC3.C1 Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas</li> <li>- Cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué importancia le da usted al hecho de que todos trabajen con una visión compartida?</li> <li>- ¿Cómo observa usted el seguimiento que se da al logro de los objetivos en su institución?</li> </ul>
SC4.C1 Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación</li> <li>- Transformación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué estrategias se aplicaron para adaptarse a nuevas exigencias internas o externas?</li> <li>- ¿Qué transformaciones culturales o estructurales ha notado durante su experiencia institucional?</li> </ul>

**Tabla 4**

*Operaciones de la 2da categoría: Cultura Organizacional.*

<b>Operación de categorías</b>		
<b>Subcategoría de la categoría 2</b>	<b>Ítems</b>	<b>Pregunta</b>
SC1.C2 Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo describiría las conductas que suelen mostrar los líderes o compañeros en su entorno laboral?</li> </ul>
SC2.C2 Creencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué percepciones comparten comúnmente los trabajadores sobre cómo deben actuar dentro de la institución?</li> </ul>
SC3.C2 Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué normas o reglas no escritas considera que guían la forma de actuar de los trabajadores?</li> </ul>

Tabla 5

Matriz de consistencia

Matriz de consistencia			
Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Categorías	Metodología
<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo como cultura organizacional en las universidades de Tarma?</li> </ul> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo como dirección en las universidades de Tarma?</li> <li>- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo como compromiso en las universidades de Tarma?</li> <li>- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo como objetivos en las universidades de Tarma?</li> <li>- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo como cambio en las universidades de Tarma?</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el liderazgo como cultura organizacional en las universidades de Tarma.</li> </ul> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el liderazgo como dirección en las universidades de Tarma</li> <li>- Analizar el liderazgo como compromiso en las universidades de Tarma</li> <li>- Analizar el liderazgo como objetivos en las universidades de Tarma</li> <li>- Analizar el liderazgo como cambio en las universidades de Tarma</li> </ul>	<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Cambio</li> </ul> <p><b>Cultura Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamientos</li> <li>- Creencias</li> <li>- Valores</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental-teoría fundamentada.</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevistas</p> <p><b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista</p> <p><b>Tipo:</b> Básico</p> <p><b>Nivel:</b> Exploratorio-descriptivo</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p>Muestra: Por conveniencia</p>

## RESULTADOS Y TRIANGULACIÓN DE DATOS

En el liderazgo resaltan ideas como reconocimiento, resiliencia, innovación y decisiones, lo que deja ver que los docentes viven el liderazgo desde la distancia, como algo que debería acompañar pero que muchas veces no aparece, no se siente cercano ni claro, más bien deja vacíos y preguntas sin responder, el liderazgo no inspira como

debería y la palabra escuchar parece quedarse en silencio, generando una sensación de soledad frente a los retos del día a día.

Desde las voces de los docentes entrevistados se percibe que el liderazgo universitario es aún una figura distante, marcada más por la administración de tareas que por el acompañamiento real en los procesos institucionales, se espera un líder que no solo decida sino que escuche, conecte y motive, este vacío de cercanía coincide con lo planteado por Jabbar et al. (2024) quienes señalan que en contextos donde la cultura organizacional está dominada por valores jerárquicos, el liderazgo tiende a volverse impositivo y desalineado de las necesidades colectivas, por ello, cuando el líder se percibe lejano, las decisiones no generan cohesión sino desconfianza, afectando el sentido de pertenencia de la comunidad.

Cuando los líderes universitarios muestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, los docentes expresan mayor disposición a trabajar en objetivos compartidos, lo cual reafirma la importancia de la visión y la motivación como factores movilizadores, esto se articula con lo expuesto por Riza et al. (2025) quienes sostienen que un liderazgo participativo y humano mejora el compromiso organizacional y facilita la innovación institucional, así, la confianza no se impone, se gana desde el ejemplo y el trato horizontal, permitiendo que los equipos docentes encuentren en sus líderes un referente y no solo un gestor.

### Figura 1

Enraizamiento de los códigos aplicados en las entrevistas.

Mostrar códigos en grupo C1 Liderazgo

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado	Modificado
○ S1C1 Dirección		17	0 [C1 Liderazgo]	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:41	16/07/2025 20:41
○ S2C1 Compromiso		5	0 [C1 Liderazgo]	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:42	16/07/2025 20:42
○ S3C1 Objetivos		10	0 [C1 Liderazgo]	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:42	16/07/2025 20:42
○ S4C1 Cambio		11	0 [C1 Liderazgo]	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:50	16/07/2025 20:50

Nota. Extraído mediante Software ATLAS.ti 9 de los dos entrevistados.

En esta imagen se observa que la dirección es lo más mencionado lo que muestra que los líderes tienen un papel constante en la toma de decisiones también destacan el cambio y los objetivos lo que sugiere que los docentes perciben un entorno en transformación que busca metas claras el compromiso aparece con menor fuerza reflejando quizás una participación desigual o la necesidad de mayor involucramiento en la vida institucional.

En la cultura organizacional lo que más destaca es una comunicación que ocurre de forma informal, unas normas que existen pero no logran generar orden ni sentido, y una estructura que obstaculiza más de lo que ayuda, los docentes sienten que el compromiso no nace de la institución sino de su propio vínculo con los estudiantes, el ambiente se vive como cargado, como si faltara algo que motive, que reconozca, que valore, el respeto se quiere vivir pero no siempre se construye desde la gestión.

La cultura organizacional en las universidades de Tarma se expresa a través de comportamientos que los docentes reconocen como repetitivos, heredados y, muchas veces, poco cuestionados, estas prácticas, lejos de ser neutrales, reflejan formas tradicionales de gestión que no siempre conectan con el presente institucional, esta percepción se vincula con lo explicado por Pedraja-Rejas et al. (2020) quienes advierten que una cultura organizacional desactualizada puede frenar los intentos de transformación, incluso cuando hay liderazgos dispuestos al cambio, porque los hábitos culturales arraigados actúan como resistencia silenciosa.

A pesar de las tensiones, también se identifican valores positivos como la solidaridad y la vocación educativa, sin embargo, los docentes sienten que estos valores no siempre son reforzados desde la gestión, generando un desajuste entre el discurso institucional y la experiencia vivida, esta situación ha sido documentada por Pedraja-Rejas et al. (2020) quien advierte que cuando el liderazgo no valida ni refleja los valores que predica, se produce una fractura en la cultura organizacional, haciendo que los trabajadores actúen por compromiso personal más que por alineación institucional, lo que a la larga afecta el clima laboral y la eficacia colectiva.

## Figura 2

*Enraizamiento de los códigos aplicados en las entrevistas.*

Mostrar códigos en grupo C2 Cultura organizacional								
Nombre	▲ Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado	Modificado	
◊ S1C2 Comportamie...	 20	0	[C2 Cultura org	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:43	16/07/2025 20:43	
◊ S2C2 Creencias	 8	0	[C2 Cultura org	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:51	16/07/2025 20:51	
◊ S3C2 Valores	 13	0	[C2 Cultura org	Mobile46	Mobile46	16/07/2025 20:44	16/07/2025 20:44	

Nota. Extraído mediante Software ATLAS.ti 9 de los dos entrevistados.

En esta imagen se nota que el comportamiento es lo más resaltante lo que indica que las acciones cotidianas y formas de actuar son muy observadas dentro de la universidad los valores también tienen presencia mostrando que aún se mantiene una base



cosas y demostrar interés en los demás.

Muchos trabajadores no saben con claridad qué se quiere lograr como universidad. Cada quien hace lo que cree que está bien, pero falta una meta común que una a todos y dé más sentido al trabajo que se hace.

Cuando hay cambios en la universidad, muchas veces no se explican bien ni se conversa con los que serán parte de ese cambio. Eso hace que algunas personas no se animen a participar o no entiendan por qué se hacen las cosas.

El liderazgo debe ser más sencillo y más cercano a las personas. No se trata solo de mandar, sino de escuchar, acompañar y estar ahí cuando se necesita.

Antes de tomar decisiones, se podría conversar con los docentes y trabajadores. Ellos también tienen experiencia y saben lo que pasa en la universidad todos los días.

Los líderes no deberían quedarse en la oficina. Con solo salir, saludar, preguntar cómo van las cosas, ya estarían mostrando que les importa su gente.

Es bueno que todos sepan cuáles son los objetivos de la universidad. Si eso se comparte desde el principio, el trabajo se hace con más ganas y con más sentido.

Cuando se vaya a hacer un cambio, es importante avisar con tiempo, explicar bien y dejar que todos opinen. Así se sienten parte del proceso y no lo ven como una obligación.

## REFERENCIAS

- Acosta, B., Vásquez, E., & Pinto, J. (2014). Formación universitaria: una caracterización de aprendizaje de cultura organizacional a partir de una gestión de cambio. *SAPIENS*, 15(1), 33–50. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152014000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152014000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed). Episteme. [https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Belalcázar, S. (2010). Cultura organizacional. 12(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5229778.pdf>
- Castro, D., Condor, M., & Sánchez, D. (2020). Estilos de liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú. *Llamkasun*, 1(3), 114–134. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.25>

- Chiavenato, I. (1999). “Administración de recursos humanos” (Quinta). Editorial Mc Graw Hill. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos%28%20lect%202%29%20CHIAVENATO.pdf>
- Contreras, P., & Julia, J. (2018). Liderazgo y gestión educativa en directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma. Universidad Nacional Del Centro Del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5200>
- Córdova, H., & Renee, N. (2019). Clima organizacional y estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 31516 “Mariscal Castilla” de Tarma. Universidad Nacional Del Centro Del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5880>
- Fayol, H. (1949). Administración industrial y general. [https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- Gago, D., Cristina, M., Toledo, R., Gladys, S., & Monzón, G. (2020). Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una universidad nacional de Lima. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.21855/RESNONVERBA.V10I1.320>
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: Un Análisis Descriptivo. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8760961.pdf>
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Guadalupe, J., Estrada, S., Cristóbal, J., Pupo, G., Bárbara, Y., Rodríguez, M., Cañedo, R., & Iv, A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67–75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). metodología de la investigación (6ª ed). Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf?utm>

source=chatgpt.com

- Huaranga, H., Angoma, M., & Picoy, J. (2018). Liderazgo directivo y cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 08(01). <https://doi.org/10.18259/ACS.2018012>
- Jabbar, R., Akmal, F., & Hassan, K. (2024). Exploring the Impact of Organizational Culture on Leadership Style in Higher Educational Institutions. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 5(3), 109–124. <https://doi.org/10.55737/QJSS.550137520>
- Kotter, J. (1990). *Al frente del cambio*. <https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/es/al-frente-del-cambio.pdf>
- Llaczka-Inga, E. (2025). Liderazgo y clima organizacional en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma 2024. Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. <https://repositorio.unaat.edu.pe/handle/20.500.14514/129>
- Marjan, M. (2018). a comparative analysis of two qualitative methods: deciding between grounded theory and phenomenology for your research. *Research and Realities*, 28(1). <https://doi.org/10.1515/vtrr-2017-0003>
- Miranda, J. (2022). Lewin, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 24, 99–102. <https://doi.org/10.5944/comunitania.24.7>
- Molina, G., Molina, B., Romero, M., & Gualpa, C. (2025). Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(ESPECIAL), 80–91. <https://doi.org/10.47460/UCT.V29ISPECIAL.879>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., & Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Riza, M., Hutahayan, B., & Chong, H. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/)

- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629–641. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Romero, J., & Salcedo, I. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. <Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=29003306>, 11, 83–104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003306>
- Rondón, K., & Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 68–86. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10464970>
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147–163. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo* (Primera). [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

## CAPÍTULO VIII

### FINTECH EN ZONAS RURALES DE TARMA



Yelitza María Barzola Esteban

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0008-7837-3970>

[62115906@unaat.edu.pe](mailto:62115906@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el acceso a servicios financieros se ha convertido en un factor crucial para el desarrollo económico y la inclusión social. Sin embargo, muchas comunidades rurales y periurbanas en países en desarrollo continúan enfrentando barreras estructurales para acceder al sistema bancario tradicional. Este es el caso de diversas zonas de la ciudad de Tarma, ubicada en la región Junín, Perú, donde amplios sectores de la población carecen de servicios financieros formales, lo que limita sus oportunidades de crecimiento económico, ahorro y emprendimiento.

Estudiar cómo funcionan las FinTech en lugares donde la gente no tiene bancos cerca es muy importante, porque estas herramientas pueden ayudar a cerrar la brecha entre quienes tienen acceso a servicios financieros y quienes no. Además, pueden impulsar el crecimiento económico y dar nuevas oportunidades a personas que, por mucho tiempo, han sido dejadas de lado por el sistema financiero tradicional. Según Aleemi et al. (2023), la llegada de las FinTech ha hecho que más personas puedan acceder a servicios financieros y ha puesto a competir a los bancos, lo cual puede ser positivo... aunque también trae algunos desafíos.

Alshater et al. (2022) hablan sobre cómo se están combinando las finanzas islámicas con la tecnología financiera, y lo hacen mostrando todo el panorama: en qué se está investigando, qué oportunidades hay y qué problemas podrían aparecer. El estudio está muy bien hecho, con una metodología clara y ordenada, y señala varias ideas importantes para seguir explorando en el futuro. Por eso, es una fuente muy valiosa para quienes estudian o trabajan en este campo, desde académicos hasta los que toman decisiones y crean reglas sobre FinTech dentro del contexto islámico.

Ozili (2018), las FinTech ayudan no solo a que más personas puedan acceder a servicios financieros, sino también a que esos servicios sean más rápidos, más baratos y más transparentes. En lugares como Tarma, donde muchas familias viven de la agri-

cultura o del trabajo informal, poder usar el celular para manejar sus finanzas puede cambiarles la vida. Estas nuevas herramientas digitales pueden ayudar a que la gente tenga más control sobre su dinero, pueda ahorrar mejor y tomar decisiones con más información.

Además, saber usar la tecnología y entender cómo funcionan los servicios financieros es clave para que las FinTech realmente funcionen. Como mencionan Gomber et al. (2017), no basta con tener acceso a herramientas digitales si la gente no sabe cómo usarlas ni entiende lo que ofrecen. En lugares como Tarma, es muy importante que junto con la llegada de estas soluciones tecnológicas, se ofrezcan programas de capacitación para que las personas, sobre todo aquellas que no han tenido mucha educación formal, puedan desarrollar habilidades digitales y aprovechar mejor estos servicios.

Según Bolaños y del Brío (2016), poder acceder a servicios financieros es clave para que las personas puedan crecer económicamente y sentirse incluidas en la sociedad. Sin embargo, en muchos países en desarrollo, especialmente en zonas rurales o cercanas a las ciudades, hay barreras que impiden que la gente se conecte con los bancos tradicionales. En lugares como Tarma, en Junín, Perú, esto se nota mucho: muchas familias no tienen acceso a servicios financieros formales, lo que les complica ahorrar, iniciar un negocio, mejorar sus ingresos o simplemente tener una mejor calidad de vida.

Según lo mencionan Cantú y Ulloa (2020), en los últimos años ha crecido bastante el uso de tecnologías financieras en la región, sobre todo gracias a empresas que no son bancos y que están usando la digitalización para llegar a personas que normalmente han sido ignoradas por el sistema financiero. Ellos destacan que las FinTech no solo están ayudando a superar problemas como la distancia o la falta de sucursales, sino que también están creando servicios pensados especialmente para las necesidades de la gente en zonas rurales o con menos recursos, como billeteras digitales, préstamos pequeños por celular y apps para pagar desde el teléfono.

Bas (2023), en un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), señala que el crecimiento de las FinTech en América Latina ha sido muy importante, sobre todo en lugares donde los bancos tradicionales no están presentes o funcionan con muchas limitaciones. Gracias a estas nuevas tecnologías, ahora es más fácil acceder a créditos, ahorrar y usar otros servicios financieros básicos, y todo con menores costos y mayor rapidez. Además, se está empezando a modificar las leyes y reglas para que se adapten a esta nueva forma de hacer finanzas, lo cual puede traer beneficios, pero también plantea algunos retos para construir un sistema más justo y accesible para todos.

