






Cultura y estrategias empresariales: lecciones desde el escenario rural para la mejora continua

Business culture and strategies: lessons from the rural setting for continuous improvement

Nestor Marcial, Alvarado-Bravo²  ; Florcita Hermoja, Aldana-Trejo² ; José Luis, De La Cruz-Ccora¹ ; Jonathan Elmer, Cahuana-Pari¹ 

(1) Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú.

(2) Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.

Resumen

La gestión empresarial en contextos rurales enfrenta brechas estructurales de competitividad, a menudo exacerbadas por la imposición de modelos organizacionales urbanos que ignoran las particularidades territoriales. Esta desconexión limita la capacidad de resiliencia y la mejora continua de las unidades productivas locales. Bajo esta premisa, el estudio analiza la relación entre la cultura organizacional y las estrategias empresariales en el escenario rural. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La muestra consistió en 26 actores empresariales de la región de Huancavelica, Perú, incluyendo microempresarios y responsables de unidades familiares. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta estructurada (Likert de cinco puntos), validada por juicio de expertos y con una alta confiabilidad ($\alpha > 0,80$). El análisis estadístico empleó estadísticos descriptivos y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados demuestran una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre la cultura y las estrategias empresariales ($\rho = 0,71$; $p < 0,01$). Se identificaron asociaciones críticas entre la identidad comunitaria, la reciprocidad y la confianza con la capacidad de mejora continua y resiliencia organizacional. En conclusión, en el ámbito rural, la cultura no es solo un rasgo identitario, sino un recurso estratégico tangible que orienta procesos colectivos de aprendizaje y sostenibilidad. Estos hallazgos contribuyen a la literatura organizacional al proponer una visión territorializada de la gestión, ofreciendo implicaciones clave para el diseño de políticas de desarrollo rural sostenible.

Palabras clave: cultura, empresa, organización, ruralidad.

Abstract

The gap between structural competitiveness and rural business management is often widened by the imposition of urban organisational models that disregard territorial specificities. This disconnect constrains the capacity for resilience and continuous improvement within local productive units. On this premise, this study analyses the relationship between organisational culture and business strategies within a rural setting. Methodologically, the research adopts a quantitative approach, utilising a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample comprised 26 business actors from the Huancavelica region of Peru, including micro-entrepreneurs and heads of family-run units. Data collection was conducted via a structured survey (five-point Likert scale), validated by expert judgement and demonstrating high reliability ($\alpha > 0.80$). Statistical analysis was performed using descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient. The results reveal a positive, direct, and statistically significant relationship between corporate culture and business strategies ($\rho = 0.71$; $p < 0.01$). Critical associations were identified between community identity, reciprocity, and trust with the capacity for continuous improvement and organisational resilience. In conclusion, within the rural sphere, culture is not merely an identity trait but a tangible strategic resource that guides collective processes of learning and sustainability. These findings contribute to organisational literature by proposing a territorialised vision of management, offering key implications for the design of sustainable rural development policies..

Keywords: culture, business, organization, rurality.

Recibido/Received	21-02-2026	Aprobado/Approved	13-05-2026	Publicado/Published	14-05-2026
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

Introducción

En el contexto de la economía contemporánea, las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por una volatilidad estructural y una presión competitiva que trasciende las fronteras geográficas. La gestión moderna ya no puede limitarse a la eficiencia operativa interna, sino que debe responder a una creciente demanda por modelos de desarrollo que garanticen la viabilidad a largo plazo. En este escenario, las estrategias empresariales han dejado de ser planes instrumentales para convertirse en respuestas adaptativas complejas frente a la incertidumbre del mercado. Por consiguiente, el análisis de los factores que subyacen a la toma de decisiones estratégicas se vuelve imperativo para la teoría organizacional actual. Bajo esta perspectiva, la cultura empresarial ha emergido como un constructo determinante para explicar la capacidad de supervivencia y crecimiento de las unidades productivas.

Según lo planteado por Aldeanueva Fernández y Cervantes Rosas (2019), el desarrollo sostenible constituye hoy un imperativo estratégico que obliga a las pequeñas y medianas empresas a replantear sus procesos fundamentales. La cultura, en este sentido, actúa como el tejido de significados que permite a los actores organizacionales interpretar las señales del entorno y configurar una respuesta coherente. No obstante, la literatura académica ha mantenido un sesgo urbano-céntrico, dejando un vacío analítico sobre las dinámicas que ocurren en la periferia rural. Y en los contextos rurales representan espacios de organización singulares donde la actividad económica no puede desligarse de la estructura social y el territorio. A diferencia de las empresas situadas en núcleos industriales, los emprendimientos rurales operan bajo condiciones de acceso restringido a capital financiero y debilidad en la infraestructura de apoyo. En este marco, autores como Farfán Torres y García Páez (2024) subrayan que las barreras de financiación en el sector agro exigen una creatividad estratégica anclada en los recursos relacionales. Por lo tanto, la cultura en estos escenarios no es un elemento meramente simbólico, sino un activo intangible que reduce los costes de transacción mediante la confianza mutua.

