Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Sociología

Una mirada de los supervisores a las relaciones de poder y su impacto en la producción de indicadores confiables en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima, 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Sociología

AUTOR

Angie Nicolle LETONA AYBAR

ASESOR

Dr. Jorge Luis DUÁREZ MENDOZA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Letona, A. (2026). *Una mirada de los supervisores a las relaciones de poder y su impacto en la producción de indicadores confiables en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima, 2025*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Sociología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Angie Nicolle Letona Aybar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74837924
URL de ORCID	opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Duárez Mendoza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42197531
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0182-5744
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Carmela Chung Echevarría
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	23964096
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Anderson Alexis García Cristóbal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44929422
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Bianca Garduño Bello
Tipo de documento de identidad	Carne de Extranjería

Número de documento de identidad	004769587
Datos de investigación	
Línea de investigación	Desigualdad y estructura social
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	No aplica
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Lima Metropolitana Latitud: -12.04318 Longitud: **-77.02824**
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero – diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Teoría organizacional: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00 Sociología: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
Facultad de Ciencias Sociales
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 18 de abril del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del **JURADO CALIFICADOR** integrado por los profesores: Mg. Carmela Chung Echevarría (Presidenta) Mg. Anderson Alexis García Cristóbal (Miembro) y Dra. Bianca Garduño (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **"UNA MIRADA DE LOS SUPERVISORES A LAS RELACIONES DE PODER Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE INDICADORES CONFIABLES EN UNA ENCUESTA NACIONAL DE ESTADISTICAS DE EMPLEO EN LIMA, 2025"** presentado por la bachiller: **Angie Nicolle LETONA AYBAR**, concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

16 (DIECISEIS)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado el resultado a la graduanda.

El Jurado de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller: **Angie Nicolle LETONA AYBAR**, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA en SOCIOLOGÍA** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

.....
Mg. Carmela Chung Echevarría
Presidenta

.....
Mg. Anderson Alexis García Cristóbal
Miembro

.....
Dra. Bianca Garduño Bello
Miembro

.....
Dr. Jorge Luis Duárez Mendoza
Asesor

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 30.05.2026 18:58:19 -05:00

.....
Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz
Vicedecano Académico

sa.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo JORGE LUIS DUÁREZ MENDOZA en mi condición de docente acreditado como Asesor con el **DICTAMEN** N° 004 del Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es:

Una mirada de los supervisores a las relaciones de poder y su impacto en la producción de indicadores confiables en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en lima, 2025

Presentada por la bachiller: **Angie Nicolle LETONA AYBAR** para optar el Título profesional de Licenciada en Sociología.

CERTIFICO: Que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma **PIDS**, el documento evaluado cuenta con el **13%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de los establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Sociología

Lima, 07 de abril de 2026

Firma del Asesor: 

Nombres y Apellidos del docente: Jorge Luis Duárez Mendoza

DNI N° 42197531

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de emisión, siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Índice

1. SUMILLA 3
2. PRESENTACIÓN 4
3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA 6
3.1. Contexto de la encuesta 6
3.2. Características de la encuesta 7
3.3. Población beneficiaria 8
3.4. Objetivos de la intervención 8
3.5. Actores involucrados 9
4. OBJETIVOS, EJES Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN 10
Objetivo general: 10
Objetivos específicos, ejes y preguntas específicas 10
5. MARCO TEÓRICO 11
5.1. Antecedentes 11
5.2. Perspectivas teóricas 13
5.3. Conceptualización 15
5.4. Ejes articuladores 17
6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN 18
6.5. Criterios éticos 20
7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA 21
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN 25
8.1. Patrones y aprendizajes emergentes 25
8.2. Relación con el marco teórico que orienta la experiencia 27
8.3. Impacto y cambios generados 30
8.4. Logros, obstáculos y lecciones aprendidas. 31
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 34
10. BIBLIOGRAFÍA 37
11. ANEXOS 38
Anexo1. *Guía de preguntas del grupo focal* 38
Anexo 2.*Guía de preguntas de la entrevista semiestructurada* 39
Anexo 3. *Matriz de consistencia* 40

1. SUMILLA

La presente sistematización de experiencias tiene como objetivo principal analizar las experiencias y percepciones de los supervisores respecto a las relaciones de poder y su impacto en la producción de indicadores confiables en la encuesta nacional de estadísticas de empleo realizada en Lima durante el año 2025. En ese sentido, se busca específicamente: conocer el rol de la supervisión y las prácticas de supervisión en una encuesta que genera indicadores de empleo; comprender la percepción de los supervisores sobre la influencia de la jerarquía institucional en la actitud de los entrevistadores; y analizar de qué manera la interpretación de las normativas metodológicas afecta el diseño y la ejecución del plan de supervisión anual.

Como resultado, esta sistematización permite identificar patrones y aprendizajes emergentes, reconstruir la experiencia vivida y formular reflexiones finales orientadas a futuras intervenciones.

Palabras clave: Prácticas de supervisión, Jerarquías institucionales, Interpretación de las normativas internacionales de estadísticas de empleo

2. PRESENTACIÓN

El presente trabajo de sistematización surge de un cuestionamiento sobre la experiencia como supervisora en una encuesta nacional de estadísticas de empleo [1], realizando supervisiones presenciales, verificación de información a entrevistadores y la elaboración de informes sobre resultados de supervisión en la región Lima (incluye Lima Metropolitana y provincias) durante 2025.

Esta encuesta tiene apenas cinco años de desarrollo, surgió ante la necesidad de poder conocer al desocupado[2], clasificar y caracterizar al ocupado, considerando que durante y después de la pandemia del COVID – 19, las condiciones laborales cambiaron, aparecieron nuevas ocupaciones y la principal actividad a la que se dedicó el peruano fue la de trabajador independiente en el sector servicios.

Las actividades ejecutadas en la encuesta fueron de supervisión a los entrevistadores, quiénes se dedicaron a recolectar información sobre indicadores de empleo, desempleo, ocupación, desocupación, entre otros. El equipo de supervisión ocupa, dentro del organigrama de la encuesta, una posición jerárquica mayor al de los entrevistadores, pero menor al del equipo de metodología. Se evidencian estas relaciones de poder propias de la dinámica en la encuesta.

En ese sentido, la sistematización desarrollada tiene como objetivo analizar las experiencias y percepciones de los supervisores respecto a las relaciones de poder y la influencia en la producción de indicadores confiables en la encuesta nacional de estadísticas de empleo realizada en Lima durante 2025. Este documento se vincula directamente con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 1 Fin de la pobreza y 8 Trabajo decente y crecimiento económico ya que, al estudiar esta encuesta, recoge datos sobre empleo y desempleo que permiten, medir la pobreza a través de sus ingresos. De acuerdo el objetivo 8 analiza indicadores de la ocupación adecuada, desocupación, informalidad y condiciones laborales en el territorio peruano.

Este presente trabajo se ha elaborado para la obtención del Título Profesional de Licenciatura en Sociología, es una contribución al campo académico de la sociología organizacional y las metodologías de encuestas de hogares, dirigido principalmente a:

---

[1] Para garantizar la confidencialidad ética del uso del nombre de la encuesta, se utilizará el término genérico presentado.

[2] Entre el mes de abril y mayo de 2020 se perdieron 2.7 millones de puestos de trabajo según datos del INEI.

trabajadores de instituciones estadísticas públicas y privadas que buscan mejorar procesos de recolección de datos y a investigadores que estudian dinámicas de poder en las prácticas de supervisión. Mediante esta sistematización de experiencias permite mostrar las jerarquías institucionales existentes y las dinámicas de dominación facilitando comprender mejor estas relaciones y contribuyendo a la producción de indicadores confiables.

El trabajo de sistematización se estructura en 9 capítulos. El primero es la presentación. El segundo introduce la materia. El tercero, describe el proceso de desarrollo de la experiencia. El cuarto define los objetivos, ejes y preguntas centrales del estudio. El quinto, explica y describe el marco teórico con los antecedentes y la conceptualización. El sexto da cuenta de la metodología de trabajo utilizada en el estudio. El séptimo reconstruye la experiencia, mostrando las fases de la estrategia de intervención, la línea de tiempo y hechos principales o hitos del proceso. El octavo analiza e interpreta los principales hallazgos. El noveno y último capítulo está destinado a las conclusiones, recomendaciones y reflexión final.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Contexto de la encuesta

La institución responsable de la encuesta nacional de estadísticas de empleo se encarga de gestionar, planificar y supervisar las estadísticas oficiales del país. En esa línea, la encuesta se ejecuta desde el 2021 hasta la actualidad, surgió ante la necesidad de actualizar la base de datos con respecto a la caracterización del mercado laboral peruano, sobre datos de desempleo, ocupación adecuada, subempleo por insuficiencia de horas e ingresos. Estos indicadores permiten analizar fenómenos laborales desagregados por sexo, grupo etario y origen étnico, proporcionando una mirada general de las dinámicas laborales bajo estándares técnico-metodológicos internacionales por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en un contexto post pandemia, asimismo, sirve de fuente de información para la realización de políticas públicas y permite la comparabilidad en investigaciones similares.

La encuesta se organiza y estructura en dos equipos principales: el equipo de operación de campo, integrado por supervisores y entrevistadores; y el equipo técnico, responsable de las decisiones clave sobre el procesamiento de indicadores y su publicación; además de la jefatura de la encuesta. El equipo de supervisión ejecuta las prácticas de supervisión a los entrevistadores con la finalidad de garantizar la confiabilidad y calidad de los indicadores a través de la recolección de información a los hogares en los distritos de Lima Metropolitana y provincias.

Es importante mencionar las condiciones laborales de precariedad laboral de la encuesta en las que se contrató al personal de la operación de campo. Su tipo de contrato es orden de servicios la cual es un contrato comercial bajo el nombre de proveedores, este es un contrato formal donde l se rigen obligaciones como trabajadores dependientes: horarios establecidos de ingreso y salida en campo u oficina, lugar o lugares de trabajo asignados, monto establecido (indicación administrativa) a pesar de que el proveedor es quién envía la cotización sobre sus servicios, pero están dentro del monto administrativo establecido por la organización. La tercerización laboral genera un capital social reducido y desequilibrio el poder interno de la organización.