Lee (2024) explica que los bancos digitales y prestamistas que usan inteligencia artificial están cambiando la forma de acceder a servicios financieros, sobre todo en zonas sin bancos. Estas tecnologías eliminan la necesidad de sucursales físicas, lo que facilita llegar a lugares desatendidos. También permiten evaluar solicitudes de crédito usando otros datos, como pagos de servicios o el comportamiento en redes sociales, ayudando a quienes no tienen historial bancario. Aunque esto mejora la inclusión financiera, también trae desafíos importantes: es necesario crear reglas claras para proteger los datos y garantizar que todos tengan acceso justo. Además, destaca que se debe investigar cómo aplicar estas soluciones en zonas rurales de América Latina, donde la inclusión financiera es urgente.

Feng et al. (2025) destacan que las FinTech pueden jugar un papel clave en el desarrollo económico local, especialmente en comunidades donde los bancos tradicionales no llegan. Gracias a plataformas digitales fáciles de usar, las personas y pequeños negocios pueden organizar mejor sus finanzas, pedir microcréditos y empezar a construir un historial financiero. Esto no solo les da más autonomía, sino que también ayuda a fortalecer la economía de la región.

Tarma ejemplifica tanto los desafíos como las posibilidades que implica la inclusión financiera digital. La ciudad, caracterizada por una población diversa y dispersa, integra áreas urbanas junto a comunidades rurales de difícil acceso, donde la disponibilidad de bancos y cajeros automáticos es escasa. Tradicionalmente, los residentes han recurrido principalmente al uso de efectivo y a mecanismos informales de ahorro y crédito, como asociaciones vecinales o prestamistas particulares, lo que ha favorecido la persistencia de deudas informales, escasa protección económica y obstáculos para desarrollar emprendimientos sostenibles. No obstante, en tiempos recientes se ha comenzado a notar la llegada de plataformas FinTech como Yape y Plin, así como un mayor interés de los emprendedores locales por incorporar herramientas digitales en sus transacciones.

Zhang y Yu (2024) menciona que el desarrollo del FinTech local mejora significativamente la precisión de las previsiones de ganancias de los analistas financieros al fomentar la transformación digital de las empresas y reducir la asimetría de información. Este efecto es especialmente notable en analistas sin vínculos de compromiso de acciones y aquellos con menor presión del lado comprador. En general, el FinTech local contribuye a optimizar el entorno informativo del mercado de capitales

Terceño y Guercio (2011) el acceso financiero estaba reservado casi exclusivamente a las ciudades y a personas con empleo formal. En las zonas rurales del Perú,

incluyendo Tarma, el sistema bancario era percibido como lejano, burocrático y excluyente. En cambio, en la actualidad, con la expansión del uso de teléfonos inteligentes y la mejora paulatina de la conectividad, muchas personas pueden acceder a servicios financieros sin necesidad de asistir físicamente a una entidad bancaria. Esta transformación es especialmente relevante para sectores vulnerables como mujeres, jóvenes, agricultores y pequeños comerciantes, quienes encuentran en las FinTech una herramienta para mejorar su autonomía financiera.

A nivel temporal, se puede observar una clara evolución: mientras que en el pasado los servicios financieros eran centralizados, presenciales y costosos, hoy las FinTech ofrecen productos personalizados, accesibles desde un celular, y adaptados a contextos de baja bancarización. Sin embargo, esta transición también trae nuevos retos: el riesgo de exclusión digital, la necesidad de formación en competencias financieras, y la protección de datos personales.

Esta investigación tiene sentido porque todavía hay millones de personas que no pueden acceder a servicios bancarios, especialmente en zonas rurales o alejadas. Eso les dificulta ahorrar, pedir préstamos, usar seguros o hacer transferencias, lo que afecta directamente su calidad de vida y frena el crecimiento económico. Ante este problema, las FinTech aparecen como una solución moderna que puede cambiar esa realidad y abrir nuevas oportunidades para quienes han estado fuera del sistema financiero.

Grohmann et al. (2018) dicen que las FinTech pueden hacer que usar servicios financieros sea más fácil y barato, especialmente para quienes viven lejos de los centros urbanos o donde no hay bancos. Estas herramientas ayudan a romper barreras geográficas y hacen que más personas puedan acceder al sistema financiero. De forma parecida, Barroso y Laborda (2022) explican que las FinTech no solo hacen que el sistema sea más eficiente, sino que también ayudan a que sea más justo, ofreciendo productos hechos a la medida y accesibles para todos.

Rojas (2017) señala que, a pesar de que se han hecho mejoras en leyes y tecnología, todavía hay muchas personas que no tienen acceso a servicios financieros, sobre todo en las zonas rurales y en la sierra andina. Estas brechas siguen siendo un reto importante para lograr que más gente pueda beneficiarse del sistema financiero.

Esta investigación pretende contribuir al debate académico y político sobre cómo cerrar la brecha financiera mediante el uso de tecnologías accesibles, sostenibles y seguras, en el marco de una economía digital más inclusiva y equitativa. El caso de Tarma permitirá identificar buenas prácticas, limitaciones estructurales y recomendaciones de

política para fortalecer la autonomía financiera y mejorar las condiciones de vida de poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema financiero.

**Tabla 1**

*Definición de las Categorías*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Subcategorías</b>
Li et al. (2025)	Las FinTech son tecnologías que ayudan a que más personas, especialmente aquellas que no pueden usar bancos tradicionales, puedan acceder a servicios financieros como ahorrar, pedir préstamos o hacer pagos desde su celular o computadora. Son una puerta de entrada al mundo financiero para muchos que antes estaban fuera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Acceso a servicios</u></li> <li>- Autonomía financiera</li> <li>- <u>Educación digital</u></li> <li>- Inclusión tecnológica</li> <li>- Billeteras móviles</li> <li>- Servicios digitales</li> </ul>
Liu et al. (2023)	Las FinTech ayudan a que más personas puedan usar servicios financieros gracias a sus bajos costos y a que funcionan desde el celular u otros dispositivos. Esto permite que esos servicios lleguen a lugares y comunidades donde antes no se ofrecían, abriendo nuevas oportunidades para quienes estaban fuera del sistema bancario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Acceso a servicios</u></li> <li>- <u>Impacto económico</u></li> <li>- <u>Educación digital</u></li> <li>- Microcréditos digitales</li> <li>- Ahorro digital</li> <li>- Reducción de brechas</li> </ul>
Ali y Marisetty (2023)	Las FinTech ayudan a romper las limitaciones del sistema bancario tradicional, como la distancia o los trámites complicados. Gracias a estas tecnologías, ahora es más fácil ahorrar, pedir préstamos y hacer pagos de forma digital, incluso en lugares donde antes era difícil acceder a estos servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Acceso a servicios</u></li> <li>- <u>Impacto económico</u></li> <li>- Formalización económica</li> <li>- Servicios digitales</li> <li>- Pagos móviles</li> <li>- Ahorro y crédito</li> </ul>
Ozili (2018)	En zonas rurales, donde muchas personas trabajan de manera informal y no hay bancos cerca, las FinTech ofrecen soluciones pensadas para esas realidades. Estas tecnologías permiten que más gente pueda acceder a servicios financieros sin tener que depender de las estructuras tradicionales, ayudando a que se sumen al sistema y tengan nuevas oportunidades para mejorar su situación económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Acceso a servicios</u></li> <li>- Autonomía financiera</li> <li>- <u>Impacto económico</u></li> <li>- Informalidad financiera</li> <li>- Microfinanzas</li> <li>- Educación financiera</li> </ul>
Demircuc-Kunt et al. (2018)	Las FinTech ayudan a que las personas tengan más control sobre su dinero y tomen decisiones financieras de forma independiente. Esto no solo mejora su situación personal, sino que también impulsa el crecimiento económico en sus comunidades, ya que cuando la gente se fortalece financieramente, todo el entorno local se beneficia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Autonomía financiera</u></li> <li>- <u>Impacto económico</u></li> <li>- Ahorro digital</li> <li>- <u>Educación digital</u></li> <li>- Desarrollo regional</li> <li>- <u>Educación financiera</u></li> </ul>

Nota: De acuerdo con la tabla se presenta la definición de las categorías

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativo, ya que se orienta a la comprensión profunda del fenómeno de estudio: el uso de herramientas FinTech para la gestión financiera en zonas sin acceso bancario. Este enfoque permite analizar percepciones, experiencias, significados y prácticas asociadas al manejo financiero en contextos donde el sistema bancario tradicional está ausente o es insuficiente. A través de este enfoque, se busca acceder al punto de vista de los actores sociales involucrados, explorando cómo interactúan con las tecnologías financieras, qué barreras enfrentan y qué oportunidades perciben.

Li et al. (2023) explican que la investigación cualitativa es una manera organizada pero también flexible de estudiar cómo viven y sienten las personas. Se utiliza para entender a fondo un fenómeno, descubrir su complejidad y riqueza, crear nuevas ideas basadas en lo que se observa, y conocer lo que pasa desde la mirada de quienes lo experimentan directamente.

Este estudio se basa en un enfoque no experimental, lo que significa que no se modifican las condiciones ni se alteran los comportamientos observados. La investigación se centra en mirar y analizar las cosas tal como ocurren en la vida real, sin intervenir. Este tipo de diseño es ideal para entender cómo manejan sus finanzas las personas que viven en lugares sin acceso a bancos, y cómo se relacionan con las nuevas herramientas FinTech, todo sin influir directamente en sus decisiones o en su entorno (Conesa, 2023).

El estudio de caso servirá para analizar a fondo cómo se maneja el dinero en la comunidad, quiénes participan, qué recursos hay disponibles y cuáles son los obstáculos sociales y tecnológicos que enfrentan. Para eso, se elegirá una o varias zonas donde no haya bancos o donde su presencia sea muy limitada, pero que estén empezando a incorporar soluciones FinTech como alternativa para mejorar el acceso a servicios financieros.

Esta estrategia ayudará a entender cómo viven y piensan las personas en su entorno, incluyendo sus costumbres financieras, la forma en que organizan su comunidad y lo que opinan sobre la tecnología. Al estar presente en el lugar, compartir con ellos y observar cómo actúan en el día a día, se podrá conocer mejor cómo manejan su dinero y tomar decisiones, todo dentro de su propia cultura.

Se buscará recoger y entender las experiencias de las personas que ya han usado herramientas FinTech, como billeteras móviles, pagos con QR o plataformas digitales

para pedir microcréditos. El objetivo es conocer cómo estas tecnologías han influido en su día a día, en la forma en que toman decisiones con su dinero y en qué tanto confían en el mundo digital.

A partir de la información obtenida en el campo, se buscará generar una teoría emergente que explique los factores que facilitan o dificultan la adopción de FinTech en contextos sin acceso bancario. Esto permitirá construir un modelo interpretativo basado directamente en la evidencia empírica recogida

El estudio es de nivel exploratorio porque investiga un fenómeno poco abordado en contextos rurales o marginados, como lo es la implementación y percepción de tecnologías FinTech en ausencia de bancos tradicionales. Este nivel permite identificar variables clave, actores relevantes, dinámicas comunitarias y factores limitantes u oportunidades.

Chen et al. (2025) El enfoque específico será inductivo, lo cual significa que las teorías y conclusiones se construirán a partir de la información recogida directamente de los participantes. A través de entrevistas, observaciones y análisis de relatos, se identificarán patrones comunes, conceptos recurrentes y relaciones causales emergentes, que luego se integrarán en una explicación teórica del fenómeno estudiado. Este enfoque es idóneo cuando no se parte de una teoría preestablecida, sino que se pretende construir conocimiento a partir de la realidad social observada

**Tabla 2**

*Operación de Categorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Ítems</b>
C1.SC1. Acceso a servicios	Billeteras digitales	¿Has usado alguna vez aplicaciones como Yape, Plin o BIM para enviar o recibir dinero? ¿Cómo fue esa experiencia?
	Microcréditos digitales	¿Alguna vez has intentado pedir un préstamo desde tu celular, sin ir a un banco? ¿Qué tan fácil o difícil te resultó?
	Ahorro digital	¿Guardas tu dinero usando alguna aplicación digital? ¿Por qué?

C1.SC2. Autonomía financiera	Empoderamiento económico	Desde que usas estas herramientas digitales, ¿sientes que tomas tus propias decisiones con el dinero?
	Reducción de intermediarios	¿Sigues yendo donde agentes o prestamistas informales, o ya no los necesitas gracias a estas aplicaciones?
	Igualdad de acceso	¿Tú crees que todas las personas en tu comunidad (hombres, mujeres, jóvenes) pueden acceder igual a estas herramientas digitales?
C1.SC3. Impacto económico	Apoyo a emprendimientos	¿Tú o alguien cercano usa estas aplicaciones para cobrar en su negocio o vender algo?
	Incremento de ingresos	¿Crees que tus ingresos han mejorado o aumentado desde que empezaste a usar estas plataformas?
	Reducción de costos financieros	¿Sientes que ahora gastas menos en traslados, comisiones o trámites gracias al uso del celular?
C1.SC4. Educación digital	Alfabetización digital	¿Qué tan seguro/a se siente al usar estas aplicaciones para manejar su dinero?
	Confianza en las plataformas	¿Qué cosas le generarían más confianza en estas plataformas?
	Cultura de ahorro y gestión	¿Qué tipo de ayuda o información le gustaría recibir para usarlas mejor?

Nota: En la tabla se presenta la operación de categorías del estudio.

### Tabla 3

#### Matriz de consistencia

Elemento	Descripción
PG:	¿Cómo puede la tecnología FinTech mejorar la gestión financiera en zonas sin acceso bancario?
PE1:	¿De qué manera la falta de infraestructura financiera afecta la adopción de herramientas FinTech en zonas rurales?
PE2:	¿Cómo afecta el desconocimiento digital en la adopción de soluciones FinTech por parte de las poblaciones no bancarizadas?
PE3:	¿Qué consecuencias tiene la falta de regulación o confianza en plataformas FinTech en la inclusión financiera en zonas alejadas?
PE4:	¿Cómo afecta la ausencia de educación financiera a la capacidad de los usuarios para aprovechar servicios FinTech?



Se realizó la nube de palabras generada a partir de los discursos recolectados durante las entrevistas. En ella, se destacan los términos más recurrentes como Fin-Tech, servicios, acceso, digital, billeteras, comunidad, transferencias, y microcréditos. La prominencia de estas palabras revela las preocupaciones centrales de los participantes y el eje temático del estudio. Se percibe que el término “acceso” es particularmente dominante, lo que resalta la importancia de la disponibilidad de servicios financieros en zonas rurales. También destaca la presencia de conceptos relacionados con herramientas específicas (Yape, Plin), lo que sugiere que estas aplicaciones están teniendo una presencia significativa en la vida financiera de las personas entrevistadas.

Los resultados muestran que el aspecto más valorado por los participantes es el acceso a servicios financieros mediante aplicaciones como Yape y Plin, lo que les ha permitido realizar pagos, transferencias y otras operaciones sin necesidad de acudir a una entidad bancaria. En segundo lugar, resaltaron la autonomía financiera, destacando que ahora pueden tomar decisiones económicas de manera independiente y reducir la dependencia de prestamistas informales. Asimismo, se identificó un impacto económico positivo, evidenciado en el ahorro de tiempo y costos, el fortalecimiento de pequeños emprendimientos y la mayor circulación de dinero en la comunidad. Por último, la educación digital aparece con menor relevancia, lo que revela una brecha importante en habilidades tecnológicas y conocimientos de seguridad digital, limitando el aprovechamiento pleno y seguro de estas herramientas

## Figura 2

*Enraizamiento de códigos obtenidos mediante Atlas.ti.*

	Nombre	▲	Enraizamiento	Densidad	Grupos
●	◇ C1.SC1. Acceso a servicios		18	0	[C1. Fintech]
●	◇ C1.SC2. Autonomía financiera		9	0	[C1. Fintech]
●	◇ C1.SC3. Impacto económico		16	0	[C1. Fintech]
●	◇ C1.SC4. Educación digital		28	0	[C1. Fintech]

Nota: Se presenta el enraizamiento de códigos obtenidos mediante el software ATLAS.ti 9

Se presenta un análisis del enraizamiento de los códigos, es decir, cuántas veces aparecen ciertos temas a lo largo de las entrevistas. Los códigos con mayor enraizamiento indican los conceptos más frecuentemente mencionados por los encuestados. En este caso, los códigos más enraizados son educación digital, acceso a servicios y impacto económico. Este resultado refuerza la idea de que las personas valoran la comodidad, el ahorro de tiempo y dinero, y la posibilidad de gestionar su dinero sin necesidad de acudir a una entidad bancaria física. Sin embargo, la menor frecuencia de códigos rela-

cionados con autonomía financiera apunta a debilidades que deben ser atendidas para lograr una inclusión financiera efectiva y sostenida.