Asimismo, la teoría organizacional clásica ha tendido a conceptualizar la cultura como una variable interna, a menudo aislada de las presiones territoriales. Sin embargo, estudios recientes como los de Saavedra-Mayorga y Sanabria (2023) sugieren una convergencia necesaria entre la teoría y los estudios organizacionales para comprender la complejidad de estas entidades. En el escenario rural, la empresa no es una isla, sino un nodo en una red de reciprocidad que vincula a la familia, la comunidad y el entorno natural. Esta condición territorializada de la cultura permite que las estrategias empresariales emerjan de procesos colectivos de aprendizaje y no solo de decisiones jerárquicas individuales.

En relación con el desempeño organizacional, la evidencia indica que la sostenibilidad está profundamente ligada a cómo se integran los valores culturales en la planeación. Rosa Leal (2021) sostiene que el enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales debe ser el eje rector de la gestión contemporánea. En las zonas rurales, este enfoque se manifiesta de forma orgánica a través del respeto por el entorno y la gestión responsable de los recursos locales. De este modo, la cultura empresarial rural ofrece un modelo de "resiliencia por diseño" que resulta sumamente atractivo para la investigación administrativa que busca alternativas a los modelos extractivos tradicionales. Por otra parte, la dinámica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en entornos de crisis ha demostrado la relevancia de los valores organizacionales para mitigar impactos negativos. Al respecto, Biyela y Utete (2025) destacan que el éxito de las pymes rurales durante periodos de inestabilidad depende de su capacidad para navegar en terrenos de negocios dinámicos mediante estrategias adaptativas. La cultura de solidaridad y los lazos comunitarios actúan aquí como una red de seguridad que permite la continuidad operativa. Es esta imbricación entre lo social y lo económico lo que define la esencia de la estrategia en el sector rural y demanda un nuevo marco de interpretación.

En esta misma línea, el capital social y las redes de colaboración se presentan como pilares de la ventaja competitiva en comunidades menos favorecidas. El estudio de Shahzad et al. (2025) sobre mujeres y redes empresariales resalta cómo el capital social impacta directamente en el emprendimiento de

artesanos rurales. Estas redes no solo facilitan el acceso a mercados, sino que también actúan como canales de transferencia de conocimiento y tecnología. Por consiguiente, la estrategia empresarial en el campo no se basa únicamente en la competencia, sino en una simbiosis estratégica que fortalece a todo el ecosistema productivo local.

Dentro de los procesos de gestión modernos, la mejora continua ha sido tradicionalmente asociada con sistemas de calidad formalizados y estándares industriales rigurosos. No obstante, Rossi Valverde y Rossi Ortiz (2023) sugieren que las lecciones de la gestión moderna durante la última década invitan a una revisión de estas prácticas desde una óptica más flexible. En el contexto rural, la mejora continua se manifiesta mediante la innovación incremental y el aprendizaje basado en la experiencia cotidiana. Este fenómeno, lejos de ser informal o ineficiente, refleja una alta capacidad de ajuste a las variaciones del mercado y a las contingencias climáticas o sociales propias del sector.

Paralelamente, la identificación de valores compartidos resulta crítica para superar la resistencia al cambio y fomentar la diversidad de competencias en las organizaciones familiares. Sabel et al. (2024) exploran cómo el impacto de los valores familiares y organizacionales influye en la adopción de nuevas capacidades en las pymes rurales. La cultura, por tanto, puede actuar como un catalizador para la innovación si logra alinear las metas individuales con las colectivas. Este hallazgo es fundamental para entender por qué algunas empresas rurales logran evolucionar hacia modelos de alta eficiencia mientras otras permanecen estancadas en prácticas de subsistencia.

En concordancia con lo anterior, la gestión de servicios en áreas remotas también aporta lecciones valiosas sobre la eficiencia operativa bajo condiciones de escasez. Palma Suárez y Santander Villacís (2025) identifican que el liderazgo colaborativo es esencial para fortalecer la operatividad en centros de salud rurales, un principio aplicable a cualquier unidad productiva rural. La colaboración no es solo una elección ética, sino una necesidad operativa cuando los recursos son limitados. Este tipo de liderazgo, fundamentado en la cultura de servicio y la cooperación, constituye una dimensión estratégica que la gestión urbana a menudo descuida por su enfoque en la competitividad individual.

Además, el papel de la innovación en las firmas rurales está estrechamente vinculado a su capacidad para gestionar el crédito y los recursos financieros externos. Han et al. (2025) demuestran que las empresas rurales innovadoras poseen dinámicas particulares en su relación con el financiamiento, donde la reputación cultural juega un rol determinante. Una cultura empresarial sólida y transparente facilita la construcción de confianza con las instituciones financieras, permitiendo la implementación de estrategias de crecimiento más ambiciosas. De esta manera, se observa que la cultura influye en todas las dimensiones de la organización, desde la producción hasta la gestión financiera y el posicionamiento de mercado.