El equipo de supervisión mantiene una coordinación permanente con el equipo técnico sobre la actualización de los procedimientos antes, durante y después de las prácticas de supervisión. Posteriormente, presenta sus resultados de manera oral y escrita tanto al

equipo de metodología como a la jefatura. Además de las funciones realizadas, se informa sobre cómo se va tomando la información en campo de acuerdo a las normativas metodológicas vigentes y establecidas en el manual operativo del entrevistador, el cual detalla no solo la estructura jerárquica organizacional y funcional, sino también las indicaciones técnico metodológicas sobre las actividades de mercado y no mercado, así como los criterios de consistencia entre preguntas. El equipo de supervisión actúa como nexo fundamental entre el personal de campo y el equipo técnico.

3.2. Características de la encuesta

La encuesta nacional de estadísticas de empleo publica anualmente la ficha técnica con las nuevas actualizaciones metodológicas sobre las nuevas adaptaciones de definiciones del mercado laboral según la OIT. La encuesta ha atravesado el proceso de adaptación y transición de la 13° Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET) a la 19° CIET, además de la incorporación de preguntas y conceptos dadas en la 20° CIET, garantizando así la comparabilidad internacional de sus indicadores.

Estas nuevas adaptaciones son de suma importancia dentro de la organización y sirven de base para realizar los documentos, manuales operativos y plan de trabajo anual. En este sentido, las decisiones metodológicas y operativas para la operación de campo se rigen por estas normativas internacionales. Los procedimientos aplicados durante las prácticas de supervisión buscan reforzar las indicaciones del manual, verificar el cumplimiento de dichos estándares y asegurar la aplicación.

La encuesta se organiza en dos equipos principales: operación de campo y equipo técnico. Los entrevistadores dependen jerárquicamente de los supervisores, quienes deben cumplir el siguiente perfil profesional deben ser bachiller universitario, con experiencia mínima específica de un año en supervisión, manejo de ofimática y tener habilidad de resolución de conflictos y trato efectivo de estratos socioeconómicos variados. En cambio, el perfil del entrevistador ha evolucionado con los años: inicialmente se requería egresados universitarios con tres meses de experiencia en entrevistas, pero ante la falta de postulación de personal y debido a la rotación laboral (renuncias), en el 2025 los requisitos se flexibilizaron a estudiantes universitarios con solo un mes de experiencia. La alta rotación laboral de los entrevistadores se debe principalmente al contrato precario, trabajo demandante de lidiar con informantes difíciles (rechazos) y la presión laboral por la jornada completa (más de 8 horas y 6 días de operación de campo a la semana) lo cual restringe realizar otras actividades de estudio y personales. Además, se exige cumplir

semanalmente la cobertura completa de hogares con información de calidad generando mayor presión y desequilibrio en la organización.

3.3. Población beneficiaria

La encuesta cuenta con una gran población beneficiaria a nivel nacional, ya que su finalidad es generar bases de datos actualizadas sobre empleo y condiciones de vida. Los hogares peruanos seleccionados representan a la población total del país, con un alcance nacional gracias a su ejecución descentralizada en los 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Sin embargo, para este estudio se seleccionó las prácticas de supervisión realizada en Lima Metropolitana y provincias. El análisis de este trabajo está basado en la supervisión realizada a los entrevistadores que laboran en la sede de Lima considerando que poseen un perfil y características particulares al de otra región del país.

En este caso, la población beneficiaria son los hogares seleccionados para la encuesta, cuya cantidad permite realizar representaciones basadas en la teoría del muestreo e inferencias estadísticas. Estos datos sirven como insumo principal para las instituciones públicas en la toma de decisiones sobre políticas gubernamentales y de esta manera beneficia al peruano y residente del país.

3.4. Objetivos de la intervención

La encuesta es una organización especializada en la recolección y publicación de datos de empleo, para la experiencia se tomará en cuenta la supervisión a los entrevistadores que laboran en los distritos de Lima Metropolitana representando los distintos estratos socioeconómicos.

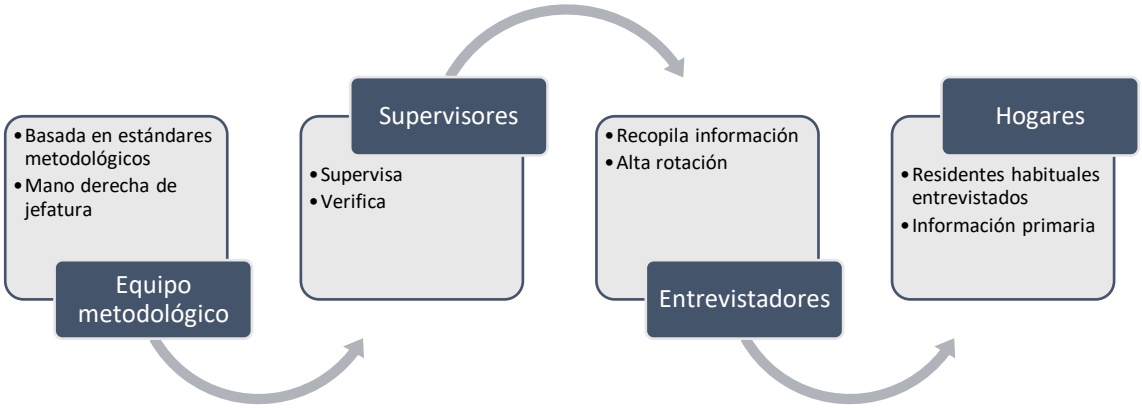
La finalidad de la encuesta es abastecer de datos estadísticos actualizados del mercado laboral a disposición de las entidades públicas, privadas y del ciudadano. Su objetivo principal es brindar indicadores de la dinámica laboral peruana, servir como base informativa para la toma de decisiones políticas y permite el uso de los investigadores en relación a variables similares investigadas.

Esos son los objetivos de la encuesta; sin embargo, como equipo de supervisión también cuenta con su propia finalidad que es garantizar la recolección de información en campo sea de calidad, se homogenice indicaciones técnico metodológicos y asegure el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo al manual y directivas actuales.

3.5. Actores involucrados

Los actores involucrados se dividen en dos equipos: el equipo técnico y la operación de campo. El equipo técnico corresponde el equipo metodológico y otras áreas menores como consistencia e indicadores, pero que retornan a apoyarse de metodología quién puede tener mayor poder de decisión en la encuesta. El equipo de operación de campo consiste en el personal que recolecta la información primaria y los supervisores, quienes garantizan su calidad.

Gráfico 1. Actores principales dentro de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

4. OBJETIVOS, EJES Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

Objetivo general:

Analizar las experiencias y percepciones de los supervisores respecto a las relaciones de poder para la producción de indicadores confiables en la encuesta nacional de estadísticas de empleo realizada en Lima durante el 2025.

Objetivos específicos, ejes y preguntas específicas

Se presenta el siguiente cuadro, con una síntesis de la información requerida para el análisis de la sistematización.

Tabla 1. Preguntas orientadoras según ejes de sistematización

PREGUNTA EJE	OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS/ EJESARTICULADORES
¿Cómo las relaciones de poder, percibidas por los supervisores, influyen en la producción de indicadores confiables en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima durante el 2025?	Analizar las experiencias y percepciones de los supervisores respecto a las relaciones de poder para la producción de indicadores confiables en la encuesta nacional de estadísticas de empleo realizada en Lima durante el año 2025.	
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Problema específico 1: ¿Cómo se ejerce el rol de la supervisión en la producción de indicadores confiables?	Objetivo específico 1: Conocer el rol de la supervisión y las prácticas de supervisión desarrolladas en el proceso de la encuesta	Categoría 1: Prácticas de supervisión
Problema específico 2: ¿Cómo los supervisores perciben la influencia de la jerarquía institucional en el comportamiento de los entrevistadores?	Objetivo específico 2: Comprender la percepción de los supervisores sobre la influencia de la jerarquía institucional en la actitud de los entrevistadores.	Categoría 2: Jerarquías institucionales

Problema específico 3: ¿Cómo la forma en que se interpretó las normativas metodológicas afectó el diseño y ejecución del plan de supervisión anual?	Objetivo específico 3: Analizar de qué manera la interpretación de las normativas metodológicas afectan el diseño y ejecución del plan de supervisión anual.	Categoría 3: Interpretación de las normativas internacionales de estadísticas de empleo

Fuente: Elaboración propia

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Antecedentes

Se presentan trabajos, artículos y estudios relevantes que analizan las relaciones de poder, las jerarquías institucionales en organizaciones.

Entre los estudios identificados destaca una tesis doctoral de Valencia (2021) donde analiza las relaciones de poder como parte de las dinámicas y fenómenos organizacionales, y busca describir preceptos relacionados con el éxito de las empresas mediante el estudio de caso de una organización empresarial. Comprender mejor como se organiza la empresa, sus estructuras de poder y dominación, así como el establecimiento del poder. Sin embargo, también surgió resistencia a la dominación por parte del grupo sindical frente a los agentes dominantes.

Este estudio realiza un análisis del campo organizacional desde las diferentes formas de capital vislumbra lucha de poder entre agentes reflexivos. La metodología del estudio fue cualitativa e interpretativa de acuerdo al análisis sociológico del discurso, y a través de la perspectiva relacional de Bourdieu se busca comprender las relaciones de poder en la empresa y como a través de estrategias materiales y discursivas logran sostener la legitimidad de las prácticas de la organización y su conservación como campo. Además, el estudio señala las relaciones de poder en la organización desarrollando un análisis en el ejercicio de poder y violencia simbólica. La mirada de la organización como un campo está dominado por el campo general de poder.