## **TRIANGULACIÓN DE DATOS**

Los resultados de esta investigación muestran que el acceso a servicios financieros digitales, como el uso de billeteras móviles (Yape, Plin), microcréditos y pagos móviles, es uno de los aspectos más destacados en las zonas rurales sin acceso bancario. Esta evidencia coincide con lo afirmado por Li et al. (2023) quienes indican que las FinTech facilitan el acceso a servicios financieros digitales en poblaciones excluidas del sistema tradicional. Asimismo, Liu et al. (2023) coinciden con este punto al destacar que las FinTech están ayudando a que los servicios financieros lleguen a más personas, especialmente en zonas remotas, gracias al uso de dispositivos móviles. Esto facilita el acceso sin necesidad de contar con infraestructura bancaria tradicional, lo que representa una gran oportunidad para mejorar la inclusión financiera.

Además, los resultados muestran que las herramientas FinTech están ayudando a que las personas tomen decisiones económicas por sí mismas, sin tener que depender de terceros informales. Esto refleja una mejora en la autonomía financiera. Esta idea está en línea con lo que plantean Demircuc-Kunt et al. (2018), quienes afirman que las FinTech dan más poder a los usuarios al permitirles gestionar su dinero de forma independiente. De manera similar, Ozili (2018) señala que estas tecnologías, al adaptarse a contextos rurales y a formas de trabajo informal, facilitan que las personas tengan un mayor control sobre sus recursos.

En lo económico, los entrevistados señalaron ventajas como ahorrar tiempo y dinero, recibir pagos de forma más fácil y ver una mayor circulación de dinero dentro de sus comunidades. Esto está en línea con lo que sostienen Ali y Marisetty (2023) quienes afirman que las FinTech ayudan a superar obstáculos como la distancia y la burocracia, generando un efecto directo en la economía local. Feng et al. (2025) También destacan que el uso de herramientas digitales permite organizar mejor las finanzas y fortalecer el desarrollo económico en las regiones, lo cual queda reflejado en los testimonios recogidos.

Uno de los hallazgos clave del estudio es que, en las zonas rurales, muchas personas aún tienen un nivel bajo de educación digital y financiera. Aunque ya usan algunas aplicaciones FinTech, muchas veces no entienden bien sus ventajas o riesgos, lo que puede generar desconfianza y limitar el uso efectivo. Esto coincide con lo que señalan

Gomber et al. (2017) quienes afirman que la tecnología no basta si no va acompañada de alfabetización digital. Igualmente, Grohmann et al. (2018): la tecnología por sí sola no es suficiente si no viene acompañada de educación digital. De forma similar, Grohmann et al. (2018) destacan que para que la inclusión financiera sea duradera, es necesario brindar capacitación y apoyo técnico.

A pesar de que los participantes utilizan las aplicaciones FinTech, todavía existe cierta desconfianza hacia estas plataformas. Muchos temen ser víctimas de fraude o enfrentarse a fallos tecnológicos, lo que hace que no se sientan completamente seguros al usarlas. Este punto no coincide del todo con Zhang y Yu (2024) quienes aseguran que el desarrollo FinTech mejora el entorno informativo y la transparencia, generando confianza. En cambio, en este estudio se percibe que la confianza aún es frágil y que se necesita fortalecer la percepción de seguridad, especialmente entre personas mayores o con menor educación formal.

Finalmente, se observa que las FinTech están comenzando a formalizar actividades económicas, especialmente pequeños emprendimientos que ahora reciben pagos digitales. Esto refuerza la idea de Cantú y Ulloa (2020) quienes señalaron que las FinTech no solo resuelven el problema de la distancia, sino que están innovando con productos adaptados a las necesidades locales, promoviendo la formalización de negocios en zonas tradicionalmente excluidas del sistema financiero.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Las FinTech, como Yape y Plin, están jugando un papel importante en mejorar la gestión del dinero en zonas rurales de Tarma, ya que permiten hacer operaciones básicas sin tener que ir a un banco. Sin embargo, su verdadero impacto depende de que haya educación adecuada y de que los usuarios confíen en estas plataformas.

En las zonas estudiadas, se ha visto un aumento en el uso de herramientas FinTech. La mayoría de las personas usa billeteras digitales para hacer pagos y transferencias, aunque todavía son pocos los que aprovechan funciones como el ahorro o los microcréditos.

La adopción de estas tecnologías ha sido impulsada por lo fáciles que son de usar, por la disponibilidad de celulares y por las recomendaciones entre conocidos. Aun así, hay obstáculos importantes: la mala conexión a internet, el miedo al fraude y el poco conocimiento digital siguen siendo barreras para un uso seguro y completo.

También se ha detectado una falta de educación financiera y digital. Aunque la

gente usa las apps, muchas veces no entiende bien cómo funcionan o qué riesgos implican, lo que puede llevar a errores o a un uso inadecuado.

Es urgente crear estrategias educativas y ofrecer canales de ayuda accesibles que refuercen la confianza en estas plataformas. Sin estos apoyos, la inclusión financiera será débil y difícil de mantener, especialmente para personas mayores o con poca formación escolar.

Se recomienda implementar programas de educación financiera y digital adaptados a la realidad rural de Tarma, que enseñen el uso básico de billeteras digitales, medidas de seguridad, ahorro y gestión responsable del dinero, mediante talleres comunitarios, módulos virtuales y materiales impresos en lenguaje claro y accesible.

Es necesario desarrollar campañas de confianza y seguridad que difundan, a través de radios locales, redes sociales y reuniones comunales, las medidas de protección de las plataformas, consejos prácticos para prevenir fraudes y testimonios de usuarios satisfechos que generen mayor credibilidad.

También se propone optimizar las aplicaciones para que funcionen con baja conectividad y habilitar canales de atención telefónica o presencial en centros poblados, reduciendo así las barreras tecnológicas y facilitando el acceso seguro a los servicios FinTech en comunidades alejadas.

Por último, se sugiere promover funciones adicionales como el ahorro digital y los microcréditos, ofreciendo incentivos atractivos que fomenten su uso frecuente y fortalezcan la inclusión financiera de manera sostenible, impulsando así el desarrollo económico en las zonas rurales de Tarma.

## REFERENCIAS

- Aleemi, A., Javaid, F., & Hafeez, S. (2023). Finclusion: The nexus of Fintech and financial inclusion against banks' market power. *Heliyon*, 9(12), e22551. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E22551>
- Ali, A., & Marisetty, V. (2023). Are FinTech lending apps harmful? Evidence from user experience in the Indian market. *The British Accounting Review*, 101269. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2023.101269>
- Alshater, M., Saba, I., Supriani, I., & Rabbani, M. (2022). Fintech in islamic finance literature: A review. *Heliyon*, 8(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10385>
- Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the Fin-

tech sector: Systematic literature review. *Digital Business*, 2(2), 100028. <https://doi.org/10.1016/J.DIGBUS.2022.100028>

Bas, B., Garcia-Nunes B., Weicheng, L., Yang L., Perez, C., Siddiq, A., Mariusz A., Sumlinski, Yuanchen Y., & Dmitry Vasilyev. (2023). The Rise and Impact of Fintech in Latin America. [https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/Issues/2023/03/28/The-Rise-and-Impact-of-Fintech-in-Latin-America-531055?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/Issues/2023/03/28/The-Rise-and-Impact-of-Fintech-in-Latin-America-531055?utm_source=chatgpt.com)

Cantú, C., & Ulloa, B. (2020). The dawn of fintech in Latin America: landscape, prospects and challenges. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap112.htm>

Chen, X., Zhang, H., & Cheng, X. (2025). How does FinTech affect power consumption intensity in China? *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 102, 102017. <https://doi.org/10.1016/J.QREF.2025.102017>

Conesa, A.(2023). EXPLORANDO DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN: MÁS ALLÁ DE LOS ENSAYOS ALEATORIOS. *Fisioterapia*, 45, S27–S29. <https://doi.org/10.1016/J.FT.2023.03.014>

Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1259-0>

Feng, J., Jiao, W., & Wang, Y. (2025). Bank fintech and lending distance: The role of information asymmetry and risk management channels. *Economic Modelling*, 151, 107154. <https://doi.org/10.1016/J.ECONMOD.2025.107154>

Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/S11573-017-0852-X/METRICS>

Grohmann, A., Klühs, T., & Menkhoff, L. (2018). Does financial literacy improve financial inclusion? Cross country evidence. *World Development*, 111, 84–96. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2018.06.020>

Lee, L. (2024). Enhancing Financial Inclusion and Regulatory Challenges: A Critical Analysis of Digital Banks and Alternative Lenders Through Digital Platforms, Machine Learning, and Large Language Models Integration. <https://arxiv.org/>

pdf/2404.11898

- Li, B., Du, J., Yao, T., & Wang, Q. (2023). FinTech and corporate green innovation: An external attention perspective. *Finance Research Letters*, 58, 104661. <https://doi.org/10.1016/J.FRL.2023.104661>
- Li, X., Zhang, H., & Peng, Z. (2025). The nonlinear dynamic effects of fintech on carbon emissions: Evidence from Chinese cities. *International Review of Financial Analysis*, 104, 104335. <https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2025.104335>
- Liu, J., Zhang, Y., & Kuang, J. (2023). Fintech development and green innovation: Evidence from China. *Energy Policy*, 183, 113827. <https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2023.113827>
- Lizarzaburu, E., & del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010–2014. *Suma de Negocios*, 7(16), 94–112. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2016.06.001>
- Ozili, P. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340. <https://doi.org/10.1016/J.BIR.2017.12.003>
- Rojas, L. (2017). Can Fintech Improve Financial Inclusion? Adequate Regulation Can Help | Center For Global Development. <https://www.cgdev.org/blog/can-fintech-improve-financial-inclusion-adequate-regulation-can-help>
- Terceño, A., & Guercio, M. B. (2011). EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO DEL SISTEMA FINANCIERO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(2), 33–46. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60051-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60051-3)
- Zhang, C., & Yu, F. (2024). Can local fintech development improve analysts' earnings forecast accuracy? Evidence from China. *Finance Research Letters*, 63, 105291. <https://doi.org/10.1016/J.FRL.2024.105291>

## CAPÍTULO IX

### ANÁLISIS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LAS MYPES DE TARMA



Karelys Misbel Medina Taipe

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0003-2308-2571>

[72236785@unaat.edu.pe](mailto:72236785@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica se ha consolidado como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPEs), particularmente en entornos emergentes como la provincia de Tarma. Este concepto implica el proceso mediante el cual las organizaciones incorporan, modifican o crean nuevas tecnologías con el objetivo de optimizar sus procesos operativos, así como la calidad de sus productos o servicios.

De acuerdo Mendoza y Valenzuela (2013) la innovación tecnológica no se limita únicamente a la incorporación de herramientas digitales, sino que también implica una transformación profunda de los procesos internos, orientada a optimizar el rendimiento y la eficiencia operativa. De misma manera Elia et al. (2024) destacan que este tipo de innovación no se restringe al uso de software o maquinaria, sino que constituye una estrategia clave que permite a las pequeñas empresas incrementar su productividad y reducir costos. Esto sirve para responder con mayor agilidad a las exigencias del mercado, lo que destaca que la innovación tecnológica no solo representa un avance técnico, sino una decisión estratégica que transforma la forma en que operan las MYPEs.

En la provincia de Tarma, muchas micro y pequeñas empresas (MYPEs) aún presentan dificultades para incorporar tecnologías que optimicen sus procesos operativos. La mayoría opera con métodos tradicionales, con escasa automatización, baja digitalización y una limitada capacitación del personal. Esto genera errores, demoras, mal uso de recursos y poca capacidad de adaptación al entorno.

Aunque algunas han iniciado procesos de modernización, estos son aislados y no siempre responden a una estrategia clara. La falta de planificación tecnológica y estudios locales sobre el tema refleja una problemática real que afecta directamente su eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

A nivel internacional, la innovación tecnológica en pequeñas y medianas empre-

sas ha sido ampliamente reconocida como un factor clave para incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad. Según mencionan Brem y Nylund (2021) que estudiaron el impacto de la digitalización en empresas de china y concluyeron que la adopción de tecnologías digitales incrementa notablemente la productividad, reduce los costos operativos y facilita la adaptación a entornos de mercado dinámicos. De forma similar, Bonnet y Westerman (2020) exploraron los efectos de la automatización en compañías del Reino Unido, señalando que esta mejora tanto la calidad del producto como la capacidad de respuesta al cliente, lo que favorece la fidelización. Por su parte, Costa et al. (2023) subrayaron la relevancia de la capacitación tecnológica en las MYPES de Brasil, demostrando que la formación continua refuerza las competencias digitales y estimula la capacidad de innovación, lo cual se traduce en una operación más eficiente.

Para Ortiz et al. (2024) que investigo los efectos de la digitalización y encontraron que la implementación de software de gestión contribuye significativamente a mejorar el control de inventarios y los procesos administrativos, impactando de manera positiva en la eficiencia. Asimismo, Domínguez y Ullo (2017) evidenciaron que la automatización parcial de procesos productivos en las MYPEs de los Olivos en Lima, permitió reducir tanto los costos como los tiempos de producción, lo que incrementó su competitividad. Según Owusu y Skevas, (2025) mencionaron la adopción de prácticas de gestión avanzadas no expandió significativamente la frontera de producción, lo que sugiere límites en la contribución de la innovación tecnológica a la eficiencia.

En la región Junín, la innovación tecnológica en las microempresas, pequeñas empresas, negocios pequeños, pequeños comercios o empresas pequeñas ha sido tema de creciente interés. Según la investigación de Galarza y Perez (2021) evaluaron la adopción de tecnologías en la ciudad de Huancayo en el sector de construcción y evidenciaron mejoras en la gestión administrativa y en la interacción con clientes. Argumento Jurado (2019) muestra un escaso uso estratégico sistematizado, lo que limita la incorporación de innovación tecnológica y reduce la eficiencia operativa en sus procesos de desarrollo empresarial.

En el ámbito local, en Tarma, la investigación sobre innovación tecnológica y eficiencia operativa aún es incipiente, pero emergen aportes relevantes. Para Pari y Yaringaño (2024) que en las MYPEs educativas de Tarma existe una relación significativa entre el uso de TICs y la capacidad de innovación, evidenciando el papel clave de la tecnología en los procesos de mejora continua. Al usar tecnologías de información, las MYPEs educativas mejoran procesos y se adaptan mejor al entorno. Invertir en infraes-

estructura y capacitación digital fortalece su innovación, así aumenta su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La automatización de procesos resulta clave, ya que consiste en la implementación de tecnologías que sustituyen o mejoran tareas rutinarias, permitiendo una mayor eficiencia en las operaciones diarias (Vial, 2019). Gracias a esta automatización, las empresas pueden reducir errores humanos, agilizar la producción y enfocar los recursos en actividades de mayor valor agregado.

La capacitación tecnológica del personal es indispensable para asegurar que los trabajadores comprendan, adopten y aprovechen las nuevas herramientas tecnológicas en beneficio de la organización (Mikalef et al., 2020). Sin esta formación, la innovación pierde impacto, ya que el éxito de cualquier transformación tecnológica depende en gran medida del capital humano que la pone en marcha.

La optimización de procesos a través de herramientas tecnológicas como software de gestión, automatización y plataformas digitales permite rediseñar sus actividades para eliminar tareas redundantes, reducir errores y agilizar tiempos (Davenport y Dhar, 2018). Lo cual impacta positivamente en su capacidad de respuesta y en la calidad del servicio.

La gestión eficiente de recursos es potenciada por tecnologías, que permiten a las empresas planificar y controlar sus recursos financieros, materiales y humanos de manera más efectiva (Ivanov et al., 2019). Esto no solo reduce desperdicios, sino que también fortalece la toma de decisiones y la asignación estratégica de los activos.