Finalmente, se propone examinar la correlación entre la cultura empresarial y las estrategias de gestión en la región de Huancavelica, Perú. Mediante un análisis riguroso de las dimensiones de identidad, reciprocidad y respeto, se busca determinar cómo estas influyen en la resiliencia y la mejora continua. Se parte de la premisa de que los hallazgos permitirán proponer un modelo de gestión territorializada que sea útil tanto para la academia como para los tomadores de decisiones. En última instancia, esta investigación aspira a visibilizar que el escenario rural no es un espacio de atraso, sino un laboratorio de innovación estratégica y sostenibilidad social.

Materiales y métodos

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables analizadas no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un único momento temporal. El nivel de la investigación fue correlacional (Arias González et al., 2020), orientado a examinar la relación entre las variables, así como a identificar asociaciones específicas entre sus respectivas dimensiones. Este diseño resulta adecuado para el objetivo del estudio, en tanto permite analizar patrones

de asociación estadística entre variables socioculturales y estratégicas en escenarios reales, sin intervenir en la dinámica organizacional de los actores empresariales. La investigación se desarrolló en contextos rurales (Chacapunco, Paucará, Acobambilla, Huachocolpa, Cuenca, Conayca y Huando) de la región de Huancavelica (Perú), caracterizados por economías locales basadas en actividades agropecuarias, comerciales y de servicios, con fuerte presencia de prácticas comunitarias, relaciones de reciprocidad y dependencia del entorno natural. Este escenario ofrece un espacio analítico pertinente para explorar la interacción entre cultura, estrategia y mejora continua desde una perspectiva territorializada.

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 26 actores, empresariales rurales, incluyendo microempresarios, emprendedores familiares y responsables de unidades productivas locales. Dado el tamaño reducido y la accesibilidad de la población, se trabajó con un muestreo censal (López-Fraile et al., 2021). Este tipo de muestreo es consistente con estudios exploratorios y correlacionales en contextos rurales, donde el interés analítico se centra en actores estratégicamente informados, más que en la generalización estadística a grandes poblaciones.

Variables

La cultura empresarial fue conceptualizada como el conjunto de valores, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento organizacional en contextos rurales. Esta variable se operacionalizó a través de tres dimensiones (Tabla 1).

Tabla 1. Variable 1: cultura empresarial

Dimensión	Indicadores	Ítem	Enunciado del ítem
Identidad comunitaria	Sentido de pertenencia	1	Me siento parte de mi comunidad y considero que mi emprendimiento forma parte de ella.
	Toma de decisiones colectivas	2	Las decisiones importantes de mi emprendimiento consideran la opinión de la comunidad o del grupo de trabajo.
	Bienestar común	3	En mi actividad empresarial priorizo el bienestar de la comunidad antes que el beneficio individual.
Reciprocidad y confianza	Cooperación	4	Mantengo relaciones de cooperación con otros emprendedores de mi comunidad.
	Apoyo mutuo	5	Cuando enfrento dificultades, recibo apoyo de otros actores productivos locales.
	Confianza interpersonal	6	Confío en las personas de mi comunidad para realizar acuerdos comerciales.
Respeto por el entorno	Uso responsable de recursos	7	Utilizo los recursos naturales de manera responsable en mi actividad productiva.
	Prácticas sostenibles	8	Mi emprendimiento aplica prácticas que buscan cuidar el medio ambiente.
	Conciencia ambiental	9	Considero importante proteger el entorno natural para la continuidad de mi negocio.

Las estrategias empresariales se definieron como el conjunto de acciones y decisiones orientadas a la sostenibilidad, adaptación y mejora continua de los emprendimientos rurales. Se operacionalizaron en tres dimensiones (Tabla 2).