> Lo que implicó ubicar la organización como campo particular en una estructura jerárquica que otorga a los agentes individuales o grupos diferentes roles y estatus y opera con su propia lógica interna y específica, reglas y regularidades, así como un capital y asunto de interés peculiar valorado, y que son, en últimas, mecanismos

> de estructuración y regularización de las relaciones de poder. (Valencia, 2021, p.252)

La tesis planteada analiza las jerarquías establecidas de los ejecutivos frente al grupo sindical en esta empresa oligopólica privada y estrategias de mercado; sin embargo, no estudia las relaciones de poder establecidas frente a la producción de indicadores confiables dentro de organizaciones estadísticas estatales debido a predisposiciones tradicionales.

En el artículo *Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio* de Mariño–Arévalo (2014) se basa principalmente en la comunicación como instrumento de poder durante la supervisión y jerarquías en equipo de trabajo. Menciona que analizar las relaciones de poder de una institución es importante para poder comprender la identidad organizacional; en todo caso, se debe examinar las técnicas, las formas de poder, tácticas y disposiciones que son los que producen la dominación en grupos específicos. Una de las consideraciones finales fue que las relaciones de poder y los procesos de comunicación son generadores de cambio en las organizaciones y estos cambios pueden ser positivos como negativos para la organización y los trabajadores. El artículo realiza el análisis desde el rol de los sistemas de comunicación en las organizaciones; es decir, de la estructura organizacional y las relaciones sociales y de poder.

Sin embargo, también es necesario tener en cuenta las asimetrías de poder, las jerarquías institucionales, como impactan en la organización y trabajadores y su impacto en la productividad organizacional.

En el artículo de Álvarez (2010) analiza los planteamientos teóricos del poder, las relaciones de poder que se desarrollan tanto internamente como externamente, pueden ser relaciones verticales o horizontales, relaciones de fuerza, lucha que buscan tomar una posición dentro de la estructura interna de la organización y que sean legitimados.

> Michel Foucault teorizó sobre las relaciones de dominación y de control como estrategias de poder que buscan un objetivo en común, el silencio y la obediencia del dominado; un dominado que es, ante todo, un sujeto actuante, pues para Foucault no hay ejercicio del poder si no hay libertad; la perspectiva de Pierre Bourdieu, crítico contemporáneo de las estructuras sociales y autor de conceptos como habitus, campus, capital, capital simbólico, capital económico, entre otros

> conceptos anclados en los espacios sociales donde el poder es una lucha de fuerzas que tiene como objeto alcanzar sistemas de posicionamiento y de dominio. Finalmente, la perspectiva weberiana, que sustenta, en una estructura social, legítima, las relaciones de poder llamadas por él estrategias de autoridad. Tales estrategias se ejercen y tienen sus efectos de obediencia dependiendo del tipo de organización y de la manera como ésta pueda estar estructurada administrativamente. (Álvarez, 2010, p. 145)

Las organizaciones no solo gestionan recursos financieros sino también gestionan conocimientos. En el ejercicio del poder se ha vuelto importante en las relaciones de poder el poseer saber y verdad para que se legitimado. En ese sentido el poder lo mantiene la clase dominante en este caso la que posee mayor jerarquía funcional en la organización. (Álvarez, 2010)

En estos documentos comprende estudios sobre el poder, las relaciones sociales y de poder que se desarrollan en la organización, las estrategias de autoridad, los dispositivos de comunicación como ejercicio del poder que se usan para mantener legitimidad y dominio continuo en la organización. Sin embargo, la presente experiencia analiza como las prácticas de supervisión desde la mirada de los supervisores reproducen jerarquías que poseen mayor poder sobre los entrevistadores, y a la vez dependen de las disposiciones del equipo de metodología y jefatura, establecidas documentos operativos oficiales en un contexto de producción de estadísticas de empleo y sustenta políticas públicas laborales.

5.2. Perspectivas teóricas

En esta sección se busca desarrollar los enfoques teóricos del trabajo de sistematización, donde se realizará un diálogo central sobre la configuración del poder en organizaciones públicas desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones.

> En el ámbito de la gestión, el poder se abordó inicialmente con base en los aportes hechos por Max Weber desde la sociología, y que se han visto complementados en algunas ocasiones, y controvertidos en otras, con visiones provenientes desde otras disciplinas y desde la gestión misma, y que merecen ser tenidas en cuenta para dimensionar la importancia del análisis de las relaciones de poder en las organizaciones. (Mariño – Arévalo, 2014, p. 120)

Desde Bourdieu (1980), las organizaciones se conceptualizan como campos sociales, estos espacios estructurados por jerarquías y cargos funcionales interdependientes. Los

agentes deben conocer las reglas implícitas del juego dentro de la organización para participar efectivamente. Este enfoque revela relaciones de poder entre dominantes y dominados, donde el concepto de campo ilustra dinámicas complejas de competencia, alianzas y luchas por posiciones ventajosas.

Por otro lado, en las organizaciones según Bermúdez (2005), se desarrollan relaciones de poder jerárquicas, sesgos de poder dentro de una racionalidad burocrática dominante propia de estas (Weber, 1922). Siempre hubo un interés por preocuparse por el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, como tal predomina esta cultura corporativa inspirados en la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe Brown. Este paradigma consiste en que los trabajadores de una organización adaptan reproducen ciertos valores, principios, creencias y otros elementos simbólicos.

Se entiende que la cultura corporativa sirve como un vehículo poderoso para establecer y desarrollar los dispositivos de control, al interior de las organizaciones (Bermúdez R., Héctor 2005, pág. 6). Las instituciones desarrollan técnicas para controlar y organizar el comportamiento de las personas. La vigilancia jerárquica tuvo como inicio desde el siglo XVIII debe su importancia a las nuevas mecanismos y estrategias de poder al sistema integrado como dispositivo del control del Estado.

Foucault (1975, p. 182) bajo el enfoque de la teoría critica desarrolla la vigilancia disciplinaria como un sistema integrado de relaciones arriba-abajo, abajo-arriba y laterales que circula automática. Haciendo una analogía con la encuesta es este panóptico estadístico donde el equipo de metodología vigila a supervisores y entrevistadores, supervisores son el medio por la cual vigilan a los entrevistadores y entrevistadores resisten vía rotación (abajo-arriba), rompiendo el 'sistema que resiste' esencial para indicadores confiables. El poder se ejerce mediante el influir en los que otros pueden hacer, orienta conductas, incentivas decisiones, así como indican Weber (1922) y Foucault (1988). Este último sostiene que no hay una contradicción entre el poder y la libertad que sea recíprocamente exclusiva, la libertad siempre desaparece ahí donde se ejerce el poder. Asimismo, existe este dominio simbólico donde existe posiciones asimétricas en cuanto al reconocimiento evidenciando las relaciones de poder supervisor – entrevistador (Sánchez, 2007).

La teoría de acción de Pierre Bourdieu incorpora cuatro conceptos clave como el habitus principio de la acción, los campos como espacios de lucha, la violencia simbólica es la

capacidad para ejercer dominación con imposición, el capital son los recursos sociales que permiten obtener ventajas sociales (Ferrant, 2022). La sociedad para Bourdieu y Giddens (1984) la sociedad se compone de estructuras construidas por los agentes, y estas determinan por sus acciones. Los individuos son agentes reflexivos que, a través de sus prácticas, reproducen y, al mismo tiempo, transforman las estructuras sociales.

Weber (1922), desde el enfoque de la racionalidad burocrática resulta pertinente para el trabajo de sistematización, ya que concibe la encuesta es un aparato estatal donde el poder se legitima mediante reglas y procedimientos establecidos. Según sus tipos de dominación de acuerdo a sus pretensiones típicas de legitimidad, se identifican tres tipos: primero está la dominación de carácter racional que está basada en la legalidad de las ordenaciones institucionalizadas; luego está la de carácter tradicional refiere a las creencias cotidianas arraigadas en prácticas establecidas desde tiempos inmemorables y, por último, está la de dominación carismática donde hay consideraciones excepcionales de la persona como héroe o santo.

5.3. Conceptualización

En las organizaciones se desarrollan relaciones sociales complejas que subyacen las estructuras sociales e interconectan dinámicas de poder, construyendo y reproduciendo el campo organizacional. Estas relaciones se desenvuelven y existe lucha por el capital simbólico y disposiciones del habitus que determinan jerarquías y particularidades de cada campo institucional.

En las organizaciones coexisten objetivos comunes y relaciones complementarias de donde están de acuerdo o en contra debido a que no se comparte los valores, objetivos o fines. Este desequilibrio surge de procesos internos, cargos funcionales, motivación del personal y características de los puestos de trabajo que generan diferencias o similitudes. La resocialización organizacional en el inicio de la nueva vivencia laboral, educa al trabajador como capital intelectual para estimular su eficiencia y productividad en el cargo adaptándolos a cumplir las normas, reglas y valores al sistema social organizacional. Se requiere asimilar valores, comportamientos esperados y conocimientos sociales necesarios para asumir un cargo, siendo los trabajadores protagonistas activos en la construcción simbólica colectiva de nuevos patrones de conducta y vinculación. Esta dinámica revela relaciones de poder en la dicotomía supervisor-entrevistador, donde la intersubjetividad y el sentimiento de agencia configuran las interacciones laborales. Según Foucault (1988) la relación de poder actúa

sobre las acciones del otro individuo y puede articularse en base a dos supuestos: el individuo sobre la cual es ejercido el poder ampliamente reconocido y mantenido hasta el final como la persona que actúa; y un campo entero de respuestas, reacciones, resultados y posibles invenciones que pueden abrirse, el cual está enfrentando a una relación de poder.

Sin embargo, desde el análisis empírico, se observa que los agentes sociales involucrados —supervisores y entrevistadores— no se limitan a reproducir mecánicamente estas normas, sino que interactúan, interpretan y adaptan las decisiones y prácticas de supervisión según las situaciones concretas del trabajo de campo. Esto confirma el planteamiento de Giddens (1984) respecto a que la estructura no solo constriñe, sino que también habilita la acción.