La mejora del rendimiento operativo se refleja en indicadores como productividad, calidad y flexibilidad, los cuales pueden ser monitoreados y optimizados mediante tecnologías emergentes como la analítica de datos, inteligencia artificial (Sundarakani et al., 2021). Estas herramientas permiten evaluar el desempeño en tiempo real y aplicar mejoras continuas, generando ventajas competitivas sostenibles.

El objetivo es analizar el impacto de la innovación tecnológica en la eficiencia operativa de las MYPEs de la provincia de Tarma. Essegbey y Frempong (2011) argumentan que la innovación tecnológica permite a las pequeñas empresas modernizar sus procesos internos, mejorar la trazabilidad de sus operaciones y optimizar recursos, lo cual contribuye directamente a una mayor eficiencia operativa. Por otro lado, Antonio et al. (2023) sostienen que integrar tecnologías digitales presentan una mejor capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno, además de una reducción significativa en tiempos y costos operativos. Lo que resalta que la eficiencia no solo depende de factores

internos, sino también de cómo las empresas se adaptan a condiciones externas mediante innovación. Según Zhang et al. (2024) destaca que la eficiencia operativa no puede analizarse de manera aislada. Desde esta perspectiva, el análisis propuesto en este estudio busca comprender cómo esta interdependencia se manifiesta en el contexto tarmaño, lo que podría ofrecer insumos útiles para la mejora continua de estas organizaciones.

El presente artículo analiza cómo la innovación tecnológica influye en la eficiencia operativa de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) en la provincia de Tarma. Posteriormente, se describe la metodología empleada para desarrollar el estudio de campo, detallando las técnicas de recolección y análisis de datos aplicadas en el contexto local.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de enfoque cualitativo, donde el análisis se centró en dos categorías principales: Innovación Tecnológica y Eficiencia Operativa. Según como argumenta Hernández et al. (2014) La primera incluye las subcategorías: adopción de tecnologías digitales, automatización de procesos y capacitación tecnológica del personal. La segunda comprende las subcategorías: optimización de procesos, gestión de recursos y mejora del rendimiento operativo.

La investigación es de tipo no experimental tal como indica Sheppard (2019) pues no se manipulan variables; se observa y analiza la relación entre innovación tecnológica y eficiencia operativa tal como ocurre en el entorno natural de las MYPEs. El diseño es descriptivo donde el análisis parte de las respuestas de los participantes para generar conceptos vinculados a las subcategorías definidas. El nivel es exploratorio–descriptivo, ya que busca por un lado explorar un tema poco estudiado en Tarma y, por otro, describir cómo se manifiestan los fenómenos de innovación y eficiencia en las MYPEs locales. Se seleccionó una muestra intencional conformada por 10 micro y pequeñas empresas de distintos rubros económicos en Tarma, donde se empleó muestreo no probabilístico por conveniencia bajo criterios de conveniencia y accesibilidad, priorizando la representatividad en cuanto al nivel de adopción tecnológica y su trayectoria operativa en el entorno local.

Se empleó la técnica de entrevistas semi-estructuradas, la cual permite establecer una relación dialógica entre el investigador y el participante, facilitando la construcción conjunta de significados a partir de experiencias, percepciones y conocimientos situados en contextos específicos. Según Sampieri y Mendoza (2021), este tipo de entrevistas combina preguntas definidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes

durante la conversación, lo cual resulta especialmente útil para profundizar en fenómenos complejos como la incorporación de tecnologías en entornos empresariales reales.

Las entrevistas van ser realizadas de manera presencial, utilizando, herramientas como teléfono para hacer la grabación de la entrevista y estas tendrán un promedio de 20 minutos cada una se realizarán 12 preguntas.

El procesamiento de la información recolectada se realizará mediante el software de análisis cualitativo ATLAS ti, que agiliza la segmentación, categorización y codificación de información.

**Tabla 1**

*Categorización*

<b>Categoría</b>	<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Subcategorías</b>
C1. Innovación tecnológica	Westerman et al. (2014)	“La adopción de tecnologías digitales implica que las empresas integren herramientas digitales en sus operaciones diarias para transformar modelos de negocio y mejorar la experiencia del cliente.”	SC1, C1 Adopción de tecnologías digitales
	Vial (2019)	“La automatización de procesos se refiere al uso de software y robótica para ejecutar tareas repetitivas sin intervención humana, liberando capacidades para actividades de mayor valor.”	SC2, C1 Automatización de procesos
	Mikalef et al. (2020)	“La capacitación tecnológica del personal es el conjunto de acciones formativas que desarrollan habilidades digitales en los empleados para maximizar el aprovechamiento de nuevas herramientas.”	SC3, C1 Capacitación tecnológica del personal
	Kane et al. (2015)	“La adopción de tecnologías digitales es crítica para la transformación digital: requiere cambios culturales, de procesos y de competencias dentro de la organización.”	SC1, C1 Adopción de tecnologías digitales

C2. Eficiencia operativa	Davenport (2018)	“La optimización de procesos se centra en analizar y rediseñar flujos de trabajo para eliminar desperdicios, reducir ciclos y aumentar la eficiencia general.”	SC1, C2	Optimización de procesos
	Sokolov et al. (2019)	“La gestión de recursos integra la planificación y asignación óptima de personas, equipos y capital para sostener operaciones resilientes.”	SC2, C2	Gestión de recursos
	Sundarakani et al. (2021)	“La mejora del rendimiento operativo se mide mediante indicadores clave de desempeño que reflejan la eficacia en costes, calidad, entrega y flexibilidad.”	SC3, C2	Mejora del rendimiento operativo
	Wang et al. (2019)	“La optimización de procesos a través de técnicas de análisis de datos avanzados permite identificar cuellos de botella y proponer ajustes en tiempo real.”	SC1, C2	Optimización de procesos

Nota. La tabla muestra la categorización. Elaborado por Excel

**Tabla 2**

*Operacionalización de Categorías*

Subcategoría	Ítems	Preguntas para la entrevista
SC1, C1 Adopción de tecnologías digitales	Uso de herramientas digitales en la MYPE	¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza su MYPE actualmente en las actividades operativas?
	Percepción sobre la utilidad de las tecnologías digitales	¿Considera que la adopción de tecnologías digitales ha contribuido al crecimiento o mejora de su MYPE?
SC2, C1 Automatización de procesos	Grado de automatización de tareas repetitivas	¿Qué tareas rutinarias ha logrado automatizar en su MYPE y cómo ha impactado eso en el trabajo diario?
	Impacto de la automatización en la eficiencia	¿En qué medida la automatización de procesos ha mejorado la eficiencia operativa de su negocio?
	Retos enfrentados durante la automatización	¿Qué dificultades ha enfrentado al intentar automatizar procesos dentro de su MYPE?

Subcategoría	Ítems	Preguntas para la entrevista
<b>SC3, C1 Capacitación tecnológica del personal</b>	Frecuencia de capacitaciones tecnológicas	¿Con qué frecuencia usted o su personal reciben capacitación sobre herramientas tecnológicas en su MYPE?
	Nivel de actualización del personal en nuevas tecnologías	¿Qué tan actualizado considera que está su equipo en cuanto al uso de nuevas tecnologías en el negocio?
	Evaluación del aprendizaje tecnológico	¿Cómo evalúa si las capacitaciones tecnológicas han sido útiles para mejorar las operaciones de su MYPE?
<b>SC1, C2 Optimización de procesos</b>	Análisis y rediseño de procesos internos	¿Qué medidas ha tomado para mejorar u optimizar los procesos internos de su MYPE?
	Reducción de tiempos y costos	¿Qué estrategias ha implementado para reducir tiempos y costos en las operaciones de su negocio?
	Uso de indicadores para evaluar procesos	¿Utiliza algún tipo de indicador o medida para evaluar si los procesos están funcionando eficientemente en su MYPE?

Nota. La tabla muestra la operacionalización de categorías. Elaborado por Excel.

**Tabla 3**

*Matriz de Consistencia*

Elemento	Descripción
Problema de investigación	¿Como es percibida la innovación tecnológica en la eficiencia operativa de las MYPES en la provincia de Tarma?
Problemas específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se puede analizar la innovación tecnológica en la eficiencia operativa de las MYPES?</li> <li>2. ¿De qué manera están adoptando e integrando los empresarios de las MYPES las herramientas digitales en sus procesos operativos?</li> <li>3. ¿Cómo se manifiesta la eficiencia operativa según las herramientas digitales implementadas por las MYPES?</li> </ol>
Objetivo general	Comprender cómo es percibida la innovación tecnológica en la eficiencia operativa de las MYPES en la provincia de Tarma
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar como las MYPES usan la innovación tecnológica en la eficiencia operativa.</li> <li>2. Determinar cómo los empresarios de las MYPES adoptan e integran herramientas digitales en sus procesos operativos.</li> <li>3. Identificar como se manifiesta la eficiencia operativa según las herramientas digitales implementadas por las MYPES.</li> </ol>
Categorías	<p><b>Categoría 1:</b> Innovación tecnológica</p> <p><b>Categoría 2:</b> Eficiencia Operativa</p>

Subcategorías	Subcategoría 1: Adopción de tecnologías digitales, automatización de procesos y capacitación tecnológica del personal.
	Subcategoría 2: Optimización de procesos, gestión de recursos y mejora del rendimiento operativo.
Técnica	Entrevista
Instrumento	Cuestionario de preguntas
Muestra	4 entrevistados
Muestreo	Por conveniencia

Nota. La tabla muestra la Matriz de Consistencia. Elaborado por Excel.

## RESULTADO Y TRIANGULACIÓN DE DATOS

Para determinar los resultados, las entrevistas se analizaron según dos categorías: innovación tecnológica y eficiencia operativa, con seis subcategorías clave: adopción tecnológica, automatización, capacitación, optimización, gestión de recursos y rendimiento.

En las MYPEs de Tarma, la incorporación de tecnologías digitales accesibles — como WhatsApp, Facebook, Yape, Plin, códigos QR y hojas de cálculo— ha favorecido la automatización de tareas rutinarias y la organización de actividades, generando mejoras notables en la eficiencia operativa. La evidencia obtenida muestra que, aunque gran parte del personal adquiere las competencias de manera empírica, estas herramientas han permitido reducir errores, optimizar los tiempos de respuesta, controlar inventarios y asignar funciones de forma más efectiva. Este proceso de adopción tecnológica, aun sin una planificación estratégica formal, ha incrementado la calidad del servicio y la capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno. Coincidiendo con lo señalado por Hernández y Mendoza (2018) la integración de soluciones tecnológicas adaptadas al contexto de las microempresas no solo potencia la productividad, sino que actúa como un motor para la competitividad en mercados locales, incluso con recursos limitados.

En los antecedentes revisados, se observa que la innovación tecnológica impulsa la competitividad y la eficiencia de las organizaciones. Por ejemplo, Costa et al. (2018) destacan que la inversión en tecnologías de información (TIC) permite aumentar la productividad, optimizar recursos y reducir costos operativos. Asimismo, Brem y Nylund (2021) señalan que las empresas que invierten en transformación digital y tecnologías para el trabajo remoto reportan mayores eficiencias operativas y productividad del personal. En esta línea, Seetharaman (2020) documenta que la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial ha mejorado notablemente la eficiencia de pro-

cesos, la interacción con clientes y la creación de nuevos modelos de negocio. Otros autores coinciden en que una cultura organizacional de apoyo a la innovación es clave, por ejemplo, Soto-Acosta (2020) resalta que los valores y comportamientos corporativos fomentan la innovación tecnológica. En conjunto, estos hallazgos indican que la innovación tecnológica –desde la digitalización de procesos hasta el uso de nuevos canales de comunicación– tiende a traducirse en mayor eficiencia operativa (Nambisan et al., 2019; Bessant & Tidd, 2015).

En las entrevistas realizadas, varios confirmaron este vínculo. Por ejemplo, uno de los entrevistados destacó que el uso de WhatsApp y otras plataformas digitales ha agilizado la comunicación interna, reduciendo retrasos en la coordinación de tareas. En concreto, señalaron que “WhatsApp agiliza la resolución de problemas al instante y permite coordinar cambios de horario o cargas de trabajo en tiempo real”, lo cual coincide con estudios que observan una mejora en la productividad y reducción de costos mediante mensajería instantánea en la empresa. Otro entrevistado mencionó que la automatización de procesos rutinarios (por ejemplo, el yape) ha liberado tiempo valioso al personal y cliente, permitiendo enfocarse en actividades estratégicas. Estudios como el de Deloitte (2017) calculan que la automatización puede reducir hasta un 50 % los costos operativos, y casos de empresas como Rappi en Colombia reportan triplicar la eficiencia operativa tras centralizar la información y automatizar flujos de atención.

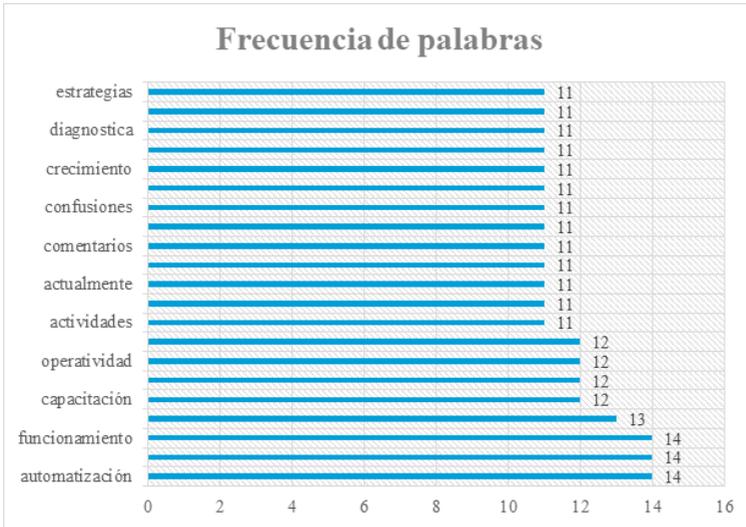
Desde mi perspectiva, concuerdo plenamente con estos enfoques. Estoy de acuerdo en que las tecnologías digitales desde el uso del yape e inteligencia artificial ofrecen beneficios claros para la operación diaria. Tal como observa la cooperativa analizada en el estudio de Toledo-Orozco et al. (2025), la innovación tecnológica facilita la toma de decisiones y reduce los errores operativos, lo que sin duda incrementa la eficiencia.

La triangulación referencia lo teórica y las opiniones de los entrevistados relatan que la innovación tecnológica favorece la eficiencia operativa. Mi experiencia personal corrobora que cuando las organizaciones implementan estas innovaciones, optimizan tiempos, reducen desperdicios y mejoran su competitividad.



**Figura 2**

*Frecuencia de palabras*



Nota. Elaborado en Excel.

El análisis de frecuencia de palabras en las entrevistas a emprendedores, revela que la automatización y el funcionamiento son los conceptos más importantes, ambos mencionados 14 veces. Esto indica que la automatización de procesos es clave para la búsqueda de mayor eficiencia, y hay una preocupación constante por optimizar sus operaciones diarias. En segundo lugar, capacitación y operatividad aparecen con 12 menciones cada una. Esto sugiere que los emprendedores reconocen la importancia de capacitar a su personal en nuevas tecnologías y que la mejora de la operatividad es un objetivo directo de la innovación tecnológica.

## CONSIDERACIONES FINALES

En Tarma, las pequeñas y medianas empresas consideran la tecnología innovadora como un recurso clave para enfrentar los desafíos actuales. Aunque muchas no cuentan con una estrategia tecnológica definida, muestran apertura al cambio, aprenden de forma empírica y utilizan herramientas accesibles como redes sociales, pagos móviles y hojas de cálculo. Esta situación refleja que, incluso con recursos limitados, la incorporación tecnológica está transformando sus operaciones y mejorando su eficiencia.

El avance tecnológico ha dado lugar a un uso cada vez más frecuente de herramientas digitales como WhatsApp, Yape o Excel, que han contribuido a automatizar actividades, mejorar la experiencia del cliente y simplificar la gestión cotidiana. Aunque el aprendizaje suele darse de forma autodidacta, se reconoce el efecto positivo que estas soluciones tienen en la organización del trabajo. Esta incorporación tecnológica, si bien aún es inicial y carece de una planificación estructurada, se está integrando de manera efectiva en los procesos productivos, revelando su capacidad de transformación.