Tabla 2. Variable 2: estrategias empresariales

Dimensión	Indicadores	Ítem	Enunciado del ítem
Uso de redes sociales locales	Vínculos familiares	10	Mi emprendimiento se apoya en la familia para el desarrollo de sus actividades.
	Redes comunales	11	Participo activamente en organizaciones comunales o asociaciones productivas.
	Intercambio de recursos	12	Intercambio información, apoyo o recursos con otros emprendedores locales.
Adaptación al entorno	Cambios climáticos	13	Ajusto mis actividades empresariales frente a cambios climáticos que afectan la producción.
	Cambios económicos	14	Modifico mis estrategias cuando cambian las condiciones económicas del entorno.
Mejora continua y resiliencia	Flexibilidad organizacional	15	Mi emprendimiento es flexible para adaptarse a nuevas condiciones o exigencias.
	Aprendizaje organizacional	16	Aprendo de los errores para mejorar continuamente mi emprendimiento.
	Innovación incremental	17	Realizo mejoras progresivas en mis procesos o productos.
	Capacidad de recuperación	18	Mi emprendimiento logra recuperarse frente a dificultades o crisis.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, instrumentada a través de un cuestionario estructurado con 18 ítems cerrados y organizado por dimensiones bajo una escala de Likert de cinco puntos (1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo). La validez de contenido fue ratificada mediante el juicio de expertos bajo el coeficiente V de Aiken, alcanzando valores de 0,86 para la variable cultura empresarial y 0,88 para estrategias empresariales, mientras que la confiabilidad interna se determinó a través del alfa de Cronbach, obteniendo coeficientes de 0,84 y 0,87 respectivamente (Tabla 3); estos resultados confirman una consistencia interna robusta y una adecuada pertinencia teórica para el análisis de variables organizacionales en el contexto rural.

La recolección de datos se realizó de manera presencial, previa explicación de los objetivos del estudio y obtención del consentimiento informado de los participantes.

Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación social, asegurando el consentimiento informado, la protección de datos personales y el uso responsable de la información.

Resultados

Caracterización de los actores empresariales

El perfil de la muestra revela un predominio del sexo masculino (57,7 %) y una madurez etaria significativa, donde el 65,4 % de los participantes se sitúa entre los 31 y 60 años. En cuanto al nivel educativo, destaca que la mayoría posee formación básica (primaria o secundaria), sumando un 65,4 %, lo que sugiere una gestión basada primordialmente en el conocimiento empírico y la experiencia práctica.

Tabla 1. Caracterización de la población de trabajo

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	15	57,7
	Femenino	11	42,3
Grupo etario	18–30 años	5	19,2
	31–45 años	9	34,6
	46–60 años	8	30,8
	Más de 60 años	4	15,4
Nivel educativo	Educación primaria	6	23,1
	Educación secundaria	11	42,3
	Educación técnica	6	23,1
	Educación superior	3	11,5
Tipo de actor empresarial	Microempresario	10	38,5
	Emprendedor familiar	9	34,6
	Responsable de unidad productiva local	7	26,9
Rubro principal	Agropecuario	12	46,2
	Comercio rural	7	26,9
	Artesanía	4	15,4
	Servicios	3	11,5
Años de experiencia empresarial	1–3 años	7	26,9
	4–7 años	10	38,5
	Más de 7 años	9	34,6
Ámbito de operación	Local (comunidad/distrito)	18	69,2
	Interdistrital	8	30,8

Prácticas culturales

Los resultados descriptivos evidencian una alta presencia de prácticas culturales compartidas entre los actores empresariales rurales analizados. En términos generales, la cultura empresarial (Figura 1) presentó un nivel elevado ($M = 4,12$; $DE = 0,46$), lo que indica una fuerte internalización de valores comunitarios, relaciones de confianza y prácticas de respeto por el entorno natural. A nivel dimensional, la identidad comunitaria alcanzó la media más alta ($M = 4,25$; $DE = 0,51$), reflejando un marcado sentido de

pertenencia y una orientación hacia la toma de decisiones colectivas. Este hallazgo sugiere que, en el contexto rural, la empresa no se concibe como una entidad aislada, sino como parte integral del tejido social y comunitario. La dimensión reciprocidad y confianza también mostró valores elevados ($M = 4.10$; $DE = 0.48$), evidenciando la centralidad de la cooperación, el apoyo mutuo y la confianza interpersonal en las relaciones empresariales locales. En contraste, aunque con niveles igualmente positivos, el respeto por el entorno presentó una media ligeramente menor ($M = 4.02$; $DE = 0,55$), lo que indica la existencia de prácticas sostenibles consolidadas, aunque sujetas a limitaciones estructurales propias del contexto.

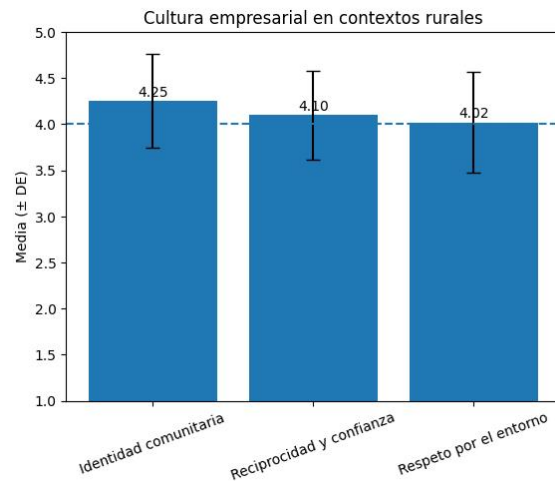


Figura 1. Análisis de la variable cultura empresarial

Por su parte, la variable estrategias empresariales (Figura 2) registró una media general alta ($M = 4,05$; $DE = 0,50$), lo que sugiere que los emprendimientos rurales desarrollan estrategias activas de adaptación y mejora continua, aun en condiciones de escasez de recursos y alta incertidumbre. La dimensión uso de redes sociales locales destacó como la más relevante ($M = 4,30$; $DE = 0,44$), evidenciando que los vínculos familiares, comunales y asociativos constituyen un recurso estratégico clave para la sostenibilidad de los emprendimientos. Le siguieron las dimensiones mejora continua y resiliencia ($M = 4,08$; $DE = 0,49$) y adaptación al entorno ($M = 3,78$; $DE = 0,57$), esta última afectada principalmente por factores externos como la variabilidad climática y las condiciones económicas.