No obstante, esta capacidad de agencia se encuentra condicionada o limitada por relaciones de poder institucionalizadas. Los supervisores actúan con el objetivo de reforzar el cumplimiento de reglas, normas y procedimientos definidos metodológicamente, lo que limita el margen de acción de los entrevistadores. Aquellos actores que se desvían de este marco normativo son objeto de observaciones, informes y evaluaciones, lo que constituye un mecanismo de control y castigo que asegura la reproducción de la estructura.

En este contexto, la supervisión funciona como un espacio dialéctico donde se articulan estructura y agencia: reproducen normas y jerarquías institucionales; pero los actores las interpretan y ejecutan en la práctica cotidiana. Así, la producción de indicadores de empleo no es únicamente un resultado técnico, sino el producto de un proceso de estructuración, en el cual las reglas metodológicas y las relaciones jerárquicas interactúan con las prácticas, decisiones e interpretaciones de los actores. Aunque la encuesta estatal legitima la dominación racional legal mediante jerarquías establecidas en los documentos oficiales; durante las prácticas de supervisión predomina la dominación carismática es la que funciona y es aplicable en campo y genera legitimidad social efectiva entre los entrevistadores. No obstante, la racionalidad burocrática weberiana caracteriza este tipo de encuestas estatales con funciones claramente definidas en los manuales y directivas de procedimientos, y jerarquías precisadas por diferencias funcionales y responsabilidades detalladas en los procedimientos institucionales.

5.4. Ejes articuladores

Prácticas de supervisión

Sánchez y Sheriff (1973) define la supervisión como un método de formación continuada por el cual se refuerzan los conocimientos que están establecidos en el manual metodológico y se verifique el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Este enfoque enfatiza la supervisión no solo como control jerárquico, sino como mecanismo de la organización que busca homogeneizar prácticas de campo según estándares internacionales garantizando así la consistencia y confiabilidad de los datos recolectados.

La supervisión en la encuesta consta de tres tipos: la primera es la supervisión presencial, la verificación de información, y la revisión de información en la tableta. Este proceso se complementa con la retroalimentación, verificación, evaluación de desempeño y elaboración de informes sobre las observaciones encontradas durante la supervisión constituyendo un ciclo protocolar integral de control técnico-procedimental que homogeneiza prácticas de campo según estándares metodológicos establecidos.

Jerarquías institucionales

Según Weber (1922) en su libro Economía y sociedad la ordenación jerárquica en un aparato estatal se estructura desde los puestos inferiores hasta los superiores, caracterizándose por la aspiración sistemática de los funcionarios a ascender a un cargo para poseer un sueldo mejor pagado y seguridad económica. Esta dinámica incentiva la obediencia a la racionalidad burocrática ya que el ascenso jerárquico —condicionado por el cumplimiento estricto de normas y procedimientos— garantiza estabilidad económica y estatus social, consolidando así la legitimidad de la dominación racional-legal mediante la internalización de la carrera administrativa como valor organizacional.

Interpretación de las normativas internacionales de estadísticas de empleo

En el Perú existen normas y directrices implementadas en la gestión y desarrollo en las encuestas de estadísticas de empleo que permite la comparabilidad de variables similares obteniendo datos actualizados y cumpliendo ciertos estándares.

Las recomendaciones y las normativas adoptadas actuales en la encuesta se rigen de los convenios realizados por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) y las resoluciones, así como las directrices desde la Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET).

Las transiciones y adaptaciones metodológicos son de desarrollo exclusivo del equipo de metodología donde se excluye la participación de saberes operativos del personal de campo. Esto refuerza las jerarquías institucionales funcionales y concentra el poder epistémico en un solo equipo, el de metodología, donde monopoliza la planeación normativa y custodia unilateralmente el conocimiento y la verdad no involucrando las contribuciones del resto de actores involucrados de la encuesta.

6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

6.1. Enfoque metodológico y diseño

La presente sistematización se basa en un enfoque metodológico cualitativo y crítico a través de sociología reflexiva de acuerdo a Bourdieu y Wacquant (2005), donde como investigadora también implica un involucramiento activo de *hacerlo junto a mí* como agente reflexiva de la situación, del contexto etnográfico dentro de la estructura social.

Este enfoque no solo busca generar teoría, sino que exige analizar e interpretar datos a través de la interpretación basada en una indagación realizada de manera sistemática. Mi experiencia como supervisora permite no solo descubrir lo vivido como agente, sino también explicar los fenómenos sociales mediante la teoría y los datos recogidos y técnicas fundamentadas durante el proceso. En ese sentido, la investigación cualitativa según Hernández Sampieri et al. (2014) genera hallazgos sobre los comportamientos, el funcionamiento organizacional y los fenómenos sociales con el propósito de descubrir conceptos y relaciones con los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico.

La mirada cualitativa permite analizar las percepciones y experiencias de las relaciones de poder de los supervisores antes, durante y después de las prácticas de supervisión. A pesar, de haber intervenido en el proceso como supervisora, se tiene un análisis crítico en la sistematización para poder generar aprendizajes importantes en estas dinámicas de poder contribuyendo a optimizar la operación de campo en la recolección de datos estadísticos. La posición reflexiva bourdieusiana —que externaliza el habitus profesional incorporado— transforma la experiencia participante en capital epistemológico, garantizando distancia analítica sin perder la profundidad comprensiva del contexto operativo específico.

Asimismo, se mantiene un diseño de “estudio de caso instrumental” (Stake, 1994) la cual tiene como propósito utilizar como instrumento para evidenciar características de las

dinámicas del poder. El estudio de caso del trabajo está orientado en las percepciones de los supervisores frente durante el desarrollo de las prácticas de supervisión quiénes ejemplifican jerarquías bidireccionales ejerciendo poder sobre los entrevistadores y subordinados el equipo metodológico generando una base empírica sistemática de la organización y sus relaciones.

6.2. Objeto de investigación y unidad de análisis

El objeto de investigación son las relaciones de poder y su impacto en la producción de indicadores confiables y de calidad, mientras que la unidad de análisis son las experiencias de los supervisores en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima durante el 2025 a través de las prácticas de supervisión.

Se definió como unidad de análisis a los supervisores dentro de las jerarquías institucionales que existen en la encuesta debido a que ellos forman parte y articulan la operación de campo con el equipo técnico asimismo poseen experiencia directa como entrevistadores previos y reproducen las microfísicas disciplinarias en representación de la organización o el equipo de mayor jerarquía.

6.3. Técnicas utilizadas

Para este trabajo de sistematización se han utilizado diversas técnicas como se detalla a continuación:

- Revisión de documentos institucionales, se realizó con el propósito de contextualizar y conocer las características de la encuesta en donde se ha desarrollado la experiencia.
- Las entrevistas semiestructuradas se realizaron específicamente a un actor útil del equipo técnico con el propósito de obtener las perspectivas y vivencias en la experiencia desde su mirada más holística y punto de vista de los entrevistadores.
- El grupo focal aplicado a los supervisores donde reveló dinámicas grupales distintas de construcciones colectivas de significados para enriquecer la triangulación cualitativa.

Al tener la información recopilada se procedió a realizar el análisis e interpretación para lo cual fue necesario retomar la información del objetivo general y los ejes temáticos indicados en la sistematización, permitió la reconstrucción de la experiencia y extracción de reflexiones finales.

6.4. Fuentes de información

Para la elaboración de la sistematización se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Entrevistas semiestructuradas y un grupo focal con los actores clave involucrados en la experiencia sistematizada, solicitando previamente su consentimiento informado.
- La revisión documentaria de la encuesta donde varios están de acceso público, como los documentos técnicos anuales, los planes de trabajo de la supervisión, los informes individuales sobre los resultados de la supervisión, informe semestral de las actividades de la supervisión y los manuales operativos.
- La revisión de documentos donde están las resoluciones de la conferencia internacional de estadísticos del trabajo que se encuentran de acceso público.
- La revisión de fuentes de estudio para poder realizar contraste la práctica con la teoría, sobre los ejes conceptuales de las relaciones de poder, enfoques teóricos para comprender y contrastar las prácticas empíricas estudiadas de maneral integral.

6.5. Criterios éticos

Consentimiento informado: se les explicó el motivo de la entrevista y objetivo del trabajo antes del inicio de cada una de estas a los actores de la experiencia, y por ello se les invitó dar su consentimiento informado de manera oral a cada uno. Se solicitó la participación voluntaria de las supervisoras, informándoles que las videollamadas por Google Meet serían grabadas exclusivamente para la posterior transcripción y análisis sistemático de la sistematización.

Confidencialidad: Los datos personales de las informantes y el nombre específico de la encuesta se tratarán desde el anonimato debido a los celos institucionales de información, garantizando así la protección de fuentes sensibles y el cumplimiento de normativas éticas de investigación.

Brindar el consentimiento informado junto con la garantía de confidencialidad constituyó una estrategia clave para obtener la aceptación de los actores a participar en entrevistas y grupo focal. Esta medida resultó esencial dada la fuerte cultura institucional de celo por la información, considerando que todos los participantes continúan trabajando activamente en la encuesta. Posteriormente, se estableció comunicación individual con

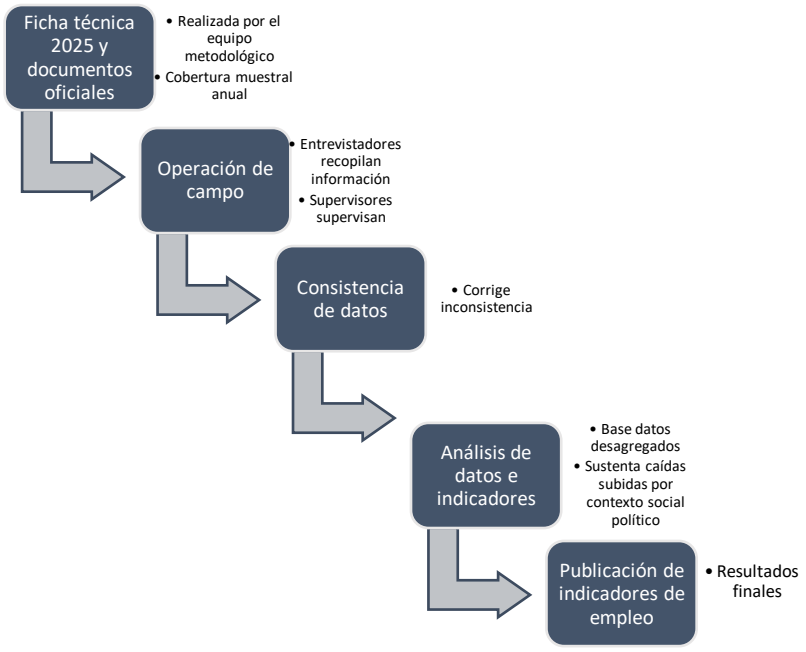
cada uno de ellos, explicándoles el objetivo del estudio y coordinando horarios disponibles para la realización de las entrevistas.