El rendimiento operativo ha experimentado mejoras gracias al uso de tecnologías básicas que permiten hacer más eficientes los procesos, minimizar fallos y administrar los recursos con mayor eficacia. Aplicaciones digitales han facilitado el control de inventarios, la distribución de responsabilidades y la evaluación de resultados, fortaleciendo así la toma de decisiones y elevando los niveles de productividad. Pese a las restricciones técnicas y financieras, los negocios han sabido adaptarse al entorno a través de la digitalización, lo que ha potenciado su capacidad de respuesta y sostenibilidad a largo plazo.

## REFERENCIA

- Antonio, J., García, R., Luis, J., Foronda, A., & Arambarri, J. (2023). Production and Management Digital Transformation Methodology to Increase the Competitiveness of Asset-Light Logistics SMEs in Peru. *Ind. Data*, 26. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.23745.g19769>
- Brem, A., & Nylund, P. A. (2021). Maneuvering the bumps in the New Silk Road: Open innovation, technological complexity, dominant design, and the international impact of Chinese innovation. *R and D Management*, 51(3), 293–308. <https://doi.org/10.1111/radm.12451>
- Costa, L. S., Munhoz, I. P., Pereira, L., & Akkari, A. C. S. (2023). Supporting digital transformation in Micro and Small Enterprise (MSE): An operational framework. *Reliability Modeling in Industry 4.0*, 123–143. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-99204-6.00009-1>
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 10.
- Didier Bonnet, & George Westerman. (2020). Los Nuevos Elementos de la Transformación Digital. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/>

- Domínguez, A., & Ullo, M. (2017). Innovación en las mypes de equipo eléctrico y de maquinaria y equipo de Los Olivos a partir de la asociatividad empresarial: estudio de casos múltiples [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8667>
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
- Essegbey, G. O., & Frempong, G. K. (2011). Creating space for innovation—The case of mobile telephony in MSEs in Ghana. *Technovation*, 31(12), 679–688. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2011.08.003>
- Galarza, J., & Perez, J. (2021). Influencia de las TIC en las ventas de las MYPES del sector construcción de Huancayo [Universidad Peruana Los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/2474>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086>
- Jurado, S. (2019). Diseño organizacional y desarrollo de las MYPEs del sector textil de las confecciones del distrito de Huancayo. [Universidad Nacional del Centro del Perú]. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7332/T010\\_10184010\\_M.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7332/T010_10184010_M.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Mendoza León, J. G., & Valenzuela Valenzuela, A. (2013). Learning, innovation and technology management in small businesses. An study of metalworking industries and information technologies in Sonora. In *Contaduría y Administración* (Vol. 59, Issue 4).
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2019.05.004>
- Ortiz-Chávez, M. A., Mendoza-Pumapillo, J. E., Dilas-Jiménez, J. O., & Mugruza-Vas-

---

sallo, C. A. (2024). E-commerce of Peruvian SMEs: Determinants of internet sales before and during COVID-19. *Heliyon*, 10(23), e40331. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2024.E40331>

Owusu Ansah, M., y Skevas, T. (2025). Good management practices and technological heterogeneity: Impacts on technical efficiency in Peruvian sheep farming. *Small Ruminant Research*, 247, 107498. <https://doi.org/10.1016/J.SMALLRUM-RES.2025.107498>

Pari, L., & Yaringaño, D. (2024). Uso de Tics y capacidad de innovación en Pymes del sector educativo de Tarma [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/11243>

Hernández, C. A., y Mendoza, J. L. (2018). Uso de las TIC en las MIPYMES: un análisis de su impacto en la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 425–442. <https://doi.org/10.1016/J.OMEGA.2021.102452>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>

Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *ENTRAMADO*, 12(1), 66–80. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>

## CAPÍTULO X

### CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DESDE EL CONTEXTO LOCAL TARMEÑO



Jazmín Jesheyra Hinostriza Taipe

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0000-2289-4373>

[75465071@unaat.edu.pe](mailto:75465071@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En un mundo donde las organizaciones enfrentan desafíos y retos constantes de adaptación, innovación y sostenibilidad, cada vez más complejos y cambiantes, se vuelve imprescindible mirar más allá de los organigramas, los procedimientos técnicos y las estructuras jerárquicas. Lo que realmente le da forma, sustento y dirección a una organización no siempre se encuentra en lo que se ve a primera vista. Detrás de los reglamentos y estructuras formales existe una esencia más profunda: su cultura. Esta no solo se manifiesta en documentos o normas, sino que se expresa en los valores que comparten sus miembros, en los símbolos que les otorgan sentido de pertenencia, en las historias que se transmiten y en las decisiones que se toman día a día desde una identidad colectiva. Esto va mucho más allá de simples teorías. Cuando nos detenemos a observar cómo late el corazón cultural de una organización junto al pulso de su entorno local, estamos haciendo algo profundo: estamos descubriendo las razones ocultas detrás de cada decisión, de cada costumbre laboral, de esa química especial que hace única a cada institución. Es como quitar capas para revelar por qué realmente se comportan como lo hacen, qué voces del barrio, de la ciudad, de las tradiciones locales están susurrando en sus pasillos y salas de reunión. Al final, no estamos estudiando empresas frías y calculadoras, sino organismos vivos que respiran el mismo aire que la comunidad que los rodea.

En Tarma desarrollan una identidad distintiva influenciada por factores socioculturales propios de la región, incluyendo sus tradiciones, dinámicas relacionales, actividades productivas y redes comunitarias. A partir de esta realidad surge una pregunta clave que guía esta investigación ¿De qué manera influye el entorno local en la forma en que las instituciones construyen su cultura organizacional?; esta interrogante no solo responde a un interés académico, sino que también tiene importantes implicancias prácticas. Por eso este estudio no solo busca reconocer los elementos culturales presentes en las organizaciones, sino también mostrar cómo estas se ven influenciadas por su

contexto, adoptando, reflejando e incluso replicando dinámicas sociales del entorno; entender esta relación no solo aporta al análisis teórico, sino que también ayuda a crear instituciones más conectadas con su realidad, más sensibles a su entorno y con mayores posibilidades de mantenerse con el tiempo.

Desde este punto de vista, lo que se busca con esta investigación es comprender cómo las organizaciones reflejan en su cultura interna las particularidades del entorno en el que están insertas; para conseguirlo se consideran cuatro dimensiones principales, respaldadas por las ideas de distintos autores especializados en el tema. Frassa (2021) señala que la cultura organizacional tiene un papel clave, ya que le da identidad a cada institución y orienta su funcionamiento por dentro; por su parte Gonnet (2012) la entiende como una construcción social que nace de los símbolos y significados compartidos por los miembros de una organización.

A nivel global, esta noción ha adquirido creciente relevancia y desarrollo conceptual. Pérez et al. (2009) demuestran que el capital cultural organizacional se ha convertido en un factor determinante para abordar los retos del mundo actual, ya que promueve entornos laborales caracterizados por la cooperación efectiva, la alineación de propósitos y la sinergia grupal. Estos hallazgos corroboran que el éxito de las instituciones está intrínsecamente vinculado a la adopción de sistemas de valores compartidos que guían tanto la toma de decisiones estratégicas como el quehacer diario de todos sus integrantes.

Durante periodos de transformación institucional, las entidades deben preservar los elementos fundamentales de su identidad cultural, pues estos constituyen los pilares de su cohesión interna y singularidad. Paralelamente, resulta crucial fomentar un clima organizacional que equilibre los valores tradicionales con la incorporación de innovaciones, promoviendo espacios de intercambio constructivo entre las prácticas establecidas y las propuestas emergentes. Considero que lograr ese equilibrio es fundamental para que una institución pueda adaptarse a los cambios del entorno sin perder su esencia, sobre todo en contextos donde la incertidumbre es persistente. Araujo (2010) argumenta que una cultura organizacional que prioriza la innovación puede ser una motivación clave para impulsar transformaciones necesarias en escenarios muy competitivos; estoy completamente de acuerdo con esta afirmación, ya que muestra que la cultura organizacional no debe verse como algo rígido o puramente simbólico, sino como un elemento dinámico que impulsa la creatividad, el aprendizaje continuo y la mejora dentro de cualquier institución. En ese sentido, Calderón et al. (2022) explican que, en el contexto colombiano los valores compartidos influyen significativamente en el com-

portamiento organizacional, abordado desde una perspectiva basada en competencias; esta mirada nos invita a pensar en la importancia de adaptar la cultura institucional al contexto en el que se desarrolla. Basándome en observaciones directas y análisis personal, considero que las instituciones que omiten esta adaptación necesaria enfrentan serias probabilidades de provocar tensiones estructurales y deteriorar su credibilidad, tanto entre sus integrantes como ante los grupos de interés con los que se relacionan.

Comprender la cultura organizacional en América Latina sigue siendo un reto complejo. Carrillo (2016) advierte que este proceso no es sencillo, ya que requiere interpretar códigos simbólicos, normas éticas y vínculos sociales que forman parte del día a día institucional; por tanto estoy totalmente de acuerdo, porque la cultura no es algo que se pueda imponer desde fuera ni medir con instrumentos fríos o superficiales, sino se forma poco a poco, a partir de las experiencias compartidas, del contexto en el que se desenvuelven las personas y de las relaciones que construyen entre ellas. Por eso, limitarse a aplicar cuestionarios estructurados o métodos rígidos muchas veces no alcanza, hace falta una mirada más cercana, más humana, que valore el diálogo, la observación directa y la comprensión profunda del entorno en el que la organización existe.

En el caso peruano, reflexionar sobre la cultura organizacional implica enfrentar varios retos. La marcada heterogeneidad sociocultural presente en el territorio nacional, sumada a las persistentes brechas de desarrollo y los frecuentes modelos de gestión no formalizados que caracterizan a numerosas entidades, convierten este examen en un desafío analítico particularmente exigente. Valverde et al. (2023) destacan que en el ámbito educativo y particularmente tras la pandemia, la cultura institucional ha sido clave para sostener el liderazgo, mantener la motivación del personal y responder a los desafíos del cambio. Esta perspectiva resulta particularmente relevante, puesto que evidencia cómo la cultura institucional trasciende el ámbito corporativo, ejerciendo una influencia determinante en la configuración de la identidad laboral al interior de diversas organizaciones; por otro lado, Espinoza et al. (2023) sostienen que un liderazgo con enfoque transformacional puede influir directamente en el ambiente organizacional, generando relaciones basadas en la confianza mutua y una participación activa por parte de todos los miembros. Desde mi perspectiva, ambos aportes refuerzan la idea de que la cultura organizacional no es algo decorativo ni accesorio; más bien, se trata de un componente vivo y en constante transformación, que no solo responde a su entorno, sino que también contribuye a moldearlo.

En contextos regionales como Tarma, la configuración cultural de las organizaciones emerge necesariamente de su interacción con el tejido social. Estudios como el de

Sánchez et al. (2006) demuestran que estas entidades desarrollan identidades institucionales particulares, funcionando simultáneamente como reflejo y reinterpretación activa de las características específicas del medio sociocultural que las rodea. Esta construcción se alimenta permanentemente de tres fuentes principales: las tradiciones arraigadas, las prácticas relacionales establecidas y los marcos interpretativos compartidos por la comunidad local. A mi parecer, esta relación es fundamental. No se puede construir una cultura sólida dentro de una organización si se dejan de lado los valores, las formas de convivencia y los hábitos ya enraizados en la vida diaria de la población. Además, De Falcón (2015) resalta que los docentes, como actores clave dentro de las instituciones, interpretan esa cultura desde sus propias experiencias, lo que demuestra que no existe una sola forma de vivirla, sino que está profundamente influida por el contexto y la percepción individual. En mi experiencia, muchas veces he podido ver cómo lo que una institución dice ser no siempre coincide con lo que realmente se vive en su interior. Esta brecha, en gran parte, se da porque no se escucha ni se valora la mirada de quienes forman parte del día a día institucional. En ese sentido, Cújar et al. (2013) subrayan que la cultura organizacional ha atravesado diversas etapas a lo largo del tiempo y que su análisis debe abarcar tanto los elementos visibles como aquellos simbólicos. Coincido plenamente, ya que, sin comprender los signos, los rituales y las historias que circulan en una organización, es imposible entender de forma integral su funcionamiento.

A lo largo del tiempo, es posible identificar tres etapas importantes en la evolución de las organizaciones. En sus inicios, muchas de ellas funcionaban siguiendo esquemas rígidos, autoritarios y jerárquicos, sin prestar mayor atención al entorno social en el que operaban. Rodríguez (2015) sostiene que, en esos primeros modelos, las culturas institucionales estaban fuertemente marcadas por el control excesivo, la concentración del poder y la exclusión de voces diversas dentro de la organización. Desde mi punto de vista, este tipo de estructuras fomentaban la obediencia por encima del compromiso genuino, lo que terminaba limitando la capacidad de adaptación y bloqueando la innovación dentro de las instituciones.

Ahora, estamos en una etapa de transición. Las instituciones intentan adaptarse, pero aún arrastran prácticas tradicionales. Es aquí donde se abren oportunidades para investigar cómo se reflejan los valores del contexto local en las decisiones, símbolos y procesos institucionales. Pero si seguimos en esta inercia sin un análisis crítico, como advierte Aguilar (2009) las organizaciones pueden caer en una crisis de sentido. Coincido con ello, ya que, sin cultura sólida, no hay identidad ni dirección.

Esta investigación se justifica precisamente por ello. Bajo el título *La cultura or-*

organizacional como reflejo del contexto local, se busca analizar cómo las instituciones reproducen, adaptan o transforman los códigos culturales del entorno. Las subcategorías que se abordarán son: símbolos, funcionamiento, valores y procesos productivos. Esta estructura nos permitirá comprender no solo qué se hace en las organizaciones, sino por qué se hace de ese modo. Siguiendo una metodología cualitativa e inductiva, esta investigación prioriza el significado y la experiencia vivida. Como plantean Abad y López (2015) la organización no solo tiene una cultura, es una cultura. Esta afirmación me parece clave, porque nos invita a mirar a las instituciones como sistemas vivos, cambiantes, llenos de contradicciones, pero también de potencial.

En síntesis, entender la cultura organizacional desde el contexto local tarmeño es una tarea urgente. No para copiar modelos, sino para construir instituciones más auténticas, humanas y coherentes con su entorno. Porque como bien lo plantea Valladolid (2025) el clima y la cultura influyen directamente en el desempeño, en el bienestar de sus miembros; Porque toda institución que no se mira en el espejo de su comunidad, está condenada a operar en la sombra.

Por tanto; esta investigación se basa en un enfoque cualitativo, con una perspectiva inductiva y crítica, se prioriza la interpretación de los significados atribuidos por los actores institucionales, buscando captar los matices culturales que configuran sus prácticas. Siguiendo a Abad y López (2015) La organización no solo tiene una cultura: es una cultura; una cultura viva, conflictiva, múltiple y es en esa complejidad donde se inscribe el presente estudio. En definitiva, entender la cultura organizacional: Un estudio desde el contexto local Tarmeño no es un simple ejercicio académico; es un acto de reconocimiento, de revalorización, de justicia simbólica; porque toda institución que no se mira en el espejo de su comunidad, está condenada a operar en la sombra.

**Tabla 1***Definición de la categoría*

Definición de la categoría				
Categoría: Cultura organizacional				
Llega a hacer un conjunto de valores, creencias y símbolos compartidos que guían el comportamiento y las prácticas en una organización, precisa su identidad y forma de funcionar (Frassa, 2021)	Es una construcción colectiva que surge del intercambio cotidiano entre los miembros de una institución. Esta cultura se expresa a través de símbolos compartidos y valores que guían las formas de actuar, pensar y relacionarse dentro del espacio laboral (Gonnet, 2022)	Es clave en la toma de decisiones estratégicas. Comprenderla permite mejorar tanto la dinámica humana como los procesos productivos dentro de la institución, convirtiéndose en un factor esencial ante los retos actuales (Galvez y Pérez 2011)	Cumple un papel clave en el logro de la productividad empresarial. Para que una empresa alcance rentabilidad, es fundamental que su personal esté alineado culturalmente con los procesos productivos (Vásquez, 2016)	La cultura organizacional representa un componente clave que va más allá de las estructuras formales, ya que abarca tanto aspectos simbólicos como operativos que definen cómo funciona una organización y cómo se adapta al cambio (Yopan et al., 2020)
- <u>Valores</u> - <u>Símbolos</u> - Comportamiento - Identidad - <u>Funcionamiento</u>	- Construcción colectiva - <u>Símbolos</u> - <u>Valores</u>	- Toma de decisiones - <u>Procesos productivos</u> - Dinámica humana - Retos actuales.	- Productividad - Rentabilidad - Personal - <u>Procesos productivos</u> - Alineación cultural	- Componente clave - Estructuras formales - <u>Símbolos</u> - Cambio - <u>Funcionamiento</u>
Valores	Símbolos	Proceso productivo	Proceso productivo	Símbolos
Símbolos	Valores			Funcionamiento
Funcionamiento				
Resumen: Símbolos, funcionamiento, valores, proceso productivo.				