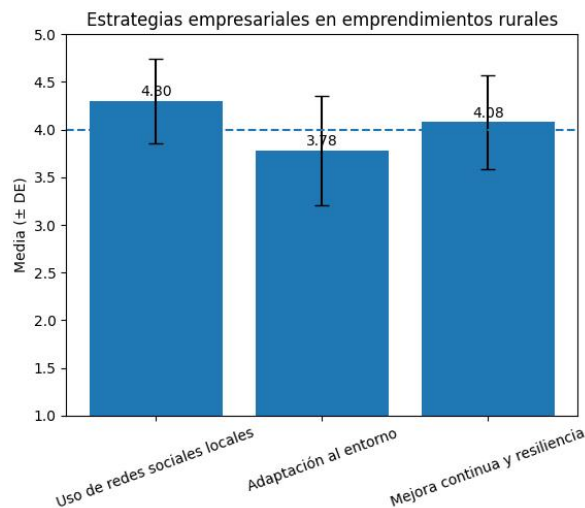


Figura 2. Análisis de la variable estrategias empresariales

Análisis correlacional de las variables

El análisis de correlación de Spearman reveló una relación positiva, directa y estadísticamente significativa (Figura 3) entre la cultura empresarial y las estrategias empresariales ($\rho = 0,71$; $p < 0,01$), lo que confirma que, a mayor fortalecimiento de los valores y prácticas culturales compartidas, mayor es el desarrollo de estrategias orientadas a la sostenibilidad, adaptación y mejora continua. Este resultado evidencia que la cultura empresarial no actúa únicamente como un elemento simbólico, sino como un recurso estratégico tangible, capaz de influir de manera sustantiva en la forma en que los emprendimientos rurales enfrentan los desafíos del entorno.

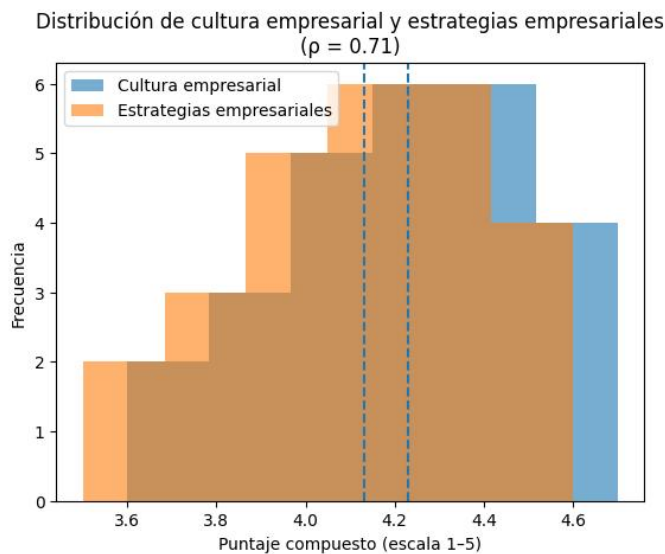


Figura 3. Correlación de variables

Discusión

En la región de Huancavelica es fundamental establecer un diálogo crítico sobre la teoría organizacional contemporánea, validando la premisa de que la cultura no es un epifenómeno de la gestión, sino su eje motor. La correlación positiva y significativa hallada ($\rho = 0,71$; $p < 0,01$) entre la cultura empresarial y las estrategias empresariales constituye una evidencia empírica contundente que respalda la tesis de la cultura como recurso estratégico. Este resultado converge con lo expuesto por Bayón Pérez (2019), quien sostiene que la cultura empresarial configura la identidad y la respuesta adaptativa de la firma ante las demandas del entorno. No obstante, nuestro estudio trasciende la visión puramente corporativa al demostrar que, en el ámbito rural, la estrategia está indisolublemente ligada a la cosmovisión territorial.

En este sentido, la prevalencia de la identidad comunitaria como dimensión central sugiere que el actor productivo rural opera bajo una racionalidad que desafía los modelos instrumentales tradicionales. Mientras que la literatura convencional suele observar a la empresa como una unidad económica autónoma, los resultados de esta investigación indican que en el sector rural la organización se concibe como una extensión del tejido social. Este fenómeno guarda una estrecha relación con las dinámicas de "nuevas ruralidades" analizadas por Ruiz Rivera y Delgado Campos (2008), donde el territorio no es un mero soporte físico, sino un espacio construido mediante interacciones sociales y simbólicas. Por tanto, la identidad comunitaria reduce los costes de transacción al internalizar normas de conducta que aseguran la cooperación sin necesidad de mecanismos de control formales.