7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En este capítulo se realizará la descripción de la experiencia destacando los principales hitos en la encuesta y la descripción cronológica o temáticas claves desarrolladas en la encuesta.

Se podría indicar que las actividades de la supervisión son anuales y van de la mano con el inicio de contratación bajo la modalidad orden de servicios. Una de las primeras actividades dentro de la organización es la publicación de la ficha técnica 2025 donde se establecen los lineamientos metodológicos generales, cobertura geográfica y muestral de la encuesta que orientarán las operaciones anuales. Por ende, se inició con la primera pregunta ¿Por qué es importante contar con un equipo de supervisión? Porque se sabe que la ficha técnica lo realizan el equipo metodológico a inicios de enero, antes de iniciar la operación de campo o el inicio de las contrataciones al personal que realiza la recolección de información. Considerando que se contrata siguiendo el orden racional legal donde en primera instancia al personal en orden de importancia, primero al equipo metodológico, al equipo técnico luego al equipo de la operación de campo incluyendo entrevistadores y supervisores reflejando la cadena vertical de dominación que estructura esta encuesta.

Gráfico 2. Fase cronológica de la encuesta como producción estadística



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico se puede conocer el proceso por la cual pasa este tipo de organizaciones gubernamentales donde se producen datos estadísticos. Primero, la operación de campo se organiza y gestiona de acuerdo a los documentos oficiales como son los planes anuales, documentos internos de la organización y la ficha técnica que es principalmente de accedo público.

Luego del inicio de la operación de campo, la recolección de información a los hogares seleccionados de manera aleatoriamente para cumplir con la cobertura muestral asignada. A lo largo del año, se desarrollan actividades de supervisión al personal de campo con la finalidad de garantizar la calidad de la recopilación de datos y el cumplimiento de los procedimientos técnico metodológicos.

"*Garantiza la calidad, la validez y confiabilidad de la información que se recabe en campo y también reduce errores a los entrevistadores, para detectar algunos errores de metodología*" (Supervisor 1, entrevista realizada en febrero 2026).

*"Para asegurar el marco normativo, las normas que pueda haber, mantener la calidad de la encuesta" (*Supervisor *2, entrevista realizada en febrero 2026).*

*"Para saber cuáles son los errores, en qué se debe mejorar, que también hay, qué cosas pasan en campo también que no se puede observar dentro en oficina. O sea, casos que puede haber también que no está dentro de la metodología" (*Supervisor *3, entrevista realizada en febrero 2026).*

Los supervisores mantienen las indicaciones y reproducen los procedimientos de los documentos oficiales de acuerdo a las normativas internacionales de estadísticas de empleo.

*"Influyen en temas de estandarización de la calidad. Me refiero a estandarización a nivel regional como las CIET, las CIET, 19 CIET, 13 CIET. Influye bastante (en la supervisión)" (*Supervisor *3, entrevista realizada en febrero 2026).*

*"Sí, ayuda a mejorar también la metodología, los procesos que nosotros tenemos que cumplir, para que se pueda estandarizar a nivel internacional" (*Supervisor *4, entrevista realizada en febrero 2026).*

Una vez finalizada la supervisión in situ como parte de las actividades de la supervisión, se realiza la retroalimentación a través de los informes que documentan las observaciones encontradas y la evaluación a los entrevistadores, la cual comprende la presentación

personal, conocimientos aplicados en desarrollo del cuestionario, habilidades de ubicación en campo y el uso de la tableta digital.

*"El tema de retroalimentación es importante, pero una retroalimentación no destructiva tendría que ser una retroalimentación constructiva que ayude a ellos a poder este absorber sus problemas o absorber sus interrogantes que tienen" (*Supervisor *1, entrevista realizada en febrero 2026).*

Gráfico 3. Organización del equipo de supervisión



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta para entender la homogenización de los procedimientos y la influencia en la actitud del entrevistador en base a esta pregunta ¿De qué manera las normas, procedimientos y jerarquías afectan el comportamiento de los entrevistadores en la institución? Los supervisores indicaron lo siguiente:

*"Yo creo que puede haber efectos positivos y efectos negativos. Por ejemplo, positivo puede ser el tema de estandarización de los procedimientos y la reducción de alguna improvisación que puedan tener ellos en campo. Y algunos efectos negativos como no querer quizás reportar algunos de sus errores o no reconocer sus errores, alguna dependencia excesiva quizás de su supervisor local o de su jefe inmediato superior." (*Supervisor *1, entrevista realizada en febrero 2026).*

"En sí debería de afectar de una manera, cómo se puede decir, de una manera adecuada, de una manera firme, porque las normas se dan, los procedimientos se dan para que se cumplan, y ellos ya desde que entran desde su postulación conocen, ellos

*son capacitados de un inicio y conocen de alguna manera, ya conocen estas normas, conocen estos procedimientos, y la verdad no debería de afectarles a ellos, más que su comportamiento sea de una manera positiva, porque ellos conocen que desde que llegan a un conglomerado tienen que enviar su ubicación GPS, tienen que cumplir los procedimientos de llegar temprano de acuerdo a su plan de recorrido, realizar las entrevistas, tal cual indica el manual" (*Supervisor *2, entrevista realizada en febrero 2026).*

Los supervisores destacan que las funciones de supervisores y entrevistadores están claramente delimitadas en el manual, legitimando y reforzando tareas específicas antes (programación del lugar o lugares de manera diaria), durante (GPS/horarios) y después (exportación de información) de la operación de campo. Este seguimiento microfísico, desde control horario hasta validación datos, configura cuerpos entrevistadores dóciles que materializan en la cadena productiva estadística.

*"Pero en los procedimientos sí se indica, y es algo que ya el compromiso debería de tenerlo el encuestador y no debería de afectar su comportamiento más que sea de una manera positiva, y solamente sería de alguna manera, pues, ¿no? No usar esta palabra catar, pero sí de hacerlo, ¿no? Como compromiso, o sea, ahí es el compromiso que debe tener el encuestador, ¿no? La institución. No le decimos que trabaje más, pero sí que cumpla con el compromiso que él tiene, en este caso con la institución, ¿no? Y seguir las pautas que dicen en su manual, que ahí están las normas y los procedimientos que de alguna manera pueden cambiar" (*Supervisor *2, entrevista realizada en febrero 2026).*

*"Creo que esos procedimientos son para poder tener calidad en la información. Ah, claro, pues, por eso, algunos vienen, postulan, solamente llegan a cumplir para que les hagan un pago al final, ¿no? Entonces llegan tarde, no les molesta que les estén diciendo que trabajen, ¿no? O que lleguen temprano. Y no se dan cuenta de que el llegar temprano también ayuda a que puedas terminar tu cobertura" (*Supervisor *5, entrevista realizada en febrero 2026).*

De esta manera durante la supervisión presencial, los supervisores exigen el cumplimiento indicado en el manual y documentos oficiales; asimismo, al finalizar el periodo de trabajo (cada semana), se envían los reportes de cobertura; es decir, la cantidad de hogares completos, incompletos, rechazos y ausentes por entrevistador. Si no se llega

a un porcentaje de cobertura de casi al 100% y la tasa de no respuesta estén debidamente justificados se activa la presión correctiva y llamadas de atención con la finalidad de se corrija y se culmine con la cobertura sin perder la calidad de la información.

De esta manera, la presión no recae únicamente sobre el personal que recopila información sino también en el equipo de supervisión. Ya que, al realizar la supervisión los entrevistadores supervisados tienen que reflejar una cobertura buena debido a que el supervisor tiene que levantar rechazos por tener mayor conocimiento y mejor manejo de estrategias en campo. De igual forma si los entrevistadores a su cargo por ese periodo no logran una buena cantidad de viviendas completas, los supervisores reciben la presión correctiva y llamadas de atención hasta jefatura exigiendo no solo tener autoridad jerárquica sino legitimidad técnica.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A partir de la sistematización se ha logrado comprender e identificar ciertos patrones y aprendizajes emergentes en las prácticas de supervisión.

Se realizó el ordenamiento de la información, de los documentos de la institución como la ficha técnica, el plan anual de supervisión, los informes de resultados individuales y el general, el informe de actividades semestrales. Primero se identificaron a los actores involucrados, seleccionando a los supervisores como participantes indispensables y considerando la posibilidad de incluir un participante adicional a través de entrevistas semiestructuradas y grupo focal. Una vez recopilada y ordenada toda la información, se procedió al análisis e interpretación mediante la transcripción de los videos y la organización de la información según criterios de análisis como recurrencia, divergencias, permanencias y cambios, entre otros.

8.1. Patrones y aprendizajes emergentes

Se ha identificado algunos patrones de acuerdo a las prácticas de supervisión según la experiencia en la encuesta.

8.1.1. El rol del supervisor y la importancia del equipo de supervisión en una encuesta de producción de indicadores

Existe recurrencia en todos los supervisores respecto a los aportes de la supervisión para garantizar la calidad, validez y confiabilidad de la información recopilada en campo. Aunque algunos conceptos, definiciones y procedimientos técnico-metodológicos no

figuran explícitamente en el manual ni en el banco de preguntas, la dinámica laboral genera nuevas formas de caracterizar al ocupado y trabajos informales con distintas características, lo que resalta la relevancia de contar con personal especializado en supervisión que cumpla con el perfil adecuado.