Nota. Se elaboró el cuadro de concepto de autores.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual resultó idóneo para comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores; dado que la cultura organizacional se manifestó a través de prácticas simbólicas, discursos cotidianos, relaciones interpersonales y estructuras informales, este enfoque permitió acceder al mundo subjetivo de los participantes. Más que medir o cuantificar, se interpretaron los significados que las personas atribuían a su entorno de trabajo y cómo estos se relacionaban con el contexto local. Tal como señalan Scandroglio (2023)

el enfoque cualitativo posibilita la comprensión profunda de los significados construidos socialmente, lo que permitió captar los matices culturales que configuraron el día a día de la institución. En cuanto al tipo de investigación, se optó por una orientación básica, ya que su propósito principal fue generar conocimiento teórico sobre la relación entre cultura organizacional y entorno local.

Respecto al diseño metodológico, se adoptó una estructura no experimental. En este tipo de diseño, el investigador no manipuló variables ni aplicó tratamientos específicos; por el contrario, observó los fenómenos tal como ocurrieron en su contexto natural. (Sampieri et al., 2014) sostienen que el diseño no experimental es apropiado cuando se busca analizar situaciones tal como se dan en la realidad, sin alterarlas, lo que permitió preservar la autenticidad de los datos recogidos. Esta aproximación favoreció una mirada genuina sobre las formas en que la cultura organizacional se construyó cotidianamente y se entrelazó con la identidad local.

El nivel de investigación fue exploratorio y descriptivo. Fue exploratorio porque abordó una problemática aún poco estudiada en contextos locales como el de Tarma, donde las prácticas organizacionales presentaron rasgos culturales específicos; este estudio se desarrolló desde un enfoque descriptivo, ya que permitió observar con detenimiento y profundidad diferentes aspectos culturales presentes en la institución analizada. Durante el proceso de investigación, fue posible identificar elementos como los símbolos que utiliza la organización para definirse, la forma en que se organiza internamente, los valores que guían el comportamiento de sus integrantes y las maneras en que se llevan a cabo sus actividades cotidianas. Como sostiene Flick (2007) los enfoques cualitativos proporcionan un marco interpretativo idóneo para desentrañar realidades sociales multifacéticas, facilitando su comprensión dentro de su entramado contextual particular. La adopción de este paradigma metodológico resultó determinante para mostrar las expresiones concretas de la cultura organizacional en el ámbito estudiado, trascendiendo el nivel aparente para acceder a los principios que estructuran cotidianamente la dinámica institucional.

El presente estudio adoptó una metodología de carácter inductivo, fundamentada en la observación sistemática de fenómenos en su contexto natural. Este abordaje posibilitó generar hallazgos a partir de la evidencia empírica recolectada, evitando supe- ditarse a marcos teóricos preconcebidos. Como instrumento principal de recolección, se emplearon entrevistas con guion flexible aplicadas a diversos actores institucionales, técnica que facilitó captar perspectivas significativas desde la experiencia directa de los participantes. Posterior a la fase de recopilación, se ejecutó un proceso analítico minu-

cioso orientado a: detectar regularidades comportamentales, reconocer componentes emblemáticos colectivos, establecer correlaciones entre las manifestaciones culturales internas y las condiciones del medio circundante. Esta forma de trabajo permitió que las categorías de análisis surgieran de forma natural, a partir de lo observado, lo que brindó una lectura más cercana y contextual del fenómeno investigado. Como resultado de este proceso, se definieron los principales temas de interés, se precisaron los problemas centrales y se establecieron los objetivos que orientaron todo el estudio.

**Tabla 2***Operacionalización de categorías*

<b>Subcategoría</b>	<b>Ítems</b>	<b>Preguntas para entrevista cualitativa</b>
SC1, C1 Símbolos	Lenguaje representativo	¿Qué palabras o frases son distintivas del grupo?
	Indumentaria	¿Se utiliza una indumentaria que refleje identidad cultural?
	Elementos visuales	¿Qué elementos visuales se consideran representativos?
SC2, C1 Funcionamiento	Organización interna	¿Cómo están organizadas las funciones y responsabilidades?
	Proceso operativo	¿Qué procesos se siguen para ejecutar las tareas?
	Toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones dentro del grupo?
SC3, C1 Valores	Valores laborales	¿Qué valores son parte de la identidad laboral?
	Valores relacionales	¿Cómo se promueve la cooperación dentro del grupo?
	Valores éticos	¿Qué principios éticos guían la conducta de los miembros?
SC4, C1 Proceso productivo.	Uso de recursos	¿Qué insumos y herramientas se utilizan durante la producción?
	Etapas del proceso	¿Qué pasos componen el proceso productivo?
	Resultado esperado	¿Qué se espera obtener como resultado del proceso?

Nota. Se elaboro el cuadro de Operacionalización de categorías.

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia*

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Metodología</b>
General:	General:	Símbolos	Enfoque: cualitativo
¿De qué manera la cultura organizacional refleja el contexto local en las instituciones?	Analizar de qué forma la cultura organizacional refleja el contexto local en una institución.		Tipo: Básico.  Diseño: no experimental – teoría fundamentada.
Específico:	Específico:	Funcionamiento	Nivel: exploratorio - descriptivo
1. ¿Qué símbolos permiten identificar la cultura organizacional de la institución y cómo se relacionan con el contexto local?	1. Reconocer los símbolos que identifican la cultura organizacional y su vínculo con el contexto local.	Valores	Instrumento: entrevista  Técnico: guía de entrevista
2. ¿Cómo se desarrolla el funcionamiento interno de la institución en el marco de su cultura organizacional?	2. Describir cómo funciona internamente la institución.		Muestra: trabajadores seleccionados por su experiencia y participación en el entorno institucional.
3. ¿Cuáles son los valores que orientan la conducta de los trabajadores dentro de la organización?	3. Identificar los valores que rigen la conducta de los trabajadores.	Proceso productivo	Muestreo: por conveniencia.
4. ¿Cómo se vinculan los procesos productivos de la institución con las costumbres y los recursos propios del entorno local?	4. Analizar los procesos productivos en relación con las costumbres y recursos locales.		

Nota. Se elaboro el cuadro de Matriz de consistencia.

## RESULTADOS Y TRIANGULACIÓN

**Figura 1**

*Cuadro de enraizamiento*

	Nombre	▲	Enraizamiento
●	◇ SC1.C1. Símbolos		5
●	◇ SC2.C1. Funcionamiento		12
●	◇ SC3.C1. Valores		10
●	◇ SC4.C1. Proceso Productivo		11

Nota. Extraído de ATLAS, ti. 9

La figura 1, muestra que la categoría funcionamiento (12) fue la más frecuente, seguida del proceso productivo (11), valores (10) y, finalmente, símbolos (5). Esta distribución revela que los trabajadores valoran fuertemente cómo se organiza la institución y cómo se realizan las tareas cotidianas, enmarcadas por normas, responsabilidades y dinámicas participativas. Tal como plantea Aguilar (2009) las organizaciones actuales deben combinar tradición y flexibilidad para evitar crisis de sentido; esta investigación confirma esa idea al evidenciar un modelo híbrido entre jerarquía y participación.

La categoría valores, con 10 menciones, muestra su vínculo directo con el funcionamiento. Frassa (2021) sostiene que los valores compartidos no solo orientan la conducta, sino que también otorgan identidad institucional, lo cual se valida al observar que principios como la responsabilidad y el respeto guían la toma de decisiones y la ejecución de funciones. Además, como indican Vásquez (2016) una cultura organizacional alineada a valores favorece la productividad y el compromiso colectivo, lo que también se refleja en la forma estructurada del proceso productivo identificado en este estudio. Aunque los símbolos registraron un menor enraizamiento (5), como señala Sánchez et al. (2006) su valor es significativo: uniformes, colores y frases institucionales no solo cumplen una función estética, sino que cohesionan al grupo y refuerzan la identidad organizacional- En este sentido, se reconoce que los elementos simbólicos materializan valores y fortalecen el sentido de pertenencia, en línea con lo que expresa la propia autora de esta investigación: la cultura no es un accesorio, sino un reflejo y moldeador del entorno. Desde una mirada integral, esta triangulación demuestra que las categorías no funcionan de forma aislada, sino como un sistema interrelacionado: los valores fortalecen el funcionamiento, los símbolos refuerzan la identidad colectiva, y el proceso pro-



Muestra la síntesis visual de las cuatro subcategorías centrales que emergieron del análisis cualitativo: símbolos, funcionamiento, valores y procesos productivos. Estas dimensiones no fueron impuestas previamente, sino que surgieron inductivamente de los discursos de los entrevistados, y fueron validadas a través del procesamiento, cada subcategoría representa un aspecto clave en la manera en que la cultura organizacional se construye y se refleja en el entorno local de Tarma. Los elementos visibles como la indumentaria corporativa y los mensajes inspiradores cumplen una doble finalidad: en primer término, permiten distinguir roles y responsabilidades; en segundo término, potencian la unidad grupal y la identificación colectiva. Estas manifestaciones visuales y discursivas otorgan a los emblemas un valor significativo dentro de la institución. Coincidiendo con Gonnet (2012), estos referentes tangibles constituyen representaciones de conceptos colectivos que consolidan la identidad organizacional. El análisis gráfico revela que los símbolos no solo transmiten jerarquía o competencia técnica, sino que también funcionan como mecanismos para fomentar el compromiso laboral y la armonía institucional.

La organización combina jerarquía formal con espacios participativos, como el diálogo y la toma de decisiones compartidas, esto refleja una cultura flexible que según Aguilar (2009), equilibra autoridad y apertura para adaptarse sin perder el rumbo; valores como la responsabilidad, el respeto y la ética no son solo discursos: se practican a diario. Reconocer esta cultura es entender que el compromiso individual impulsa el trabajo colectivo, como indica Rodríguez (2015), una cultura ética se construye desde lo cotidiano, fortaleciendo vínculos y sentido de pertenencia.

Durante las entrevistas se observó que el personal sigue procedimientos técnicos bien definidos que incluyen planificación, ejecución, corrección y control de calidad; esta forma de trabajo refleja una cultura enfocada en la mejora continua, la seguridad y la eficiencia. La implementación del PETS (Procedimiento Escrito de Trabajo Seguro) refuerza este enfoque al establecer parámetros claros para cada tarea; en línea con esto, Vásquez (2016) señala que alinear la cultura institucional con el rendimiento operativo es clave para alcanzar los objetivos organizacionales, el uso responsable de herramientas y controles evidencia un entorno que valora la precisión y el compromiso profesional.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La investigación demostró que la identidad organizacional se encuentra íntimamente

vinculada al contexto donde se desarrolla; en el ámbito tarmaño, los principios, emblemas y dinámicas corporativas materializan tradiciones, visiones del mundo y modos de existencia característicos de su población; constituyen manifestaciones dinámicas de un entorno sociocultural que configura y orienta el quehacer cotidiano de la entidad, esta interacción revela que el ethos institucional no solamente determina las conductas de sus miembros, sino que además encarna y difunde una identidad comunitaria forjada desde la realidad local.

El análisis permitió reconocer que los emblemas presentes en la organización, como la indumentaria corporativa, los tonos representativos, los mensajes alentadores y demás componentes gráficos, desempeñan una función trascendental que supera lo meramente decorativo. Estos atributos encarnan la identidad compartida del colectivo y mantienen una estrecha relación con el entorno regional, puesto que manifiestan tradiciones, hábitos culturales y una pertenencia identitaria profundamente consolidada. Asimismo, contribuyen a forjar una imagen institucional unificada tanto internamente como ante el público externo, fortaleciendo los vínculos con la comunidad a la cual se debe.

Respecto a su funcionamiento interno, se observó una convivencia entre estructuras jerárquicas formales y dinámicas que fomentan la participación. Las funciones dentro de la institución se encuentran claramente delimitadas, y la línea jerárquica está bien estructurada; no obstante, también se han identificado espacios que fomentan el intercambio entre colegas y la construcción colectiva de decisiones. Esta combinación entre organización formal y apertura participativa permite que el trabajo se realice con eficiencia, al tiempo que se mantiene un vínculo activo con el entorno y una capacidad de adaptación constante.

Durante la investigación, fue evidente que los principios que orientan el actuar de los trabajadores están profundamente interiorizados. Valores como la responsabilidad, el respeto mutuo, la puntualidad y la integridad profesional no solo se mencionan en reglamentos internos, sino que son aplicados cotidianamente, fortaleciendo la convivencia y el compromiso dentro del equipo humano.

En las actividades productivas se identificó un método claro: planificación, ejecución, evaluación y control. No obstante, esta estructura no deja de lado el contexto local, ya que incorpora el uso eficiente de recursos y conocimientos propios de la comunidad. Así, se demuestra que es posible unir organización y cultura para fortalecer los procesos.

En definitiva, las organizaciones no pueden crecer aisladas de su entorno. Para avanzar con sentido, necesitan fortalecer su identidad desde lo local: proteger sus símbolos,

construir espacios donde la autoridad conviva con la participación y replantear sus procesos a partir de los valores y saberes de la comunidad. Solo así podrán consolidarse como instituciones auténticas, resilientes y verdaderamente comprometidas con la realidad que las rodea.

El turismo sostenible es el desarrollo económico, social y ambiental de una comunidad turística; donde existe comprensión entre empresas, cultura, geografía y ambiente, es el aporte socio ambiental al proceso empresarial turístico que genera diversas oportunidades laborales, esto gracias a la sensibilización. Desde otro aspecto es un discurso, modelo o intención.

## REFERENCIAS

- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y organización* (44), 74-85. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.15546/pr.15546.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.15546/pr.15546.pdf)
- Gonnet, J. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. En: *Avá*, no 21. <https://argos.fhycs.unam.edu.ar/handle/123456789/591>
- Pérez, A., Naranjo, R., & Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en marcha*, 22 (3), 56-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=699878335007>
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, (2), 219-239. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545889010>
- Calderón, G., Vivares, A., & Jiménez, M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, vol. 24, núm. 43, 2022, Universidad del Rosario. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187276393004/>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 61-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>
- Valverde, G., Ortega, A., & Romero, M. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos*, vol. 25, núm. 2, pp. 324-337. <https://www.redalyc.org/journal/993/99375872007/>
- Espinoza, J., Ardian, L., Yovera, S., De María, F., & Ayala, A. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso

Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). Suma de Negocios, vol. 14, núm. 31, 2023, Julio-diciembre, pp. 95-101. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609977049001/>

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, 1 (3), 374-397. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>

De Falcón, E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente. UNE-FA. Omnia, 21 (2), 53-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73743366004>

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29 (128), 350-355. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>

Rodríguez, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. Revista de antropología y sociología: virajes, 17 (1), 107-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=738180561006>

Scandroglio, B. (2023). The Sage Handbook of Qualitative Research (Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, Ed.). www.academia.edu. <https://doi.org/10.11156/205>

Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. Revista Global Media México, 6 (11), 67-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964672008>

Abad, A., & López, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. Revista Ciencia Unemi, 8 (14), 113-121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663828014>

Valladolid, J. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Economía y Negocios, vol. 16, núm. 1, 2025, enero-Julio, pp. 76-99. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. Controversias y Concurrencias. Latinoamericanas, 11 (20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2014). Metodología de la investigación. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria. Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Flick, U. (2015). Introducción a la investigación cualitativa (5.ª ed.). Ediciones Morata

---

S.L. [https://www.edicionesmorata.es/libro/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa\\_101215/](https://www.edicionesmorata.es/libro/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa_101215/)

- Gálvez, A., & Pérez, D. (2011). Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao24-42.corm>
- Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>

## CAPÍTULO XI

### CONTROL ADMINISTRATIVO EN NEGOCIOS EMERGENTES EN LA LOCALIDAD DE ACOBAMBA



Angie Isabel Martínez Cabezas

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0000-1150-2987>

[72051579@unaat.edu.pe](mailto:72051579@unaat.edu.pe)

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, los negocios emergentes se han consolidado como alternativas resilientes ante la informalidad laboral y el limitado acceso al empleo formal. En distritos como Acobamba, estos emprendimientos no solo generan ingresos para las familias, sino que también dinamizan la economía local. Sin embargo, al crecer en condiciones de alta incertidumbre y con escasos recursos administrativos, enfrentan el riesgo constante de desorganización, pérdida de rumbo o decisiones improvisadas.