Por consiguiente, es necesario subrayar que estas formas de organización colectiva responden a una necesidad de supervivencia ante la precariedad estructural. Los hallazgos dialogan con la perspectiva de Burgos et al. (2020), quienes sostienen que las prácticas culturales en contextos rurales son formas de "hacer" que integran la vida cotidiana con la productividad. La toma de decisiones colectiva, observada en la muestra, refleja un modelo de gobernanza participativa que otorga legitimidad a la estrategia empresarial. En consecuencia, la gestión en estos escenarios no se basa en la jerarquía vertical, sino en una horizontalidad que aprovecha el conocimiento local para enfrentar la incertidumbre económica propia de las regiones andinas.

Vinculado a lo anterior, la asociación entre la reciprocidad y la confianza con la mejora continua y la resiliencia organizacional ofrece una nueva lectura sobre la innovación en contextos de escasez. Contrario a la visión de Rossi Valverde y Rossi Ortiz (2023), quienes asocian la mejora continua con sistemas de gestión modernos y tecnificados, los datos de este estudio muestran que en la ruralidad la innovación es incremental y socialmente construida. La resiliencia no emerge de una capacidad técnica aislada, sino de la fortaleza de los vínculos familiares y comunales. Esto coincide con lo reportado por Sabel et al. (2024), al destacar que los valores familiares y organizacionales son determinantes para superar la renuencia a la diversidad de competencias en las pymes rurales.

Asimismo, el apoyo mutuo identificado entre los actores productivos de Huancavelica constituye un sistema de protección social que sustituye las carencias del mercado financiero formal. Como bien señalan Han et al. (2025), las firmas innovadoras rurales dependen críticamente de su capacidad para gestionar activos intangibles como la reputación para acceder a recursos. En nuestro estudio, la confianza interpersonal se erige como el colateral simbólico que permite el intercambio de información y la mitigación de riesgos. De esta manera, la mejora continua se convierte en un proceso de aprendizaje compartido donde el error se socializa para evitar el fracaso colectivo, fortaleciendo la capacidad de recuperación ante las crisis.

Desde una vertiente externa, el respeto por el entorno natural y su correlación con la adaptación estratégica revela una racionalidad de sostenibilidad situada. Si bien autores como Winchester (2006) y Aldeanueva Fernández y Cervantes Rosas (2019) vinculan la sostenibilidad con imperativos estratégicos globales o presiones institucionales, en el escenario rural peruano esta responde a una dependencia vital de la biosfera. Los resultados sugieren que el microempresario rural no adopta prácticas verdes por un afán de marketing, sino por la comprensión de que la degradación del entorno compromete la continuidad de su unidad productiva. Esta conciencia ambiental se traduce en una flexibilidad estratégica que ajusta los ciclos de producción a la variabilidad climática local.

No obstante, esta adaptación se ve condicionada por las barreras financieras y la limitada infraestructura que caracteriza al sector agropecuario. Farfán Torres y García Páez (2024) advierten que estas limitaciones obligan a los emprendedores a depender de alternativas de financiación a menudo informales o limitadas. Nuestros hallazgos refuerzan esta idea, pues la adaptación al entorno no solo es ecológica, sino también económica, obligando a los actores a diversificar sus rubros —como la artesanía o el comercio rural— para compensar la baja rentabilidad de las actividades primarias. Esta poliactividad, lejos de ser una falta de enfoque, es una estrategia de resiliencia culturalmente enraizada.

En paralelo, el uso de redes sociales locales como dimensión estratégica demuestra que el capital social es el principal activo de estas organizaciones. Shahzad et al. (2025) han documentado cómo el capital social impacta en el emprendimiento de artesanos rurales, proporcionando redes que actúan como puentes hacia mercados externos. En el caso de Huancavelica, la participación en organizaciones comunales permite a los emprendedores mitigar su aislamiento geográfico. Esto se alinea con el planteamiento de Palma Suárez y Santander Villacís (2025) sobre el liderazgo colaborativo como herramienta de eficiencia operativa; en la ruralidad, colaborar no es una opción ética, sino una exigencia técnica para alcanzar economías de escala.

Además, los resultados obtenidos permiten cuestionar la validez universal de los modelos de gestión descontextualizados. Saavedra-Mayorga y Sanabria (2023) abogan por una integración entre la teoría organizacional y los estudios organizacionales que considere la pluralidad de formas de existencia corporativa. Al observar que la cultura influye en el comportamiento de manera directa ($\rho = 0,71$), se confirma que cualquier intento de intervención o política de desarrollo rural que ignore los valores de reciprocidad y confianza está condenado al fracaso. La gestión empresarial debe, por tanto, territorializarse para ser efectiva, reconociendo que el saber práctico local es tan valioso como el saber técnico académico.