Los supervisores son identificados como líderes y ejemplos, especialmente al realizar la presentación en campo ante informantes difíciles. Supervisar el cumplimiento de los procesos y procedimientos descritos en el manual motiva al entrevistador a mejorar y esforzarse en su gestión en campo. Por ello, la supervisión presencial constante resulta fundamental.

8.1.2. Las normas, procedimientos y jerarquías afectan el comportamiento de los entrevistadores en la institución

Durante la supervisión se refuerzan las normas y procedimientos. Así lo indican las supervisoras, quienes han identificado prácticas no contempladas en el manual, como el barrido y la actividad grupal, cuando los documentos oficiales y la tableta asignada establecen que deben realizarse de manera individual.

Ellas destacan la coherencia técnica y las exigencias basadas en el manual, lo que obliga al supervisor a demostrar mayor dominio del aplicativo en la tableta digital, a ubicarse correctamente en campo y a poseer un conocimiento superior al del entrevistador, no total, pero sí con mayor capacidad de resolución de conflictos.

El equipo técnico metodológico indica que respetar estrictamente estos procedimientos garantiza la calidad de la información y por eso el equipo de supervisión busca cumplir con lo que se le solicita.

8.1.3. Estrategias establecidas e incorporadas en las prácticas de supervisión en campo

Los supervisores mencionan que las decisiones que toman en campo corresponden a lo que está normado en los documentos. Y que, si durante las prácticas de supervisión se encuentra con dudas en ocupaciones, clasificación de ocupación, rama de actividad o categoría ocupacional, entre otras consultas metodológicas o de procedimientos que no está contemplado en las directrices y manuales, ellos optan por consultar al área que concentra el saber y la verdad, es decir, al área de metodología. Este equipo puede emitir

indicaciones no contempladas, las cuales se deciden en el momento según criterios unánimes dentro del equipo. De esa manera, ellos mantienen la continuidad del poder y

> su ejercicio del poder atiende a principios normativos que hacen que los que hacen que los individuos actúen de determinada manera y no de otra; es decir, el poder como acción produce obediencia, no dominación, porque el acto de obedecer es libre, esté enmarcada en la legalidad o en su apariencia. (Álvarez, 2010, p.151)

En ese sentido, los supervisores consideran que los dispositivos de comunicación, las relaciones de dominación reproducen poder en sus prácticas de supervisión. Los dispositivos de comunicación van de la mano de una comunicación vertical y a través de la enseñanza genera mayor legitimidad simbólica en los entrevistadores reproduciendo asimetrías jerárquicas.

8.2. Relación con el marco teórico que orienta la experiencia

8.2.1. Prácticas de supervisión y el rol de la supervisión

Durante las prácticas de supervisión se debe mantener una relación horizontal de enseñanza y de aprendizaje donde el supervisor es una autoridad, un líder porque mantiene el control del equipo de entrevistadores, el que coordina con otras áreas y resuelve en campo.

> La supervisión puede cumplir los objetivos de detectar conflictos individuales, tanto en el equipo como en la organización, y plantear interrogantes, y puede constituir un elemento generador de cambios. El tratamiento de conflictos como objetivo de la supervisión busca reconducirlos, no tanto para resolverlos (a menudo no es competente) sino más bien con la intención de contenerlos (Mena, et al, 2018, p. 64)

De acuerdo con el perfil del supervisor como persona que maneja los conocimientos, debe generar confianza para que el personal realice consultas de campo y si hay mala actitud se tiene que mantener la comunicación vertical reforzando las jerarquías funcionales.

Sin embargo, la entrevista realizada el personal técnico indicó que se debe asumir dentro de los dispositivos de comunicación, una comunicación basada en el respeto no de

imposición indicando que es parte de las estrategias de las prácticas de supervisión en campo.

> *Una estrategia del supervisor en campo consiste en comunicar la importancia de la labor del entrevistador, fortaleciendo el respeto y generando confianza mediante un lenguaje no verbal positivo y adecuado. Se debe reconocer y felicitar al entrevistador, ya que el 70% de su efectividad y que el entrevistador mejore es mantener una actitud positiva para lograr un mejor desenvolvimiento en la supervisión" (personal técnico, entrevista realizada en marzo 2026).*

Según plantea Weber (1985) y conforme a los tipos de dominación, revela que la legitimidad carismática influye principalmente en el desenvolvimiento del supervisor y la actitud positiva mencionada anteriormente. Sin embargo, los supervisores y la institución reproducen predominantemente la dominación racional legal la cual se instaura a partir de lo que está normado en los documentos oficiales y es cómo funciona esta organización.

Asimismo, "la comunicación, como mecanismo de poder, parece ser totalmente efectiva, ya que permite diferenciar y obtener los objetivos propuestos, como un instrumento para el ejercicio del poder" (Bermúdez, 2005 p.136). Según los supervisores, cuando intentan comunicarse horizontalmente surgen conflictos, ya que los entrevistadores de Lima no respetan ni subsanan las observaciones, por lo que consideran esta estrategia no factible en campo.

> *"Primero generas confianza y si no funciona, ya tienes que aplicar, o sea, ponerte más seria, no más. Buscar la forma para que esta persona vuelva a, más que todo, para ver que la encuesta sea, que se cumpla. Si es que no funciona la confianza, porque hay algunos que sí se quieren sobrepasar, entonces, como piensan que está haciendo eso, o sea, como que te comportas bien, entonces ya quieren decir, ah, no, entonces ella no sabe, y quieren sobrepasarse, entonces ahí no funciona" (*Supervisor *3, entrevista realizada en febrero 2026).*

Las herramientas de comunicación pueden aportar los procesos comunicativos como mecanismo para el ejercicio del poder para el logro de cambios organizacionales positivos dentro de la gestión organizacional. En el artículo de Bermúdez, menciona a Morley, et. al., (2011), estos indican que pueden concebir los sistemas de información como una alternativa para la construcción de dispositivos de poder positivos, que permitan un

crecimiento que perdure en el tiempo, no solamente para la organización, sino para quienes la integran.

8.2.2. Las jerarquías instituciones de la dicotomía supervisor – entrevistador

La jerarquía institucional se presenta en la encuesta bajo la dicotomía supervisor – entrevistador regulado bajo normativas, pero genera incomodidad y conflicto entre los actores. La dominación surge no de coacción directa de "clase dominante", sino de coacciones cruzadas estructurales: cada dominante está dominado por el campo mismo, reproduciendo involuntariamente la estructura mediante interdependencias (Bourdieu, 1997). Según Foucault en su libro *El sujeto y el poder* indica que, entre una relación de poder y una estrategia de lucha, hay un llamamiento recíproco, un encadenamiento indefinido y una inversión perpetua. A cada instante la relación de poder y una estrategia puede convertirse en un enfrentamiento entre adversarios.

> *"Porque también hay personas que van con esos con esos supervisores que van, así como ¿Qué está diciendo esta persona? ¿Qué me va a enseñar? ¿Por qué este? ¿Si no sabe nada? ¿Por qué va a venir así? Y eso de ahí también un poco que como crea un poco de conflicto" (*Supervisor *2, entrevista realizada en febrero 2026).*

> *"Tienes que hacer si no saben llegar esa persona al encuestador, si no sabes, si no le caes bien en el primer día de supervisión al encuestador simplemente ellos se agarran, informan hacen y dicen ¡Oye! Esta persona no sabe no sabe supervisar esta persona no sabe, este no sabe lo del manual no sabe sacarnos de dudas o cualquier cosa" (*Supervisor *3, entrevista realizada en febrero 2026).*

Los supervisores recalcan que su intención siempre es dilucidar equivocaciones en campo, retroalimentar y enseñar para mejorar la encuesta, dado que conviven personal antiguo con mayor preparación y experiencia junto a personal nuevo principalmente estudiantes universitarios que requiere mayor apoyo técnico e instrucción. Y a través de la enseñanza no solo se corrige, sino que produce entrevistadores competentes que materializan indicadores de empleo confiables.

Algunos supervisores indican que lo que ellos tienen que hacer es enseñar y no ir con una predisposición de encontrar castigar porque no les funciona y la idea es "influir" (Weber, 1922) en los que otros pueden hacer, orientar conductas, incentivas decisiones positivas para la producir indicadores confiables. Estos supervisores desarrollan dominación

carismática —en el sentido weberiano que brota de dotes personales de carisma, poder intelectual y oratorio, especialmente aquel que enseña efectivamente a los entrevistadores, funcionando como líder pedagógico más que como demagogo autoritario.

8.2.3. Interpretación de las normativas metodológicas

Las normativas metodológicas influyen en el diseño y ejecución del plan anual de la supervisión. Por ende, influye en los procedimientos y los criterios de las prácticas de supervisión *ha sido un cambio abrupto para todo el personal* donde se tiene que hacer cumplir los procedimientos para que se pueda estandarizar los criterios, conceptos en campo. Realizar cambios no solo afecta la toma de información en las funciones del entrevistador, sino también impacta negativamente a los hogares entrevistados. Estos cambios generan confusión en la comprensión de conceptos, prolongan la duración de la entrevista y requieren visitas adicionales para verificar la consistencia del cuestionario.

Se deben considerar otros factores como la exigencia de tener una cobertura completa, los cambios técnico metodológicos, las nuevas estrategias de toma de información adaptadas a normativas actualizadas y la supervisión como mecanismo de control y seguimiento para garantizar el cumplimiento de procedimientos.

De esta manera, las normativas técnico metodológicas influyen en el diseño del plan anual dando fuerza normativa sobre la toma de información de acuerdo a los estándares solicitados y las prácticas de supervisión, las cuales garantizan el cumplimiento mediante el seguimiento supervisión verificación y posterior retroalimentación.

8.3. Impacto y cambios generados

Los impactos y cambios generados que se ha identificado en el desarrollo del proceso se detallan a continuación:

Se ha dilucidado que existe una jerarquía institucionalizada en la encuesta donde la dominación se impone y donde la dicotomía supervisor – entrevistador genera conflicto e incomodidad durante la supervisión presencial. “No se trata de liberar la verdad (de la organización) de todo sistema de poder esto sería una quimera, ya que la verdad es ella misma poder —sino de separar el poder de la verdad de las formas de hegemonía (sociales, económicas, culturales) en el interior de las cuales funciona por el momento” (Foucault, p.139). Un cambio sería transitar de la autoridad racional legal la cual es la que

reproduce estos aparatos burocráticos hacia una autoridad carismática donde se utilice el liderazgo de no solo poseer amplios conocimientos y una actitud positiva y de resolución de problemas sino poseer la capacidad de enseñar efectivamente a los entrevistadores.

El habitus del supervisor, encargado de supervisar y verificar en campo, se caracteriza por un perfil con experiencia que resuelve situaciones imprevistas, realiza persuasiones efectivas ante informantes difíciles y transita de una autoridad técnica/racional-legal hacia un capital simbólico basado en carisma, seguridad y capacidad pedagógica para enseñar al personal de campo, generando así reconocimiento y legitimidad espontánea como supervisor.

"Los supervisores que salen a campo deben tener sus ideas claras, precisas y criterios establecidos y uniformizados, idealmente escrito que les permitan corregir con información actualizada y de forma apropiada con buen trato al personal de campo" (personal técnico, entrevista realizada en marzo 2026).

Según Weber (1922) para que organización funcione adecuadamente es importante la existencia de órdenes ininterrumpidas, más coacción y solidaridad de intereses entre el personal de campo y jefatura.

En ambos casos se genera respeto en campo y legitimidad social, elementos esenciales para que la encuesta produzca indicadores confiables.

Un cambio importante también sería que los entrevistadores quienes hacen posible la recopilación de datos en campo no solo reproduzcan mecánicamente las estrategias indicadas en el manual operativo, sino que también como agentes reflexivos a través de sus prácticas, reproduzcan y transformen las estructuras de manera interdependiente. Eso haría posible un mayor reconocimiento también del trabajo de los entrevistadores en el campus metodológico generando retroalimentación bidireccional entre norma y ejecución y ayudaría a disminuir la rotación del personal.

8.4. Logros, obstáculos y lecciones aprendidas

Uno de los logros que ha desarrollado el equipo de supervisión ha sido la estandarización de los formatos donde registran y cargan los datos de las supervisiones realizadas para la realización del informe individual y el general.

> Estamos tratando de agilizar el tema de los informes. Mejorar el informe de los resultados, que sea más rápido y sistematizado (supervisor 1, entrevista realizada en marzo 2026).

Al inicio del año siempre se incorpora personal nuevo: y de acuerdo al nuevo perfil son entrevistadores donde en su perfil son estudiantes universitarios con un mes de experiencia. Estos presentan dificultades poseen bajos conocimientos para ubicarse en campo, para asumir su rol como entrevistador y presentarse con el informante de acuerdo a características personales que uno desarrolla en campo como el tener simpatía, confianza en sí mismo, manejo y control de la situación, características que uno desarrolla en campo con la experiencia. Entonces durante las prácticas de supervisión al personal nuevo, no solo es detectar, retroalimentar, sino que se tiene que enseñar desde la presentación involucrando más en la entrevista y menos en la supervisión, esto dificulta tener datos de las observaciones encontradas, pero siempre hay una finalidad donde se busca que la producción de indicadores sea de calidad y confiable. En esa circunstancia no se cumplió con los objetivos de la supervisión, pero sí con finalidad que es garantizar la calidad de información que se recoge en campo.

Otro obstáculo dentro en la organización de la encuesta fue la poca comunicación con el equipo de metodología sobre los últimos alcances técnico metodológicos. Aunque se busca uniformizar criterios, la falta de coordinación sobre los temas, el recelo de brindar información y dependencia del permiso de jefatura. Esta demora en la actualización dificulta el desarrollo adecuado de las funciones.

Otra dificultad surge de la asignación de funciones no contempladas en los términos de referencia, no solo se realiza funciones sobre supervisión sino también capacitación al personal nuevo de manera simultánea durante las prácticas. Esto dificulta el seguimiento correcto, la supervisión efectiva y la detección de errores en las entrevistas realizadas por el personal.

Se ha fortalecido en la homogenización de conceptos, procedimientos de las prácticas de supervisión para que el rol y la forma de la supervisión sea una sola y homogenizada, para ello, se realizaron retroalimentaciones participativas construyeron consenso sobre estos criterios. Asimismo, como mencionó en la entrevista realizada al personal técnico (entrevista realizada en marzo 2026) sobre cómo lograr un liderazgo y la legitimidad de los supervisores, ellos *deben poseer funciones claras que deben cumplir en campo,*

órdenes claras por parte del equipo de metodología, compromiso con la labor, puntualidad, corregir con respeto y firmeza, negociar con los entrevistadores y de esa manera lograr una supervisión en aras de mejorar la calidad de información en campo. Estas son parte de las lecciones aprendidas frente al obstáculo sobre la actitud negativa de los entrevistadores y ese conflicto que se origina al momento de iniciar las prácticas de supervisión.

Los supervisores concientizan que se deben desarrollar habilidades y capacidades para fortalecer la legitimidad del equipo de supervisión. Se debe mejorar en el trabajo en equipo, una adecuada coordinación entre los supervisores con el equipo de metodología, mejorar la comunicación enfocándose en una más asertiva, homogenizar procedimientos y criterios entre los supervisores para poder dialogar las experiencias individuales y cómo desarrollar la retroalimentación técnica al entrevistador. Todo esto con la finalidad de brindar las mismas indicaciones y realizar el mismo procedimiento durante las prácticas de supervisión.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo el proceso de sistematización de la experiencia realizada en la encuesta nacional de estadísticos de empleo ha permitido desarrollar una mirada crítica que, complementada con las perspectivas de mis compañeros, analiza y visibiliza las lecciones aprendidas, los principales aprendizajes y las mejoras necesarias en las prácticas de supervisión.
En este capítulo, se muestran las conclusiones que son los principales hallazgos y las recomendaciones para futuras intervenciones o estudios.

9.1. Conclusiones generales

A pesar de las dificultades que enfrentó el equipo de supervisión, como la escasa comunicación con el equipo de metodología sobre la uniformización de los criterios establecidos y regidos por las normativas internacionales vigentes. Y que se establece en los documentos oficiales como la ficha técnica y el plan de manera general sobre las nuevas adaptaciones, accesibles a supervisores y otro personal, no existe una retroalimentación exclusiva al personal de la supervisión de manera precisa sobre las adaptaciones de manera eficaz antes del inicio de la práctica de supervisión en el inicio del año. Por ende, no se puede realizar una supervisión idónea cumpliendo los estándares previstos reproduciendo la asimetría jerárquica entre metodología-supervisión debido a que el poder del conocimiento solo lo ejerce este equipo técnico.

La existencia de la jerarquía coactiva, típicas características de entidades estatales burocráticas como la encuesta donde se refuerza bajo el cuadro administrativo y se impone las reglas, normas y procedimientos, generando tensión jerárquica entre supervisor - entrevistador. En ese sentido, el rol del supervisor resulta importante para garantizar la recolección de información de calidad y reproduce la jerarquía institucional y la autoridad racional legal weberiana donde se emplean estrategias de poder como la comunicación vertical para reforzar la dominación, más no genera obediencia libre y voluntaria, pues los entrevistadores no cumplen con las observaciones brindadas sin antes objetarlos.
De acuerdo a lo experiencia de los supervisores, la comunicación horizontal resulta insuficiente, ya que los entrevistadores requieren órdenes jerárquicas claras, respetuosas y verticales. Se llegó a la conclusión que la autoridad carismática legitima mediante la

enseñanza efectiva y estabiliza la dominación weberiana al generar reconocimiento y aceptación en campo.

En el proceso de producción de datos estadísticos, persisten jerarquías y concentraciones de poder decisorio en las instancias superiores, excluyendo la participación de entrevistadores y supervisores, lo que refleja las relaciones de poder microfísicas propias de la encuesta. El capital simbólico de los supervisores, construido a través de la enseñanza efectiva, fortalece tanto la dominación weberiana como su legitimidad organizacional. Los dispositivos de poder no deben erradicarse, sino reorientarse para estimular el logro de objetivos de la encuesta y la producción de indicadores confiables.

Finalmente, las relaciones de poder impactan en la producción de indicadores confiables, desde las jerarquías de metodología (maneja poder epistémico y control de conocimiento)- supervisión y supervisores – entrevistadores. Las normativas metodológicas afectan el diseño y ejecución del plan anual y el equipo de metodología es quién adapta los conceptos, criterios y procedimientos en los documentos. Estos cambios y adaptaciones no solo afectan al personal de campo sino también a los informantes de los hogares seleccionados determinando qué datos se recogen y como se interpretan.

9.2. Recomendaciones específicas para futuras intervenciones

- Se sugiere realizar reforzamientos y capacitaciones sobre las actualizaciones de acuerdo a las normativas internacionales de estadísticas de empleo para brindar conocimiento preciso, homogéneo y actualizado con el fin de fortalecer el capital simbólico de los supervisores a través del dominio del conocimiento y la enseñanza continua integrada a las prácticas de supervisión.
- Se propone que se reestructure de autoridad legal racional aplicado en la encuesta debido a que es una institución burocrática a una autoridad carismática donde el conocimiento actualizado y aplicado a la operación de campo anual se convierta en capital simbólico, ya mencionado anteriormente. Esta transición o elimina la dominación burocrática, sino que la estabiliza mediante la legalidad, las normativas, la enseñanza efectiva, la corrección asertiva y la tradición de como se ha estado llevando a lo largo de los años.

9.3. Reflexión final: Importancia de la sistematización para la mejora continua de la sociología.

La sistematización realizada no solo es un estudio de un objeto de estudio sino es una práctica sociológica que operacionaliza la dialéctica estructura y agencia según Giddens y Bourdieu. En la metodología se aplicó el enfoque cualitativo y la sociología reflexiva de Bourdieu donde el investigador participa activamente de la investigación. Este presente trabajo demuestra que la autoridad carismática genera mayor legitimidad, respeto en campo y aceptación de las órdenes. La coerción sola no resuelve los conflictos entre supervisor-entrevistador más bien los amplifica, por eso es necesario para tener dominación efectiva desarrollar el capital simbólico a través de la retroalimentación como primer paso.

10. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. Gest. Soc., 4(1); 145-161.

Bourdieu, P. (1985). *La nobleza de Estado: Grandes escuelas y espíritu de corps.* Gedisa.

Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005). Una invitación a la sociología reflexiva. Cap. 03.

Bermúdez R., H. (2005). La organización contemporánea: ¿Una caja de pandora? Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología. *AD-MINISTER*, (6), 49-68.

Foucault, Michel (1976). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión.* Siglo XXI Editores. Buenos Aires.

Foucault, Michel (1988). *El sujeto y el poder.* Revista Mexicana de Sociología, Vol. 50, No. 3. (Jul. - Sep., 1988), pp. 3-20.

Giddens, A. (2003). La constitución de la sociedad Bases para la teoría de la estructuración. Cap. 01.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia.

Urteaga, E. (2011). La sociología de las organizaciones: Perspectivas alternativas. *Revista Internacional de Organización Pública*, (8), 151-170. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4973822.pdf

Valencia, A. (2021). Relaciones de poder de una organización empresarial en la industria del cemento: Un análisis desde la perspectiva de Pierre Bourdieu. Relaciones de poder de una organización empresarial en la Industria del Cemento en Colombia. Un análisis desde la perspectiva de Pierre Bourdieu

Weber, M. (1984). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (J. Medina, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada 1922)

11. ANEXOS

Anexo1. Guía de preguntas del grupo focal

GUÍA DE PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP

TEMA: UNA MIRADA DE LOS SUPERVISORES A LAS RELACIONES DE PODER Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE INDICADORES CONFIABLES EN UNA ENCUESTA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE EMPLEO EN LIMA, 2025

Indicaciones sobre la confidencialidad: La sesión será grabada únicamente con fines de sistematización y análisis de la información. Los datos serán confidenciales y no se utilizarán nombres ni datos que permitan identificarlos en el proceso de sistematización.

Cargo: Supervisores

Rango etario: 31- 55 años

Año trabajado: 2025

1. **Antes de la supervisión (situación inicial)**
    - ¿Por qué es importante contar con un equipo de supervisión? ¿Cómo se determina la estrategia de supervisión antes de salir a campo?
    - ¿Cuáles creen que son las principales funciones o aportes del equipo de supervisión?
    - ¿Cuál es el rol y qué características debe cumplir el supervisor?
    - ¿Influyeron las normativas metodológicas internacionales en el plan anual de supervisión; ¿es decir, las estrategias de supervisión? ¿cómo?
    - ¿Qué impacto tienen las normativas internacionales en los procedimientos de supervisión? ¿Los procedimientos que se ejecutan en la supervisión resultan aplicables en campo? ¿por qué?

2. **Prácticas de poder durante la supervisión (proceso):**
    - ¿Cómo afecta la jerarquía institucional (supervisor - entrevistador) en el comportamiento ante los entrevistadores durante la supervisión?
    - ¿Cómo ustedes perciben el reconocimiento de su labor como supervisores?
    - ¿Cómo se construye la aceptación y confianza hacia el supervisor?
    - ¿Qué aspectos son necesarios para generar/ construir el respeto en campo?
    - ¿De qué manera las normas, procedimientos y jerarquías afectan el comportamiento de los entrevistadores en la institución?
    - ¿Quién tiene mayor poder en la institución? ¿por qué?

3. **Prácticas de supervisión de campo (Proceso):**
    - ¿Cuál es la importancia de la supervisión en la producción de indicadores de calidad?
    - ¿qué estrategias utilizan durante la supervisión en campo? ¿estos se ajustaron a los procedimientos establecidos o hubo adaptaciones? ¿qué estrategias funcionaron de acuerdo a su punto de vista?
    - ¿Cómo se estableció y se ha ejecutado estas prácticas de supervisión en campo?
    - ¿Cómo se efectúa la comunicación (vertical/ horizontal) con los entrevistadores? ¿existe factores que generan dificultades o facilidades durante el diálogo?
    - Desde su experiencia, ¿qué factores consideran que facilitaron la supervisión y contribuyeron a obtener resultados confiables durante el trabajo de campo?

4. **Recomendaciones y lecciones aprendidas**

    - ¿Qué habilidades o capacidades ha desarrollado el equipo supervisor?
    - ¿Qué recomendaciones daríamos para mejorar la experiencia? ¿Qué lecciones nos deja la experiencia de supervisión para seguir mejorando la experiencia?
    - ¿Qué prácticas de supervisión creen que funcionarían mejor?

Anexo 2. Guía de preguntas de la entrevista semiestructurada

GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

TEMA: UNA MIRADA DE LOS SUPERVISORES A LAS RELACIONES DE PODER Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE INDICADORES CONFIABLES EN UNA ENCUESTA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE EMPLEO EN LIMA, 2025

Indicaciones sobre la confidencialidad: La sesión será grabada únicamente con fines de sistematización y análisis de la información. Los datos serán confidenciales y no se utilizarán nombres ni datos que permitan identificarlos en el proceso de sistematización.

Dirigido: Personal técnico

Edad:

Profesión:

5. **Antes de la supervisión (situación inicial)**
    - Desde su experiencia o conocimiento, ¿cuál considera que es la importancia de la supervisión en el trabajo de campo?
    - ¿Cuál es el rol y qué características debe cumplir el supervisor?
    - ¿Cree Ud. que los procedimientos que se ejecutan en la supervisión resultan aplicables en campo? ¿por qué?

6. **Prácticas de poder durante la supervisión (proceso):**
    - ¿Cómo afecta la jerarquía institucional (supervisor - entrevistador) en el comportamiento ante los entrevistadores durante la supervisión?
    - ¿Cómo ustedes perciben el reconocimiento de su labor como supervisores?
    - ¿Cómo se construye la aceptación y confianza hacia el supervisor?
    - ¿Qué aspectos son necesarios para generar/ construir el respeto en campo?
    - ¿Quién tiene mayor poder en la institución? ¿por qué?
    - ¿Qué tipo de dificultades suelen presentarse en los procesos de supervisión en investigaciones o encuestas de gran escala?
    - ¿Cree que la forma en que se ejerce la autoridad dentro de un equipo puede afectar la comunicación entre sus miembros? ¿Cómo?
    - ¿De qué manera cree que la supervisión puede influir en la forma en que los trabajadores desarrollan sus actividades?
    - ¿Qué factores cree que pueden contribuir a mejorar las prácticas de supervisión dentro de un equipo de trabajo?

7. **Prácticas de supervisión de campo (Proceso):**

    - ¿Cómo se efectúa la comunicación (vertical/ horizontal) con los entrevistadores? ¿existe factores que generan dificultades o facilidades durante el diálogo?
    - Desde su experiencia, ¿qué factores consideran que facilitaron la supervisión y contribuyeron a obtener resultados confiables durante el trabajo de campo?

8. **Recomendaciones y lecciones aprendidas**

    - ¿Qué recomendaciones daría para mejorar las relaciones entre supervisores y trabajadores en contextos de trabajo de campo?

Anexo 3. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de consistencia de eje, preguntas y objetivos

PREGUNTA EJE	OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS/ EJES ARTICULADORES	CONCEPTUALIZACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS (CASO DE ESTUDIO)	METODOLOGÍA
¿Cómo las relaciones de poder, percibidas por los supervisores, influyen en la producción de indicadores confiables en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima durante el 2025?	Analizar las experiencias y percepciones de los supervisores respecto a las relaciones de poder para la producción de indicadores confiables en la encuesta nacional de estadísticas de empleo realizada en Lima durante el año 2025.		*La sociología de las organizaciones: perspectivas alternativas Eguzki Urteaga ¿Una Caja de Pandora? Héctor Bermúdez*	La experiencia de la supervisión desde la mirada de los supervisores en una encuesta nacional de estadísticas de empleo en Lima durante el 2025.	**Método: Cualitativo** **Diseño: Estudio de caso** **Objeto de investigación: Las relaciones de poder y reproducción de las prácticas de supervisión.** **Técnicas: Entrevista semi estructurada, grupo focal.**
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**				
Problema específico 1: ¿Cómo se ejerce el rol de la supervisión en la producción de indicadores confiables?	**Objetivo específico 1: Conocer el rol de la supervisión y las prácticas de supervisión desarrolladas en el proceso de la encuesta**	**Categoría 1: Prácticas de supervisión**	*Supervisión en encuestas, desarrollo de la operación de campo, control y mecanismos de vigilancia, normas y procedimientos incorporadas.*		
Problema específico 2: ¿Cómo los supervisores perciben la influencia de la jerarquía institucional en el comportamiento de los entrevistadores?	**Objetivo específico 2: Comprender la percepción de los supervisores sobre la influencia de la jerarquía institucional en la actitud de los entrevistadores.**	**Categoría 2: Jerarquías institucionales**	*Autoridad legitimada, autoridad carismática*		
Problema específico 3: ¿Cómo la forma en que se interpretó las normativas metodológicas afectó el diseño y ejecución del plan de supervisión anual?	**Objetivo específico 3: Analizar de qué manera la interpretación de las normativas metodológicas afectan el diseño y ejecución del plan de supervisión anual.**	**Categoría 3: Interpretación de las normativas internacionales de estadísticas de empleo**	*Adaptación a normas internacionales,*		