Frente a ello, el control administrativo se presenta como una herramienta fundamental para asegurar que los esfuerzos realizados estén alineados con los objetivos definidos. Según Chiavenato (2001), esta función implica la supervisión, comparación y corrección de las actividades realizadas dentro de una organización, a fin de garantizar que se cumpla lo planeado. No se trata solo de vigilar, sino también de aprender, ajustar y mejorar día a día.

Por otra parte, Reyes (2007) comprende el control como un proceso que verifica si las acciones ejecutadas se alinean a los planes, normas y decisiones previamente adoptadas, lo cual resulta importantes en estructuras no formalizadas como de muchos negocios emergentes. Muchos de estos negocios suelen depender más del seguimiento verbal, la revisión personal o acuerdos tácitos en lugar de sistemas formales, por lo que el control administrativo cobra formas distintas, pero igual de necesarias.

Asimismo, Robbins y Coulter (2018) dan a conocer que la ausencia de mecanismos de control puede conducir al uso ineficiente de recursos, a errores acumulativos y a la desconexión entre la planificación y la ejecución. Cuando los negocios pequeños todavía están en crecimiento, a veces el caos, la pérdida de tiempo y las dificultades para adaptarse a los cambios pueden hacer que no valga la pena. Por eso, esta investigación busca entender cómo esas pequeñas empresas en Acobamba manejan su control administrativo, pero poniendo el foco en lo que esos encargados viven día a día. Usan-

do un enfoque cualitativo y la teoría fundamentada, queremos entender qué prácticas usan, qué métodos aplican y qué significado le dan al tema del control. Se consideran aspectos como cómo evalúan el desempeño, la retroalimentación, lo estratégico y las reglas que ellos mismos establecen en su rutina diaria. En los últimos años, hemos visto que los pequeños negocios están ganando fuerza como motores de la economía local, especialmente en lugares donde conseguir un trabajo oficial no es fácil y muchas personas prefieren lanzarse por su cuenta para mantener a sus familias. Aunque estos negocios siguen creciendo, todavía no se ha pensado mucho en cómo asegurar que sigan funcionando bien. Un aspecto muy importante y que a veces se pasa por alto es el control administrativo. Mirando hacia atrás, hay estudios que muestran que al inicio, muchos emprendimientos arrancan sin orden, sin procesos definidos ni controles claros, y eso al final hace que sea más difícil que puedan mantenerse en el tiempo. (Quevedo et al., 2019). Antes, muchas personas veían el control como algo que se podía dejar para después. La prioridad era arrancar con lo que fuera y empezar a vender. Pero eso cambió mucho en los últimos años. La pandemia del COVID-19 hizo que muchos emprendedores se dieran cuenta de que necesitaban gestionar mejor sus negocios, usando herramientas sencillas pero efectivas para no perder el rumbo en medio de tanta incertidumbre. Hoy en día, diversos estudios muestran que los pequeños negocios han recurrido a métodos fáciles para monitorear lo que hacen, evaluar cómo van y hacer cambios rápidos para no desaparecer. Esto nos enseña que controlar bien un negocio, incluso los más informales, ya no es solo un lujo, sino una parte esencial que se adapta a cada realidad. (Morán & Carlos, 2020). Esta transición es relevante para entender que el control no es un lujo, sino una necesidad que se adapta a distintas formas según el contexto.

En el país, ya se han realizado varias investigaciones para entender qué tan importante es el control administrativo en diferentes tipos de organizaciones, ya sean grandes o pequeñas. Por ejemplo, en una empresa exportadora de productos agrícolas en Perú, se encontró que no tener controles claros en cuentas por cobrar causaba muchos problemas financieros, duplicidad en tareas y pérdida de ingresos. Esto muestra que, incluso en compañías pequeñas, implementar algún tipo de control puede hacer una gran diferencia (López, 2012). Por otro lado, en la administración pública educativa, se comprobó que contar con procedimientos bien organizados ayuda no solo a hacer las cosas más rápido, sino también a mejorar la calidad del servicio, ya que todo se gestiona de manera más eficiente (Cortez, 2024). Estos ejemplos muestran que el control, lejos de ser algo complicado o molesto, en realidad es una herramienta que ayuda mucho a tomar decisiones acertadas y a alcanzar metas.

desafíos aún mayores, varios estudios indican que hay una necesidad urgente de mejorar sus procesos internos. Por ejemplo, una investigación en una dirección de salud en la región descubrió que la falta de controles internos generaba problemas en la administración y errores continuos en el manejo de recursos, demostrando que, aunque sea con medidas básicas, es importante poner en práctica mejores formas de organización (Valera, 2017). Además, un estudio más reciente sobre pequeñas empresas rurales encontró que usar herramientas digitales puede ser clave para fortalecer sus controles, ayudando a estos negocios a ser más eficientes y a prepararse mejor para los cambios que vienen en los próximos años (González et al., 2021). Todo esto nos hace pensar que en el futuro cercano habrá cambios importantes en cómo las empresas rurales manejan su gestión interna.

Si vemos todo esto en orden cronológico, antes los negocios pequeños apenas usaban controles administrativos, o ni siquiera tenían uno. Todo se hacía más con lo que uno intuía que con reglas claras, y eso los hacía más vulnerables y muy dependientes de la improvisación (López, 2012). Pero eso empezó a cambiar. Hoy en día, vemos que el control puede ser muy útil y adaptarse a diferentes situaciones. Aunque no tengan una estructura formal, ya hay prácticas que incluyen observar, evaluar y corregir, y eso ya es un paso adelante. Este cambio ha ocurrido principalmente porque los negocios han tenido que enfrentarse a crisis externas y buscan tener un poquito más de orden entre tantas limitaciones (Morán & Carlos, 2020).

En cuanto al futuro, todo indica que el control administrativo va a seguir fortaleciéndose, especialmente gracias a los avances tecnológicos y al acceso a nuevas herramientas digitales que incluso las pequeñas empresas podrán usar. Últimamente, varios estudios han mostrado que tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos van a ofrecer a los emprendedores formas nuevas y más fáciles de entender cómo van sus negocios, verificar si están alcanzando sus metas y ajustar sus planes casi en tiempo real (Obschonka & Audretsch, 2020). Del mismo modo, se planea que los modelos de negocio basados en plataformas digitales y teletrabajo exigirán sistemas de control organizacional más adaptados a lo remoto, promoviendo estructuras más flexibles, descentralizadas y que puedan adaptarse a los cambios del entorno (Godoy et al., 2023). Todo ello sugiere que el control administrativo en los negocios emergentes de zonas como Acobamba dejará de ser algo secundario, para convertirse en una herramienta clave en su permanencia y crecimiento. En este mismo término, se muestra a continuación en la siguiente tabla donde se define la categoría de la presente investigación:

**Tabla 1**

Definición de la categoría C1: Control Administrativo.

Autor	C1: Control Administrativo	Subcategorías
Anthony (1965)	Define el control administrativo es básicamente un proceso estructurado que permite garantizar que los recursos humanos, financieros y materiales de una organización se usen de forma eficiencia y eficacia para lograr sus objetivos. En el caso de negocios emergentes, este enfoque puede aplicarse adaptando sus tres fases (establecer estándares, medir resultados y corregir desviaciones) a modelos flexibles y de bajo costo, adecuados a su informalidad inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación del desempeño</li> <li>-Control estratégico</li> <li>-Retroalimentación</li> <li>-Normas organizacionales</li> <li>-Seguimiento operativo</li> </ul>
Simons (1995)	Postula que el control no debe ser visto como una práctica rígida, sino como una serie de palancas que ayuden a los líderes canalizar la energía de los trabajadores hacia objetivos importantes. En negocios emergentes, el control administrativo debe fomentar la innovación, la participación y facilitar el aprendizaje, integrando sistemas de retroalimentación frecuente, comunicación horizontal y marcos de creencias compartidas que alineen la cultura con la acción diaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control estratégico</li> <li>-Retroalimentación</li> <li>-Normas organizacionales</li> <li>-Dirección estratégica</li> <li>-Seguimiento operativo</li> </ul>
Ouchi (1979)	Señala que el control puede ejercerse de varias formas, siendo el control por “clan” o cultura organizacional uno de los más efectivos en pequeñas empresas. En contextos emergentes, donde los recursos son limitados y las estructuras son informales, los valores compartidos, la cohesión interna y la confianza mutua ayudan como mecanismos de autorregulación, desplazando los controles burocráticos tradicionales y facilitando el compromiso con los objetivos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normas organizacionales</li> <li>-Cultura compartida</li> <li>-Evaluación del desempeño</li> <li>-Control personal</li> <li>-Seguimiento operativo</li> </ul>
Merchant (1985)	Propone que la forma en que las organizaciones controlan sus actividades debe adaptarse a su tamaño, contexto y etapa de desarrollo. En las empresas que están empezando, predominan los controles personales e informales, la observación directa, las decisiones intuitivas y una retroalimentación inmediata entre socios o colaboradores. A pesar de su baja formalización, este tipo de control ayuda a mantener el rumbo y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, aunque con riesgos si no se equilibra con alguna estructura básica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control personal</li> <li>-Control estratégico</li> <li>-Evaluación del desempeño</li> <li>-Retroalimentación</li> <li>-Normas organizacionales</li> </ul>

Kaplan y Norton (2006)	Desarrollan un enfoque integral del control a través del Cuadro de Mando, que va más allá de solo los indicadores financieros e incluye aspectos como clientes, procesos, innovación y aprendizaje. Este enfoque ayuda ya permite a los negocios emergentes alinear sus actividades diarias con metas estratégicas de largo plazo, estableciendo mecanismos de evaluación periódica, retroalimentación continua y dirección clara sin necesidad de depender de estructuras jerárquicas tradicionales.	<u>-Control estratégico</u> <u>-Evaluación del desempeño</u> -Dirección estratégica <u>-Retroalimentación</u> -Seguimiento operativo
------------------------	---	--

De acorde al cuadro se puede visualizar que 4 puntos son los más mencionados por lo tanto las subcategorías serian: Evaluación del desempeño (4 menciones), Control estratégico (4 menciones), Retroalimentación (4 menciones) y Normas organizacionales (4 menciones).

## METODOLOGÍA

Este estudio se hace desde una perspectiva cualitativa porque lo que queremos es entender mejor cómo viven y sienten las personas en su realidad social. Esto nos ayuda a analizar cómo funciona el control en los negocios que están empezando, pero desde la propia experiencia de quienes los manejan día a día. Como dicen Hernández et al. (2014), este enfoque ayuda a captar qué significan para las personas las cosas que hacen y a entender los fenómenos en su contexto real, con toda su complejidad. La idea aquí no es generalizar, sino explorar más a fondo cómo los emprendedores ven y usan el control para gestionar sus negocios. Por otra parte, este trabajo pertenece a la investigación básica, porque no busca resolver un problema práctico inmediato, sino generar conocimiento teórico. Según Ander-Egg (1995), la investigación básica busca ampliar lo que ya sabemos sobre un tema, explicándolo y entendiendo mejor las cosas antes de aplicarlas en la práctica. Por eso, queremos ofrecer ideas que ayuden a entender mejor cómo funciona el control organizacional en los pequeños negocios. En cuanto al tipo de estudio, es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque en este contexto local casi no se ha investigado mucho sobre el control en estos negocios, y es descriptivo para mostrar cómo suceden estas prácticas, cuáles son sus características, qué lógica siguen y cómo las aplican. Al respecto, Hernández et al. (2014) explican que este tipo de estudios sirven para tener una primera mirada más profunda sobre temas poco estudiados y también ayudan a preparar futuros esfuerzos de investigación.

El diseño metodológico responde a una estrategia inductiva, en la que los datos empíricos tienen primacía en la construcción conceptual. Como dicen Strauss y Corbin (2016), la lógica inductiva permite que los patrones y significados emerjan desde la in-

formación recolectada, más que imponer estructuras previas. Esta lógica se manifiesta en la decisión de trabajar desde el testimonio de las propias personas involucradas, sin imponerles categorías desde el inicio.

Asimismo, se adopta un diseño específico basado en la teoría fundamentada, el cual resulta especialmente adecuado cuando se investiga un fenómeno que todavía no están muy organizados o estudiados, como es el caso del control organizacional en negocios emergentes. Charmaz (2025) da a conocer que la teoría fundamentada busca construir teoría a partir de la experiencia vivida, captando la complejidad y singularidad de cada caso. Esta elección metodológica ayuda captar la riqueza del fenómeno sin reducirlo a marcos interpretativos rígidos.

Perspectiva de los actores. Finalmente, garantizar una adecuada articulación entre los objetivos, categorías analíticas y preguntas del instrumento, se presentarán a continuación dos herramientas fundamentales de coherencia metodológica: la operacionalización de las categorías centrales del estudio y la matriz de consistencia, las cuales permiten vincular el marco conceptual con el proceso de recolección e interpretación de los datos.

**Tabla 2**

*Operacionalización de las subcategorías de la categoría C1: Control Administrativo.*

Subcategoría	Ítems	Pregunta para entrevista cualitativa
SC1.C1-Evaluación del desempeño	Métodos de evaluación	¿Cómo evalúan el trabajo que realiza usted o su equipo dentro del negocio?
	Criterios usados	¿Por qué consideran ciertos resultados o comportamientos como señales de buen desempeño?
	Cambios tras la evaluación	¿Qué hacen o cómo actúan cuando detectan que algo no está funcionando bien en su trabajo diario?
SC2.C1-Control estratégico	Metas claras	¿Qué metas tienen para su negocio y cómo influyen en lo que hacen cada día?
	Enlace con decisiones	¿De qué manera conectan sus decisiones diarias con esas metas que tienen a futuro?
	Ajustes estratégicos	¿Cómo deciden cambiar de estrategia cuando las cosas no van como esperaban?

	Forma de dar feedback	¿Cómo comunican los aciertos o errores cuando trabajan con otros en el negocio?
SC3.C1-Retroalimentación	Frecuencia del feedback	¿Cada cuánto tiempo suelen conversar sobre lo que se debe mejorar o mantener?
	Reacción ante errores	¿Qué hacen o cómo manejan la situación cuando alguien comete un error dentro del negocio?
SC4.C1-Normas organizacionales	Valores compartidos	¿Cuáles son los valores o principios que guían el trabajo dentro del negocio?
	Costumbres internas	¿Por qué creen que ciertas costumbres se respetan incluso sin estar escritas formalmente?
	Manejo de conflictos	¿Cómo manejan los desacuerdos o los incumplimientos entre quienes forman parte del negocio?

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia.*

Elemento	Descripción
Problemática	PG: ¿Cómo es el control administrativo en los negocios emergentes de la localidad de Acobamba?
	PE1. ¿Cómo se evalúa el desempeño dentro de estos negocios emergentes?
	PE2. ¿Qué tipo de retroalimentación se aplica en su gestión?
	PE3. ¿Cómo aplican estrategias de control que respondan a sus objetivos?
	PE4. ¿Qué normas organizacionales guían el comportamiento dentro del negocio?
Objetivos	OG: Describir el control administrativo en los negocios emergentes de la localidad de Acobamba.
	OE1. Describir las formas en que se evalúa el desempeño en estos negocios.
	OE2. Identificar los métodos de retroalimentación que aplican.
	OE3. Analizar las acciones estratégicas que orientan su control organizacional.
	OE4. Comprender las normas internas o culturales que regulan su funcionamiento.
Categoría principal de análisis	C1: Control Administrativo ( <i>subcategorías: SC1.C1-Evaluación del desempeño, SC2.C1-Control estratégico, SC1.C3-Retroalimentación y SC4.C1-Normas organizacionales</i> )

## RESULTADOS

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a cinco actores de negocios emergentes en la localidad de Acobamba, se han identificado prácticas administrativas que, aunque ajenas al lenguaje técnico, evidencian una comprensión práctica y orgánica del control en sus distintas dimensiones. En lo relacionado a la evaluación del desempeño, los entrevistados expresan que su manera de valorar el trabajo propio o de sus colaboradores se basa en señales cotidianas y observables: el comportamiento del cliente, el volumen de ventas, la limpieza del puesto, la actitud en la atención, y la satisfacción percibida en el trato. La mayoría no utiliza formatos, métricas o evaluaciones formales; sin embargo, todos aplican un tipo de monitoreo constante e intuitivo, incluso quienes afirman no evaluar. Algunos se apoyan en anotaciones personales o registros mentales que les ayudan a detectar patrones y hacer ajustes en su gestión diaria. Este tipo de evaluación, aunque no sistematizada, es apto dentro del contexto en el que operan.