Bajo este enfoque, el rol de la sostenibilidad en la teoría organizacional debe ser revisado para incluir dimensiones de identidad y territorio. Rosa Leal (2021) sostiene que el enfoque de sostenibilidad debe ser el eje rector de las organizaciones del siglo XXI. Nuestros datos expanden esta visión al mostrar que en la ruralidad la sostenibilidad ya es un componente intrínseco de la cultura empresarial, manifestado en el equilibrio entre la búsqueda de beneficio y el bienestar comunitario. La empresa rural, en su pequeña escala, ofrece lecciones de sostenibilidad que los entornos urbanos, marcados por la volatilidad económica (Frenkel, 2020), deberían emular para construir organizaciones más humanas y resilientes.

Por otro lado, es pertinente analizar el papel del liderazgo y el aprendizaje basado en retos en la formación de estos actores. Aunque López-Fraile et al. (2021) aplican este concepto al ámbito universitario, su esencia es perfectamente trasladable al aprendizaje cotidiano del microempresario rural. La mejora continua en Huancavelica es un proceso de "aprender haciendo" ante retos climáticos y económicos constantes. La resiliencia no es una propiedad estática, sino un proceso dinámico que se nutre de la experiencia acumulada. Esto nos lleva a considerar que la educación empresarial en áreas rurales debe potenciar estos saberes previos en lugar de intentar reemplazarlos por modelos foráneos.

Asimismo, es fundamental considerar la complejidad de los servicios en áreas remotas como parte del ecosistema estratégico. Como indican Asghari et al. (2024), la construcción de comunidades de aprendizaje en áreas rurales es vital para la salud y el bienestar. De igual modo, las unidades productivas rurales funcionan como nodos de aprendizaje que, al fortalecerse, mejoran la calidad de vida de toda la comunidad. La relación entre cultura y estrategia aquí analizada demuestra que un emprendimiento exitoso en el campo no solo genera ingresos, sino que refuerza el tejido social y la identidad local, actuando como un factor de retención poblacional frente a la migración urbana.

En términos de prospectiva, el impacto de las políticas estatales y la financiarización del suelo rural, como el caso analizado por Niu y Pan (2026), representan amenazas y oportunidades para la cultura organizacional rural. Si las estrategias empresariales no están firmemente ancladas en valores de respeto por el entorno, la presión por la productividad a corto plazo podría erosionar las prácticas sostenibles identificadas en este estudio. Por ello, la resiliencia organizacional debe ser apoyada por marcos institucionales que valoren el "contexto rural como escenario para la innovación social", tal como proponen Olmedo et al. (2021).

Finalmente, los resultados de esta investigación ofrecen una hoja de ruta para repensar la gestión empresarial desde la periferia. La cultura empresarial en Huancavelica no es un obstáculo para la modernización, sino la infraestructura invisible que permite la mejora continua en condiciones de alta complejidad. La reciprocidad, la identidad y el respeto ambiental configuran una "gestión situada" que garantiza la sostenibilidad. Las lecciones del escenario rural invitan a las organizaciones globales a redescubrir el valor de la comunidad y el territorio como fuentes de ventaja estratégica y resiliencia en un mundo cada vez más volátil.

Consideraciones finales

La cultura empresarial como el motor determinante de la competitividad en el sector rural,

superando la visión tradicional que la reduce a un componente meramente simbólico. La investigación revela que existe una conexión profunda y estadísticamente significativa entre el sistema de valores compartidos y las decisiones tácticas de los emprendedores, lo que posiciona a la identidad y la confianza como activos estratégicos tangibles para la sostenibilidad. Estos hallazgos demuestran que, ante la ausencia de infraestructuras formales, los actores productivos transforman sus principios culturales en mecanismos de adaptación que garantizan la continuidad del negocio frente a la incertidumbre del mercado.

La arquitectura de este ecosistema organizacional se fundamenta en una mejora continua que no depende de manuales técnicos, sino de una resiliencia construida socialmente a través del intercambio de saberes y la ayuda mutua. Se observa que el aprendizaje incremental y la capacidad de recuperación ante crisis económicas están directamente vinculados a la solidez de las redes de reciprocidad y a un respeto intrínseco por el entorno natural. En este escenario, la flexibilidad estratégica no es un proceso aislado, sino una respuesta colectiva donde la empresa se funde con la comunidad para optimizar sus recursos y potenciar su impacto local.

El panorama final sugiere que la prosperidad de las unidades productivas rurales depende de una gestión situada que reconozca el valor del capital social como su principal ventaja competitiva. Esta realidad obliga a repensar las políticas de desarrollo, proponiendo modelos de intervención que, en lugar de imponer lógicas urbanas, fortalezcan las dinámicas de liderazgo colaborativo y las redes de protección comunal ya existentes. En definitiva, las lecciones del escenario rural ofrecen un paradigma de sostenibilidad humana y eficacia operativa que resulta vital para construir organizaciones más inclusivas y resilientes en contextos de alta complejidad global.

Agradecimientos

A nuestras universidades.

Conflicto de intereses

No se reporta.

Referencias

- Aldeanueva Fernández, I., & Cervantes Rosas, M. D. L. Á. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43. <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a3>
- Arias Gonzáles, J. L., Covinos Gallardo, M. R., & Cáceres Chávez, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 237-247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Asghari, S., Bent, J., Modir, A., MacDonald, A., Farrell, A., Bethune, C., & Graham, W. (2024). Building a learning health care community in rural and remote areas: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1013. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11194-7>
- Biyela, N. Y., & Utete, R. (2025). Success level of rural SMEs amid crisis: weaving through a dynamic business terrain. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 45(13-14), 145-162. <https://doi.org/10.1108/ijssp-01-2025-0009>
- Caggese, A., & Pérez-Orive, A. (2021). How stimulative are low real interest rates for intangible capital? *European Economic Review*, 142, 103987. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103987>
- Farfán Torres, C. V., & García Páez, J. A. (2024). *Barreras existentes para el acceso a las alternativas de financiación para proyectos de emprendimiento y pequeñas empresas relacionadas con el sector*

- agro en Colombia* [Trabajo de Especialización, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/13425>
- Han, L., Wojan, T. R., Rupasingha, A., & Goetz, S. J. (2025). Rural innovative firms and credit: Findings from the annual business survey. *Finance Research Open*, 1(4), 100051. <https://doi.org/10.1016/j.finr.2025.100051>
- Hernández-Andrés, V., Martínez-Peña, F., Latorre, J., Martín-Cervantes, P. A., & De Frutos Madrazo, P. (2026). Business events as a factor in rural economic development. An analysis for the black truffle sector. *Journal of Destination Marketing & Management*, 41, 101120. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2026.101120>
- Herrera, J., Vásquez, M. D. C., & Ochoa, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro*, 24(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003>
- Lin, H. (2025). An innovative model for integrating urban and rural compulsory education in multi-ethnic regions of China: A longitudinal case study from the perspective of actor-network theory. *International Journal of Educational Research*, 136, 102887. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102887>
- López-Fraile, L. A., Agüero, M. M., & Jiménez-García, E. (2021). Efecto del aprendizaje basado en retos sobre las tasas académicas en el área de comunicación de la Universidad Europea de Madrid. *Formación Universitaria*, 14(5), 65-74. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500065>
- Niu, B., & Pan, F. (2026). State-led rural land financialization: The case of land-tickets of Chongqing. *Journal of Rural Studies*, 124, 104169. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104169>
- Olmedo, L., Van Twuijver, M., & O'Shaughnessy, M. (2021). Rurality as context for innovative responses to social challenges – The role of rural social enterprises. *Journal of Rural Studies*, 99, 272-283. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.04.020>
- Palma Suárez, S. I., & Santander Villacís, A. E. (2025). Liderazgo colaborativo y prácticas para fortalecer la eficiencia operativa en centros de salud rurales: una revisión sistemática. *Reincisol*, 4(8), 1674–1690. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(8\)1674-1690](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(8)1674-1690)
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rosa Leal, M. E. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(17), 87-102. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12996>
- Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2023). Teoría organizacional y estudios organizacionales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(90), 1-29. <https://www.jstor.org/stable/27301048>
- Sabel, K., Kallmuenzer, A., & Von Friedrichs, Y. (2024). Exploring the impact of family and organisational values on competence diversity reluctance in rural family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 30(6), 1425-1447. <https://doi.org/10.1108/ijeb-07-2023-0682>
- Shahzad, F., Mir, S., Ghaffar, C., & Ferreira, J. J. (2025). Women, networks and enterprise: the impact of

social capital on rural artisans' entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(5), 1422-1445. <https://doi.org/10.1108/jec-03-2025-0079>

Bayón Pérez, J. (2019). *Cultura empresarial*. Editorial Elearning S. L.

Burgos, B., Benito, B., Sanz, R., & Quiroga, F. (2020). *Culturas y ruralidades. Pensar y hacer en el medio rural*. Ministerio de Cultura y Deporte de España.

Frenkel, R. (2020). Globalización y crisis financieras en América Latina. *Brazilian Journal of Political Economy*, 23, 437-455. <https://doi.org/10.1590/0101-31572004-0671>

Ruiz Rivera, N., & Delgado Campos, J. (2008). Territorio y nuevas ruralidades: un recorrido teórico sobre las transformaciones de la relación campo-ciudad. *Eure (Santiago)*, 34(102), 77-95. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612008000200005>