Hablando del control estratégico, los entrevistados compartieron que, aunque no usan palabras como “metas” o “visión”, lo que hacen tiene una lógica similar. Muchos tienen motivos personales o familiares que los motivan a seguir adelante: mantener su independencia económica, dejar su negocio a sus hijos, o simplemente ampliar lo que venden. Sus decisiones, más que nada, se basan en su experiencia, lo que sienten que va a funcionar y en su capacidad de adaptarse rápido. Cuando la demanda baja o las cosas se complican, ajustan sus productos, cambian de lugar, lanzan promociones o ofrecen lo que sus clientes más piden. Todo esto evidencia que, aunque no sea una planificación estricta, hay un enfoque práctico que surge de estar atentos a lo que ocurre a su alrededor y cómo actúan sus clientes. A pesar de que el entorno en el que trabajan es bastante informal y hay mucha competencia, eso no les impide tomar decisiones para seguir creciendo y mantener su negocio a largo plazo.

En las entrevistas, siempre salió que la retroalimentación es algo que hacen bastante seguido, aunque de manera bastante informal. Ellos reconocen y corrigen en el momento, mientras están trabajando. Cuando alguien hace bien las cosas, lo celebran con palabras sencillas, algún gesto o incluso con pequeños detalles. Y si hay errores, no hacen un escándalo: prefieren explicar y asegurarse de que la otra persona entienda. Se nota que realmente les interesa enseñar, especialmente a los más jóvenes, como hijos o familiares. La mayoría evita gritar o castigar; en cambio, hablan con calma. Incluso los que tienen un tono más fuerte o directo, lo hacen con la intención de corregir, no de humillar o hacer sentir mal a nadie. Estas interacciones son frecuentes y se dan en espacios de confianza, ya sea durante la jornada o al final del día, y reflejan un liderazgo

cercano, enfocado en la convivencia.

Respecto a las normas organizacionales, todos los participantes reconocen la existencia de valores compartidos que rigen el funcionamiento de sus negocios, aunque no estén escritos. La fe, la honestidad, el respeto mutuo, la limpieza y el compromiso aparecen como pilares en sus discursos. Varios de los entrevistados entienden su trabajo como una extensión de su fe, y por ello mantienen una conducta ética que va más allá del cumplimiento de una norma externa. La relación con el cliente está mediada por la confianza y el buen trato, mientras que el respeto por el espacio y por otros comerciantes es una regla tácita que se transmite por observación y tradición. La forma en que se resuelven los conflictos también responde a este código: se habla directamente, se evita el escándalo, y se prioriza la armonía. Incluso quienes expresan sus desacuerdos de manera más frontal, reconocen que hay límites que no deben cruzarse, y que trabajar bien implica también convivir con respeto.

En conjunto, los resultados revelan que, en estos contextos emergentes, el control administrativo se construye desde la experiencia y no desde el manual. Se ejerce a través de gestos, decisiones y costumbres que reflejan una gestión profundamente adaptada a la realidad del entorno, guiada por la intuición, la fe y el deseo de prosperar sin perder el vínculo humano.

A continuación, se presentan de manera resumida los principales resultados obtenidos de las entrevistas, organizados por categorías de análisis. Cada figura expone los hallazgos más representativos identificados en las voces de los participantes, permitiendo visualizar de forma clara y comparativa las prácticas administrativas vinculadas a la evaluación del desempeño, el control estratégico, la retroalimentación y las normas organizacionales.

**Figura 1**

*Frecuencia de códigos: Categoría y subcategorías de la investigación.*

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◇ C1. Control Administrativo (4)	○ ◇ SC1.C1. Evaluación del desem...	41	0	[C1. Control Administrativo]
	○ ◇ SC2.C1. Control estratégico	41	0	[C1. Control Administrativo]
	○ ◇ SC3.C1. Retroalimentación	51	0	[C1. Control Administrativo]
	○ ◇ SC4.C1. Normas organizacion...	34	0	[C1. Control Administrativo]

Nota. Extraído desde ATLAS.ti 9

En la primera figura se observa que el componente más citado de la categoría C1:



el momento mismo del trabajo, y se valora más la claridad que la formalidad.

El presente gráfico representa que, aunque no existen reglamentos escritos, los negocios se rigen por valores como la fe, la honestidad, el respeto y la limpieza. Estas normas se aprenden por convivencia y son parte de la identidad del negocio. Incluso en entornos más informales, el cumplimiento ético es clave para la reputación.

## TRIANGULACIÓN DE DATOS

Los hallazgos de esta investigación confirman que, si bien los negocios emergentes en zonas rurales como Acobamba no cuentan con estructuras formales ni con procesos administrativos estandarizados, han desarrollado prácticas sólidas y funcionales de control que les permiten sostenerse en el tiempo. Esta realidad se conecta con lo señalado por Quevedo et al. (2019), quienes explican que en las etapas iniciales del emprendimiento el control suele ser improvisado, considerado secundario frente a la urgencia de generar ingresos, lo cual limita su sostenibilidad. Sin embargo, en Acobamba, los testimonios recogidos muestran que, incluso sin haber recibido formación administrativa, los comerciantes evalúan su desempeño, ajustan sus decisiones estratégicas, retroalimentan a sus ayudantes y mantienen reglas internas con base en valores aprendidos en comunidad.

Tal como lo exponen Morán y Carlos (2020), el contexto postpandemia forzó a los pequeños negocios a crear mecanismos de control, aunque sean mínimos, para sobrevivir. Este fenómeno también se observa en los entrevistados, quienes con sus propias herramientas cuadernos, observación directa, conversaciones informales ejercen una forma de control efectiva y cercana. De hecho, varios de ellos han empezado a valorar el orden como una necesidad, aunque no lo verbalicen en términos técnicos. Este proceso demuestra que el control no es un lujo teórico, sino una estrategia de adaptación cotidiana.

Desde la mirada nacional, los resultados refuerzan lo que López (2012) advirtió: que la falta de controles, incluso en organizaciones pequeñas, puede provocar caos financiero, desorganización y pérdidas. Aunque en Acobamba no se trate de empresas formales, las decisiones correctivas como dejar de traer productos que no se venden o ajustar precios según la demanda revelan que los emprendedores han creado sus propios sistemas de prevención y corrección, aunque no les llamen así. Esto coincide también con lo planteado por Cortez (2024), quien señala que los procedimientos de control, aun en entornos públicos o limitados, mejoran la eficiencia al ordenar las tareas y clarificar funciones. En los negocios estudiados, ese “orden” muchas veces viene de la costum-

bre, del ejemplo y de la experiencia compartida.

En regiones como Huancavelica, muy similares a Acobamba en sus condiciones estructurales, ya se ha evidenciado que la falta de control afecta directamente la calidad de la gestión Valera (2017). Esta investigación lo corrobora: cuando no hay control sobre los recursos, el tiempo o las tareas, se cometen errores y se genera desgaste. Por eso, incluso sin reglamentos ni supervisión, los mismos comerciantes van ajustando su manera de trabajar para evitar fallos. Y como anticipan González et al. (2021), el acceso progresivo a tecnologías y herramientas digitales podría permitir que estos controles, hoy informales, se fortalezcan en el futuro. Si bien ninguno de los entrevistados menciona el uso de tecnologías, el deseo de mejorar, organizarse y crecer está presente en todos ellos.

Mirando el proceso en el tiempo, se valida lo que los antecedentes describen: antes, el control administrativo era prácticamente inexistente y todo se resolvía con intuición (López, 2012). Hoy, en cambio, los emprendedores sí se detienen a observar, comparar y corregir. Esa evolución ha sido empujada por la necesidad, por la experiencia acumulada y por las crisis que han obligado a pensar mejor cada decisión (Morán & Carlos, 2020). Y en adelante, como lo afirman Obschonka y Audretsch (2020), se espera que las nuevas herramientas tecnológicas les den aún más poder para monitorear sus negocios en tiempo real, de forma ágil y sin depender de estructuras formales. Además, como advierte Godoy et al. (2023), la transformación digital también exigirá nuevas formas de control adaptadas a lo remoto, lo cual representará un nuevo reto y a la vez una oportunidad para quienes buscan sostener y hacer crecer sus emprendimientos en espacios como Acobamba.

En resumen, los resultados no solo confirman lo que se planteó en los antecedentes, sino que también aportan una visión desde el terreno: el control administrativo, aunque invisible para algunos, está presente en las rutinas, en las decisiones y en las relaciones que estos negocios construyen cada día. Lo hacen con lo que tienen, como pueden, pero sobre todo, con la firme intención de seguir adelante.

## CONSIDERACIONES FINALES

En los negocios que están empezando en Acobamba, la forma en que se manejan las cosas no es rígida ni depende solo de reglas. Más bien, se basa en las acciones diarias, en la experiencia, en lo que los productores valoran, y en adaptarse siempre a la situación. Esto funciona bien porque se ajusta a cómo viven las comunidades, donde la confianza entre las personas y el cuidar el negocio, que muchas veces es parte

de una tradición familiar, son muy importantes. Aunque no sigue modelos tradicionales, este método ha demostrado ser efectivo y se alinea con lo que viven los emprendedores. Les permite mantener y hacer crecer sus negocios en un ambiente donde prevalecen el respeto, la intuición y el esfuerzo conjunto.

Los emprendedores de Acobamba evalúan el desempeño de una manera muy natural. No siguen un método estricto ni usan las métricas típicas, pero aun así saben cuándo algo está funcionando bien. Ellos simplemente observan, se fijan en el ambiente y notan si todo está en orden. Cosas como que el lugar esté limpio, que los clientes se sientan bien atendidos, que las ventas del día hayan sido buenas, son las cosas que les indican si lo están haciendo bien. Aunque su forma de hacerlo es bastante informal, les ayuda a mantenerse al tanto de cómo va su negocio. Esto muestra que la experiencia y lo que uno aprende en el día a día pueden ser tan útiles como las herramientas técnicas oficiales.

En cuanto al control estratégico, se puede ver que cada decisión que toman los emprendedores tiene un motivo claro: mantener su negocio, hacerlo crecer o dejarle algo mejor a sus hijos. Aunque no usan cronogramas ni presupuestos complicados, lo que hacen cada día está vinculado con esas metas personales. Cambian de producto si es necesario, ajustan sus horarios y observan cómo reaccionan las personas. Es una estrategia dinámica, que nace de la experiencia y les da la flexibilidad de adaptarse usando el sentido común para afrontar lo que venga.

En estos negocios, la retroalimentación es muy valiosa porque ocurre en un ambiente donde hay confianza, cariño y cercanía. No siguen protocolos rígidos ni hacen evaluaciones formales, pero están en contacto todo el tiempo. Corrigen cuando es necesario, sin hacer que nadie se sienta mal, y también reconocen el esfuerzo con cosas sencillas, como una palabra amable o un gesto de aprecio. Este modo de comunicarse hace que los lazos entre quienes trabajan juntos sean más fuertes y crea un ambiente de respeto que, muchas veces, funciona mejor que cualquier regla de un manual de recursos humanos.

Para terminar, las normas organizacionales en estos negocios no están escritas en ningún lado, pero todos las conocen y las respetan. Se basan en valores como la fe, la honestidad, el respeto y la limpieza, y se aprenden más por costumbre y por el ejemplo que por reglas formales. Son reglas que salen del compromiso que cada persona tiene con los demás y con su comunidad. En lugares donde lo formal muchas veces no llega, estas normas funcionan como una forma real y auténtica de mantener el orden y llevarse bien en el trabajo.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1995). TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: Vol. 1° Volumen (24.a edición). Editorial LUMEN. <https://abcproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/06/ander-egg-1995-tecnicas-de-investigacion-social-cap-3-y-4.pdf>
- Anthony, R. (1965). Planning and Control Systems A FRAMEWORK FOR ANALYSIS. <https://annas-archive.org/md5/4a6ab2fd48989cfd3ac4b090f03e940a>
- Charmaz, K. (2025). Constructing Grounded Theory: Vol. 1° Volumen (Third Edition). Sage. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781526471895\\_A50086489/preview-9781526471895\\_A50086489.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781526471895_A50086489/preview-9781526471895_A50086489.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). ADMINISTRACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO: Vol. 2° Volumen (3° edición). McGrawHill. <https://annas-archive.org/md5/409e041b-3339bb231713de170e07b0fc>
- Cortez, B. (2024). Control administrativo como mejora para formular requerimiento de áreas usuarias en Dirección Regional de Educación Lima [Para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9356/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Godoy, C., Chamorro, J., Castillo, G., & Robles, G. (2023). Gestión de emprendimientos en modelos de negocio basados en aplicaciones digitales y teletrabajo. Ciencias Económicas y Empresariales Artículo de investigación, Vol. N° 63(1). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3267/7261>
- González, J., López, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. Journal of Industrial Engineering and Management, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Guber, R. (2016). “La entrevista etnográfica” o “el arte de la no directividad”. [https://edumargen.org/docs/2018/curso46/unid02/apunte03\\_02.pdf](https://edumargen.org/docs/2018/curso46/unid02/apunte03_02.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación: Vol. 2° Volumen (6.a edición). McGraw-Hill. [https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion\\_sampieri\\_6a\\_ED.pdf](https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate*: Vol. 1° Volumen. Harvard. <https://annas-archive.org/md5/06759468e-73f7c01c1e2753ba0132b64>
- López, D. (2012). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA CONSORCIO AGROEXPORTADOR DEL PERU SAC [TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO, Universidad César Vallejo]*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129731/L%c3%b3pez\\_ZDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129731/L%c3%b3pez_ZDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Merchant, K. (1985). *CONTROL IN BUSINESS ORGANIZATIONS*: Vol. 1° Volumen (1° Edition). Pitman. <https://annas-archive.org/md5/98638d0c5c768dd649749a-39003b243f>
- Morán, D., & Carlos, R. (2020). *Emprendimiento global: una visión en tiempos de Covid-19*: Vol. Vol. 25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286040>
- Obschonka, M., & Audretsch, D. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: a new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529–539. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00202-4>
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *En Management Science* (Vol. 25, Número 9). [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202011/S3/Ouchi%20\(1979\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S3/Ouchi%20(1979).pdf)
- Quevedo, J., García, F., Ochoa, J., & Cabrera, G. (2019). Ámbitos de investigación de la carrera de administración de empresas: Emprendimientos estratégicos. *Polo del Conocimiento*, 4(4), 36. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i4.925>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*: Vol. 1° Volumen (G. Noriega, Ed.; 1° edición). Limusa. <https://annas-archive.org/md5/f57f686967dec-8991d8e1efb8724fbc3>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *ADMINISTRACIÓN*: Vol. 1° Volumen (13° Edición). Pearson. <https://annas-archive.org/md5/2bde03d5c2dafa0b451001f1df-0801fa>
- Simons, R. (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Vol. 1° Volumen (1° edición). Harvard Business School

- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). Bases de la investigación cualitativa (2° edición). Universidad de Antioquia. <https://annas-archive.org/md5/0e7f21be242caea77d-815c907e4341c6>
- Valera, N. (2017). “Influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Dirección Sub Regional de Salud Huallaga Central, 2016” [TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN FINANCIERA Y TRIBUTARIA, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1578/valera\\_cn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1578/valera_cn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa (1° edición). gedisa editorial. <https://annas-archive.org/md5/6c49ea1ac6ec10651c9ffa3cf55dd7a7>

ISBN: 978-612-99147-1-8



**Fondo Editorial**



**UNAAT**

EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA  
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL