

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL SUR DEL LAGO DE MARACAIBO¹

Lorena R. Caraballo-Trujillo*

 <https://orcid.org/0000-0003-3367-395X>

Rosana Meleán-Romero**

 <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

RECIBIDO: Febrero 2022 / ACEPTADO: Abril 2022 / PUBLICADO: Mayo 2022

Como citar: Caraballo-Trujillo, Lorena; Meleán-Romero, Rosana. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. **Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, 24 (2), Venezuela. (Pp. 410-429).
DOI: www.doi.org/10.36390/tehos242.13

RESUMEN

Diferentes investigadores han buscado establecer una medición precisa de fenómenos no observables como es la cultura organizacional; como condición inicial al cambio y adaptación organizacional ante ambientes dinámicos. Por ello, se plantea como objetivo de esta investigación analizar la cultura organizacional en empresas agropecuarias del sur del lago de Maracaibo, Zulia-Venezuela, de manera que se pueda precisar el tipo de cultura que prevalece en dichas unidades de producción. La investigación posee un enfoque mixto en un diseño de triangulación concurrente, con una concepción de verdad empirista y con un paradigma pragmático. Para sustentar la variable central del estudio fue necesario consultar a autores como Barrientos et al (2021); Cancino y Mellado (2019); Denison (1996); Falcones (2014), entre otros. La muestra fue constituida con 14 unidades productivas agropecuarias del municipio Sucre del estado Zulia-Venezuela, donde se realizaron encuestas a 42 individuos, apoyadas en cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, permitiendo la triangulación de datos, procesados a partir de la estadística descriptiva mediante el software SPSS25®. Como resultado, resalta una cultura organizacional estable, haciendo énfasis en el liderazgo y los procesos decisorios en el mantenimiento del status quo de las empresas, e inclinación hacia actividades organizacionales, de las cuales ha dependido su continuidad productiva y adaptación a los factores del entorno. Se concluye que la cultura organizacional de la empresa agropecuaria posee las características distribuidas en la estabilidad, respetan principios de coherencia y confiabilidad, socialización y los códigos éticos.

¹ Esta investigación deriva del Programa de la Especialización en Metodología de la Investigación de la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo – Venezuela.

* Zootecnista. Ingeniero de Producción Animal. Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Urdaneta. Correo institucional: lorena.6867568@uru.edu

** Postdoctora. Doctora en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Magíster en Gerencia de empresas, Mención Gerencia Industrial. Licenciada en Administración. Profesora/Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia, Venezuela. E-mail: rosanamelean@gmail.com

Palabras clave: Cultura organizacional; adaptación; liderazgo; empresa agropecuaria.

Organizational Culture at agriculture company in the South of Maracaibo's Lake

ABSTRACT

Some researchers have sought to accurately measure unobservable phenomena, such as organizational culture, as an initial condition for organizational change and adaptation to dynamic global environments. Therefore, this research aims to analyze the organizational culture in agricultural companies in the south of Maracaibo's Lake, Zulia-Venezuela, to determine the type of culture that prevails in these production units. Concurrent triangulation research design is used to obtain information concerning the current status of the organizational culture, with a mixed approach, an empiricist conception of truth, and a pragmatic paradigm. To support the central variable of the study, it was necessary to consult authors such as Barrientos et al. (2021), Cancino and Mellado (2019); Denison (1996); Falcones (2014), among others. The sample consisted of 14 agricultural production units from the Sucre municipality in Zulia State, where 42 individuals were surveyed, using questionnaires as data collection instruments, allowing the triangulation of data. The results were processed from descriptive statistics using SPSS25®. As a result, it highlights a stable organizational culture, emphasizing leadership and decision-making processes in maintaining the status quo of the companies, and an inclination towards organizational activities, on which their productive continuity and adaptation to environmental factors have depended. It is concluded that the organizational culture of the agricultural company presents the distributed features such as stability, respecting principles of coherence and reliability, socialization, and ethical codes.

Keywords: Organizational culture; adaptation; leadership; agricultural company.

Introducción

En los últimos años Venezuela ha presentado una severa crisis inflacionaria, altos costos en la mano de obra, caída en la producción y deterioro de los servicios públicos generando una migración estimada de siete millones de personas (ACNUR, 2022), esto ha provocado como consecuencia una disminución de los trabajadores fijos en el Sur del Lago y en la región andina (Red agroalimentaria de Venezuela, 2021). "La Población Económicamente Activa (PEA) se ha ido comprimiendo a pasos acelerados y para 2021 ya representa 50% y se igualó con la Población Económicamente Inactiva" (Urbaneja, 2021), en un estudio que incluye migración reciente. El primer país receptor de personas refugiadas y migrantes venezolanos es Colombia, allí reciben a un millón ochocientos mil, de los casi cinco millones en el resto de Latinoamérica y el Caribe (Camargo, 2022). Bajo este panorama la conservación del personal capacitado y su estabilidad en la empresa agropecuaria también se han visto afectados.

Ante esta realidad, la empresa agropecuaria posee características que le son propias y la diferencian, por su naturaleza, de empresas de otros sectores. Particularmente en el Sur del Lago de Maracaibo, se ha desarrollado la empresa agropecuaria desde hace muchos años. Algunas de estas unidades de producción tienen su origen desde el emprendimiento inicial familiar. Estas empresas se encuentran inmersas en riesgos operacionales por factores

intervinientes, a los que se suman riesgos propios del contexto externo, incertidumbre producto de las fluctuaciones del mercado, de factores políticos, sociales y económicos (Marquiegui, 1987).

Relacionado con toda la perspectiva anterior se requiere analizar la cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo; determinando el tipo de cultura organizacional y definiendo características centrales de la misma, los factores que determinan dicha cultura y que la orientan hacia su consolidación. Es importante para las empresas reconocer los elementos que componen su cultura organizacional que la puedan identificar productivamente ante los procesos de globalización económica (Gómez, 2009), propiciando su estudio desde la comprensión de la vida organizativa.

Fue necesaria la aplicación de dos cuestionarios, mediante encuestas, que se complementan con entrevistas en profundidad para construir minuciosamente la realidad de 14 empresas. La investigación posee un método mixto con un diseño de triangulación concurrente, con una concepción de verdad empirista y con un paradigma pragmático (Hernández et al., 2014). El estudio evidencia la forma en que trabajan las empresas, y la inclinación cultural, característica que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. Los resultados pueden orientarse hacia los planes necesarios de reestructuración y hacia estrategias futuras requeridas por propietarios y gerentes; considerando el compromiso social que representa la continuidad de su actividad, al tener una función relevante por ser las unidades responsables de la producción agropecuaria y alimentaria del país, y fuente de empleo para un sector importante, logrando que las empresas permanezcan activas y productivas en el tiempo.

Cultura organizacional: consideraciones teóricas

La cultura organizacional es conceptualizada y valorada por antropólogos, quienes se acreditan su origen (Kroeber y Kluckholm, 1952; Sackmann, 1991); los sociólogos iniciaron bajo el enfoque del funcionalismo como estructura del sistema social (Parsons, 1972; Oquist y Osziak, 1970; Leach, 1976) y luego desde la Teoría del Conflicto y del Consenso, se busca alcanzar la armonía e integración de ambos enfoques dando una idea de equilibrio (Berger, 1963). Los psicólogos ingresan el término con el sinónimo de clima a mediados del siglo veinte (Hofstede, 1991); siendo para otros autores, la perspectiva de integración con elementos compartidos (Schein, 1983; Sathe, 1983; Sackmann, 1991). En la actualidad estas disciplinas la pueden describir y entender considerando las diferencias en valores esenciales que caracterizan a los colectivos.

A nivel mundial, el estudio de Hofstede (1984), encontró cuatro dimensiones para clasificar las culturas en todo el mundo: 1) Distancia de Poder, 2) Aversión a la Incertidumbre, 3) Individualismo y 4) Masculinidad, aspectos a los cuales se suma Wallace, et al (1999) con instrumentos de medición basados en el estudio inicial de Hofstede, que reportan la relación entre cultura organizacional, clima y valores gerenciales.

A nivel local también se han realizado estudios sobre cultura organizacional (Carro-Suárez, et al., 2017), sobre su influencia en la sustentabilidad empresarial; en la pequeña y mediana empresa (Sierra, 2009). El concepto de cultura exportadora; en instituciones de educación superior (Barrientos Briceño, et al., 2021) cultura organizacional inclusiva (Padrón-Díaz, et al., 2019), cultura en empresas públicas (Robles-León, et al., 2016) siendo de interés en todos los casos la cultura organizacional y la innovación. De la misma manera Salazar (2008),

Cameron y Quinn (2006), Vallenilla Solórzano (2006), muestran investigaciones que dejan claro que el constructo cultura organizacional sus características, factores, valores o cualidades, destaca el hecho que después de una exhaustiva búsqueda, ninguna relaciona exclusivamente a la cultura organizacional con la empresa agropecuaria.

Para definir la cultura organizacional, se cita a Schein, quien plantea que “El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa (...) presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna...” (1988, Pp. 24-25). Las influencias ejercidas por los propietarios de las empresas son muy marcadas en la cultura organizacional; corresponde, mayormente, a ellos mismos como sus líderes la construcción de sus valores (Hernández y Cendejas, 2006), controlando también los factores del entorno. La incertidumbre es equivalente al problema principal en las organizaciones complejas, provocando el estudio de acciones estratégicas, llevadas a cabo o no para continuar con los objetivos de la organización y garantizar su propia supervivencia (Oreja y Yanez, 2003; Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014).

Figura 1. Factores del entorno que operan provocando alta incertidumbre en la empresa.



Fuente: Basado y adaptado Hibert (2009).

La cultura organizacional refiere a creencias y valores compartidos por los miembros de una organización generando actitudes de los mismos que la diferencian de otras (Robbins y Judge, 2013). Este concepto es asumido en este estudio para definir la variable cultura organizacional; y las dimensiones que la caracterizan. “La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenato, 2009, p.123).

La cultura organizacional es un conglomerado tácito de diferentes pautas, que determinan el comportamiento en la empresa en una misma línea: ideológica, de valores, de lenguaje, de creencias y símbolos, de procedimientos y métodos para realizar las actividades;

todos su integrantes las conocen y aquellos que se quieran integrar deberán seguirlas para ser aceptados por los demás y puedan formar parte como miembro activo de la organización. Al consolidar diferentes criterios de autores este concepto corresponde a los expresados por: Schein (1988); Stoner, et al. (1996); Fitzgerald (2002); Harzing y Sorge (2003); Chiavenato (2006); Robbins, et al. (2013); Encalada y Atoche (2017). Dicha cultura puede constituir la mejor contribuyente o el peor obstáculo para la mejor aplicación de estrategias (David, 1988, pp. 245-246; Truskie, 1999, p. 5).

El modelo de Denison (1996) simplificó el concepto de Cultura Organizacional y la definió como “el significado establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (Denison, 1996, p. 624). Su modelo define cuatro características dominantes de cultura, identificadas como rasgos culturales que tienen las organizaciones efectivas, que son: 1) Involucramiento, compuesto por las dimensiones de: orientación del equipo, capacidad de desarrollo y empoderamiento; 2) Consistencia, determinada por: los valores fundamentales, los acuerdos y la integración; 3) Adaptabilidad, incluye: el aprendizaje organizacional, el enfoque al cliente y la creación del cambio; 4) Misión, en las dimensiones de: la visión, las metas y la estrategia (Denison, et al, 2004). La cultura organizacional muestra cómo los miembros de una empresa describen o perciben a la misma, en forma habitual, como conclusión compartida por todos, les sea del propio agrado o no. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue claramente entre cultura y satisfacción laboral. (Robbins, et al., 2013; Robbins y Judge, 2013).

Las dimensiones de cultura organizacional se integran para servir de referencia al modo de conducirse y expresarse las personas en la empresa, constituyendo el vínculo social que une la organización con sus trabajadores (Robbins y Judge, 2013; Encalada Orozco, 2015). Dentro de los valores compartidos o dimensiones la orientación a la innovación y toma de riesgos es un elemento fundamental que requiere: • El empoderamiento o grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa (Fernández García, 2010; Marin-García y Bonavia, 2021). • La adaptabilidad se caracteriza por aprender de los errores, adquirir capacidades y tener experiencia permitiendo introducir cambios que promuevan el crecimiento (Bonavia, et al., 2013). • La creatividad o grado en que se estimula el intercambio de ideas abriendo límites con conferencias, reuniones y equipos de proyectos; que atraviesa niveles organizativos o vinculan a la empresa con sus clientes y proveedores, asegurando un flujo fresco de ideas y la oportunidad de considerar perspectivas competitivas (Garvin, et al., 2008).

Incluida en la característica de orientación al resultado se encuentran: • La ejecución del rol establecido donde el trabajador encuentra sentido de su participación en la empresa de importancia significativa en su vida y le promueve a superarse, a realizar sus actividades y por ende a lograr sus objetivos individuales (Thorpe y Morgan, 2007). • Aceptación del cambio o grado de flexibilidad y de disposición para aceptar y asumir cambios en la gestión o acción de acuerdo al cargo que ocupen. Sobre todo bajo la decisión de redefinir estrategias en entornos cambiantes, impredecibles, como coadyuvante para la perdurabilidad, el incremento de participación en el mercado, la rentabilidad y la obtención de beneficios económicos por parte de la empresa (Mendez, 2019).

En el elemento de orientación a la gente son importantes: • La consideración y respeto hacia el personal; está referido al nivel de consideración y respeto hacia los colaboradores por

parte de los superiores en la empresa y las políticas de la misma aplicadas al capital humano (Falcones, 2014), los principios de igualdad, equidad y derechos legales estén presentes en la actividad cotidiana de la empresa para todos. • El ambiente laboral al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización, explicación mencionada por Mayo (1972, pp. 83-84) en un estudio sobre los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores. • Seguridad y prevención de riesgos o grado en que se garantiza la seguridad y la salud de los trabajadores al servicio de la empresa en todos los aspectos relacionados con el trabajo y se mantiene la mejora continua para la prevención de los riesgos durante la actividad laboral (Fernández, 2010).

Bajo el concepto de orientación al equipo resaltan: • Trabajo en equipo es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y aprovechamiento del conocimiento colectivo (sinergia) y espíritu de grupo. (Katzenbach y Smith, 1996; García y Cordero, 2008; Pertúz, 2018). • Liderazgo del equipo, corresponde a un nivel de sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado del equipo de trabajo. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos líderes: eficaces y productivos de alto desempeño (García y Cordero, 2008; Hogan, 2020).

Como atención a los detalles dentro de la cultura organizacional se refiere al alineamiento donde los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; cuando los miembros de la misma comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión (Dussán Dussán, 2013). En el alineamiento sobresalen: • Compromiso con la organización determinado por los sujetos que componen la empresa quienes representan en su actividad diaria los elementos integrales de la cultura de su organización, validan continuamente esos elementos, construyen y representan ellos mismos su cultura creando un grado de compromiso que va más allá que el propio interés del individuo. • Consistencia en el aprendizaje de sus actuaciones produce que las siguientes sean más eficaces porque consigue progresivamente sus objetivos con una mayor precisión; y más eficiente porque logra los objetivos con menor costo (Stein, 2007).

En el factor dinamismo surge la competitividad en los siguientes indicadores: • Oportunidades de capacitación y de desarrollo personal donde se identifican algunas características de la cultura organizacional desde la funcionabilidad ya que fortalecen la competitividad empresarial al promocionar el aprendizaje y el desarrollo humano. (Gómez y Sarsosa, 2011). • Involucramiento implica que la empresa invierte para mejorar las destrezas de sus empleados. El cambio y las nuevas experiencias promueven el desarrollo de la empresa y nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los ya existentes (Pérez, 2009).

Para las cualidades distribuidas en la estabilidad basada en el mantenimiento del status quo se observan los siguientes principios: • Coherencia y confiabilidad en la actividad de la empresa se refiere a que en escenarios y ambientes altamente turbulentos, con mucha inestabilidad y cambios constantes, lo más importante es establecer significados, los cuales servirán de base para la toma de decisiones con alto nivel de confiabilidad (Vargas, 2011). • Comunicación interna utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas (Sanchis y Bonavia, 2017). •

Comportamiento posicional, concierne al grado donde las actividades organizacionales se proyectan al mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento de la empresa. (Calderón y Naranjo, 2007).

Dada la supuesta dificultad para cuantificar factores como valores, creencias y prácticas institucionales, la metodología para estudiar la cultura organizacional se ha centrado en los diagnósticos para identificar las distintas dimensiones culturales. Las características según Robbins y Judge (2013), dividida en siete dimensiones, conceptualizadas inicialmente indicando un grado o nivel llevándolas a escalas cuantificables determinan que es posible medir la cultura organizacional. Existen herramientas con las cuales se ha demostrado la posibilidad de medición de la cultura organizacional, éstas se han podido ajustar según las necesidades del investigador; su selección depende del propósito y los objetivos a lograr, de los recursos y de los medios disponibles, y de la futura utilidad del estudio (Toca y Carrillo, 2009). El cuestionario propuesto por Denison y colaboradores (Denison Organizational Culture Survey), de cuatro dimensiones o rasgos culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; cuenta con sustentación empírica y con una clara definición de los conceptos sobre la influencia de la cultura organizacional en la efectividad organizacional. En su versión en el idioma castellano ha sido validado por varios investigadores (Bonavia, et al., 2009; Bonavia, et al., 2013; [Zaderey y Bonavia, 2016](#); [Vargas-Halabí y Mora-Esquivel, 2017](#); [Cancino y Mellado, 2019](#)) en varios países: [España, Costa Rica, Perú, México y Chile](#). Posee un diseño de evaluación cuantitativa, es de libre acceso (en su traducción al castellano se cuenta con la autorización aportada por los investigadores iniciales para el presente estudio).

Consideraciones metodológicas de la investigación

El enfoque del estudio es mixto, bajo un paradigma de investigación pragmático; con un diseño de triangulación concurrente, incrementando la validez interna y externa de la investigación, permitiendo relacionar los diferentes datos recogidos, cualitativos y cuantitativos, para lograr analizar las similitudes o diferencias entre lo comunicado por los participantes, lo observado por el investigador a través del participante y los aportes de los participantes investigados sobre el análisis realizado por el propio investigador (Hernández, et al., 2014).

El estudio se realizó en Venezuela, en el Estado Zulia, específicamente en el municipio Sucre al Sur del Lago de Maracaibo. La factibilidad del estudio se sustentó en el conocimiento geográfico del investigador, su experiencia en la aplicación de instrumentos como cuestionarios y entrevistas, también incluye más de 23 años laborando en el rubro en la zona y el manejo de la información sobre las directivas de las empresas aún productivas para la fecha. Para una población de 30 empresas de un sector, fueron elegidas 14 empresas agropecuarias como muestra seleccionadas bajo los criterios de: la posibilidad de acceso a las unidades de producción, conociendo que las dificultades de traslado dados por falta de combustible e inseguridad personal representaron limitantes; la disponibilidad de tiempo en el lapso estipulado para la investigación el cual era muy corto; los recursos económicos de los que se disponían eran por autofinanciamiento del investigador, igualmente fue el mismo investigador quien realizó las entrevistas y el levantamiento de los datos por medio de los cuestionarios.

Todas las unidades de producción pertenecen al sector primario: productoras de carne, productoras de leche y productoras mixtas: de carne y de leche. Para el levantamiento de los datos se utilizaron tres instrumentos, validados mediante pruebas piloto, a saber:

1) Entrevista en profundidad o cualitativa realizada a los 14 propietarios de las empresas agropecuarias, la cual se realizó en dos periodos: el primero de correspondencia para determinar el encuentro directo con el entrevistado; luego la recopilación de datos y el registro, consolidando las bases para obtener la información de cada entrevista. Se siguió un guión de cuatro preguntas abiertas iniciales para responder los objetivos concretos abordando y cubriendo en el proceso a los indicadores, se codificó la información concentrando todos los datos que se refieren a ideas y conceptos similares agrupándolos para el siguiente periodo. El segundo análisis, donde se estudió con detalle cada entrevista y se asignaron temas por categorías, según los conceptos agrupados incluyendo las cuatro preguntas iniciales, así se logró codificar de manera eficiente toda la información para interpretarla y para su análisis (Robles, 2011). Dada la disposición de información de registros telefónicos cualquier dato faltante o dudas podían recuperarse, lo cual no fue necesario.

2) Cuestionario bajo alternativa Likert contentivo de 50 ítems aplicado a gerentes directores y administradores.

3) Cuestionario con redacción sencilla para obreros y encargados con escala tipo Likert, contentivos de 50 preguntas. Los cuestionarios incluyeron algunas preguntas contenidas en el instrumento de Denison validado y traducido al castellano, contando para su uso con la debida autorización del autor. El resto de las preguntas fueron formuladas conjuntamente para los indicadores: empoderamiento, adaptabilidad y creatividad; ejecución del rol y aceptación; consideración, ambiente laboral y seguridad; trabajo y liderazgo; compromiso y consistencia; oportunidad e involucramiento; coherencia, comunicación y comportamiento posicional. Basados en el concepto y características de la Cultura Organizacional propuesto por Robbins y Judge (2013).

Los instrumentos fueron aplicados a 42 personas bajo la siguiente distribución: 14 propietarios de unidades de producción, 14 gerentes directores y administradores y 14 obreros y encargados.

La duración del proyecto fue de siete meses, en tres fases. La primera fase de investigación de documentos, revisión bibliográfica, análisis de otras investigaciones. La segunda fase correspondió a la formulación de los instrumentos, validación y levantamiento de los datos. La tercera fase la determinó el procesamiento de datos mediante el sistema estadístico SPSS25®, análisis de los resultados, formulación de conclusiones, explicaciones y recomendaciones. Iniciado el mismo en el mes de octubre de 2021 y culminando en abril de 2022.

Cultura organizacional en empresas agropecuarias del sur del lago de Maracaibo. Resultados

Los resultados o respuestas, de los dos cuestionarios para la evaluación cuantitativa, se procesaron mediante el software estadístico para Windows SPSS25®. El posterior análisis y explicación de los resultados mediante el diseño de triangulación concurrente permite el aporte científico, la generación de las conclusiones y las recomendaciones. Utilizando la estadística descriptiva con las salidas de frecuencias de las variables o ítems, resalta la cultura

organizacional con inclinación a la Estabilidad. Algunas de las tablas se presentan a continuación especificando el indicador correspondiente, en la dimensión Estabilidad; considerando un total de 28 encuestas (14 obreros y encargados y 14 administradores y gerentes), se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 1. Estabilidad - Coherencia.
Líderes y directores practican lo que pregonan.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Completamente de acuerdo	25	89.3	89.3	100
	Total	28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 2. Estabilidad - Coherencia.
Valores claros y consistentes.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Completamente de acuerdo	26	92.9	92.9	100
	Total	28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 3. Estabilidad – Coherencia
Estilo de dirección característico con prácticas distintivas.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	5	17.9	17.9	17.9
	Completamente de acuerdo	23	82.1	82.1	100
	Total	28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Los resultados contenidos en las Tablas 1, 2 y 3, indican que debe existir coherencia, consistencia y confiabilidad entre liderazgo, valores y estilos de dirección alineados con los planes y proyectos que una organización quiere alcanzar con sus trabajadores. Al ser aprendidos, los valores forman parte de la conciencia colectiva, incluye una coordinación e integración de los mismos que orientan la gestión de las personas, ya que estas reflejan fortalezas al sugerir estrategias que impulsan la efectividad en la organización y su estabilidad.

Proyectando un promedio del 80%, las opiniones emitidas expresan estar completamente de acuerdo en que existe coherencia en los valores señalados por los líderes, trabajadores, y la propia empresa; constituyendo el reflejo de prácticas distintivas. Igualmente los valores de medianamente de acuerdo sumado a los valores completamente de acuerdo incluyen al 100% de los encuestados. Estos resultados se corresponden con lo expresado por Mendez Álvarez (2019), la cultura organizacional direcciona comportamientos en la interacción social.

Tabla 4. Estabilidad – Comunicación.
 Retroalimentación constante de su desempeño.

			<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente en desacuerdo	en	4	14.3	14.3	14.3
	Medianamente de acuerdo	de	13	46.4	46.4	60.7
	Completamente de acuerdo	de	11	39.3	39.3	100
	Total		28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 5. Estabilidad - Comunicación.
 Trabajo incesante hasta encontrar soluciones ganar-ganar.

			<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	de	8	28.6	28.6	28.6
	Completamente de acuerdo	de	20	71.4	71.4	100
	Total		28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 6. Estabilidad – Comunicación
 Información requerida para hacer su trabajo.

			<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	de	8	28.6	28.6	28.6
	Completamente de acuerdo	de	20	71.4	71.4	100
	Total		28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 7. Estabilidad - Comunicación.
Información compartida ampliamente.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	9	32.1	32.1	32.1
	Completamente de acuerdo	25	67.9	67.9	100
	Total	28	100	100	

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Los valores se transmiten por inducción, por las estrategias de comunicación y por el ejemplo de todos en la empresa (tablas 4, 5, 6 y 7). La calidad en las relaciones interpersonales corresponde entre otros factores a la eficiencia en la comunicación, el 100% de los participantes en los cuestionarios manifestaron que pueden conseguir soluciones bajo el enfoque de negociación ganar-ganar.

Al interpretar los datos relativos al intercambio de información y la comunicación, bajo promedio proyectado, el 96% de los encuestados expresan estar de acuerdo en que la empresa es eficiente para el desempeño de sus funciones. Los líderes toman decisiones según los sistemas de comunicación, la información del entorno y el mercado, principalmente (Mendez Álvarez, 2019).

Tabla 8. Estabilidad - Comportamiento.
Código ético que guía el comportamiento de la empresa.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Completamente de acuerdo	28	100	100	100

Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Tabla 9
Estabilidad - Comportamiento.
Consenso aún en temas difíciles.

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	Medianamente de acuerdo	17	60.7	60.7	60.7
	Completamente de acuerdo	11	39.3	39.3	100
	Total	28	100	100	

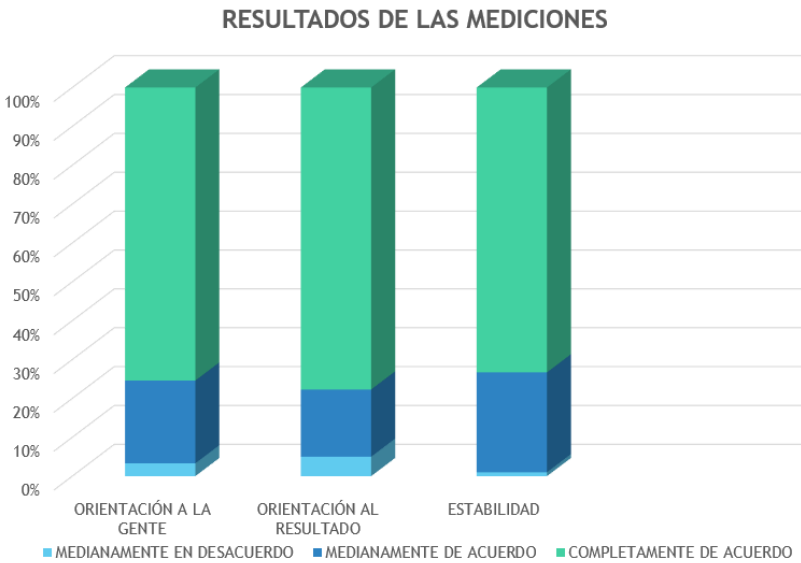
Fuente: Elaboración propia basada en las salidas del SPSS25®.

Estos resultados tienen relación con los encontrados en este trabajo, observados en las Tablas 8 y 9. El 100% de los encuestados manifestaron desde una tendencia positiva en que se logra un consenso aún en temas difíciles; igualmente existe un código ético consistente, lo

cual es característico de una cultura distintiva. En la cultura organizacional existe para Denison et al. (2004), un comportamiento arraigado con un conjunto de valores fundamentales y cuando se requiere llegar a un consenso en negociaciones internas los líderes y los trabajadores son hábiles para lograr el acuerdo aunque existan diferentes puntos de vista; existe un código ético, que le otorga estabilidad y cohesión.

Por otro lado, en la figura 2 se muestran las dimensiones: orientación a la gente y orientación al resultado, más cercanas en sus valores resultantes a la dimensión estabilidad. Se detallan claramente que los valores para la respuesta medianamente en desacuerdo, de los ítems en la escala de Likert, marcan la diferencia ya que son despreciables para Estabilidad; igualmente los valores de medianamente de acuerdo sumado a los valores completamente de acuerdo también son superiores en la dimensión Estabilidad.

Figura 2. Resultados de las mediciones



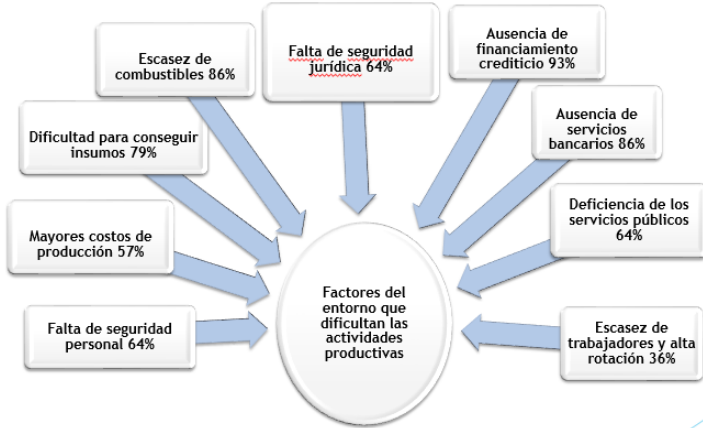
Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional determina las formas organizativas de los procesos, para Calderón Hernández y Naranjo Valencia (2007) los elementos que constituyen la gestión hacia la eficiencia, colocando en relieve la supervivencia de la empresa, contribuyen a desarrollar un tipo de comportamiento posicional o de mantenimiento del status quo; en contraste con el perfil cultural de las empresas con otro tipo de orientación del carácter organizacional.

Con relación a los factores que dificultan las actividades productivas de las empresas, estos se precisan en la figura 3, el porcentaje indica las veces que se repetían los factores en

cada entrevista considerando 100% a los 14 entrevistados; por ejemplo si 12 de los 14 nombraron la escasez de combustible esto corresponde al 86%.

Figura 3. Factores del entorno que dificultan las actividades productivas de la empresa

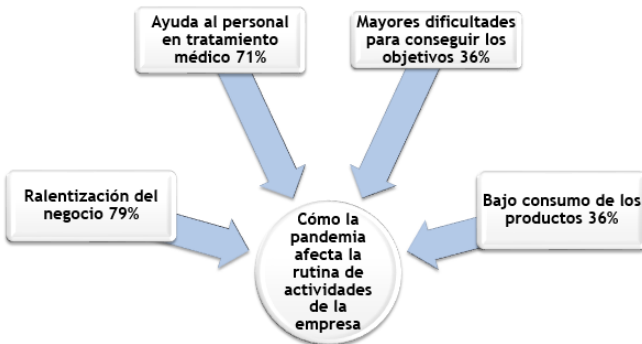


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los factores anteriores, se basa en la presentación realizada por Hibert (2009) sobre el entorno económico y social en los negocios donde se señalan los factores del entorno que dificultan las actividades productivas de las empresas.

Finalmente, la figura 4 representa las respuestas sobre la pregunta referida a la pandemia, los porcentajes corresponden a las veces que se repetían, como comentarios, los factores que afectaban las actividades de la empresa considerando el 100% de los entrevistados que la pandemia dificulta las actividades productivas de las empresas con base en la presentación realizada por Hibert (2009).

Figura 4. Cómo la pandemia afecta la rutina de actividades de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La cultura organizacional se proyecta como un elemento estable en las empresas, existe un énfasis marcado a nivel del liderazgo y los valores definidos, direccionando prácticas distintivas a nivel de la gestión que desarrollan. Se potencian soluciones ganar-ganar desde la información compartida entre los diferentes niveles de manera consensuada y bajo preceptos de ética y responsabilidad social, manteniendo el status quo y los procesos decisorios en pro de la continuidad productiva y la adaptación requerida a los factores del entorno.

Conclusión

Se destaca también, que en las empresas estudiadas, prevalecen sistemas de producción complejos y muy susceptibles a los cambios globales e internos, a hechos críticos por circunstancias diversas, la mayoría de las veces imprevisibles como son los cambio climáticos, la variación o escasez de combustible, el precio de insumos importados, la pandemia, la inseguridad jurídica y social, entre otros; esto pueden ocasionar situaciones de gran incertidumbre, que influyen directamente en los resultados de funcionamiento, producción y otros factores económicos; el mantenimiento del status quo observado responde en contraposición al principio de la agresividad de los factores del entorno.

La cultura organizacional en las empresas agropecuarias prevalece el tipo de cultura con base en la Estabilidad, respetan principios de coherencia y confiabilidad, socialización y códigos éticos. Los líderes o propietarios son los mediadores que consolidan o introducen los cambios en la cultura de la organización, su experiencia y su visión del entorno apoyan el mantenimiento de la cultura mientras éste sea el mismo.

El principio de coherencia y confiabilidad en la actividad se expresa claramente en los resultados, para los trabajadores sus líderes son constantes en sus directrices, los empleados mantienen un alto nivel de confiabilidad en ellos; las actividades en la empresa, los valores expresados, las políticas y estrategias son consecuentes con los significados establecidos.

La comunicación interna corresponde al principio de socialización para poder consolidar la cultura hacia el interior de la unidad de producción y que su alcance sea general y completo; en las respuestas se expresa que existe retroalimentación continua de la información, que pueden lograr consensos en momentos de conflictos y que dicha información es ampliamente compartida pudiendo lograr los objetivos de la empresa, todo ello favorece al mantenimiento y establecimiento de las relaciones de trabajo donde todos se pueden beneficiar.

El comportamiento posicional de la empresa obtuvo altos puntajes de apoyo por parte de los trabajadores, manifestando la existencia de un código ético que los guía en las actividades organizacionales permitiendo el mantenimiento del status quo.

La pandemia, también como factor externo que afecta la rutina de actividades de la empresa, produjo como mayor efecto la ralentización del negocio productivo. La movilización restringida provocó también dificultades para cumplir con los objetivos de productividad de las empresas; el bajo consumo de los productos, por otro lado fue un indicador también mencionado, entre otros.

Con todo lo anterior expuesto se interpreta en las condiciones agresivas de los factores del entorno condicionante que dificultan las actividades productivas expresadas en la entrevista en profundidad, en la experiencia de los líderes de las empresas agropecuarias y en la consolidación de la cultura organizacional interna manifestada por los trabajadores; confirman a la estabilidad como inclinación cultural característica determinante sin persistir, por el momento,

en el crecimiento de la empresa. Siendo esta última una estrategia futura dada por el mejoramiento de los procesos productivos y la diversificación en la zona. Quedando para los propietarios y gerentes como líderes coordinar los planes necesarios de reestructuración hacia el desarrollo, trabajo muy difícil de realizar mientras cambian las condiciones, ellos son los responsables del compromiso social que adquirieron de continuar con la actividad por ser las empresas agropecuarias responsables de la producción de alimentos del país y generadores de empleos, impulsado por ello, estas empresas deberán lograr mantenerse activas y productivas en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR). (2022). Situación de Venezuela. <https://www.acnur.org/situacion-en-venezuela.html>
- Barrientos, Evelyn; Briceño Toledo, Margarita; Suárez-Amaya, Wendolin; Valdés Montecinos, Michel. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. **Revista Venezolana de Gerencia**, 26 (96), Venezuela. (Pp.1058- 1075). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Berger, Peter. (1963). **Invitation to Sociology. A Humanistic Perspective**. Anchor Books, Doubly & Company, Inc. S. U.S.A. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/berger01.pdf
- Bonavia, Tomás; Prado Gasco, Vicente; Barberá Tomás, David. (2009). Adaptación al Castellano y Estructura Factorial del Denison Organizational Culture Survey. **Revista Psicothema**, 21(4), España. (Pp.633-638). <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>
- Bonavia, Tomás; Prado, Vicente; García-Hernández, Alejandra. (2013). Adaptación al Español del Instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison. **SUMMA Psicológica UST**, 7(1), Chile. (Pp.15-32). <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Calderón Hernández, Gregorio; Naranjo Valencia, Julia. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. **Cuadernos de Administración**, vol. 20, núm. 34, julio-diciembre, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. (Pp.161-189). <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503408.pdf>
- Camargo, Daniela. (2022). Declaraciones del Dr. Eduardo Stein, Representante Especial Conjunto de ACNUR y OIM para los refugiados y migrantes de Venezuela. ACNUR Agencia de la ONU para los refugiados. Colombia. <https://www.acnur.org/es-es/noticias/press/2022/2/62029d8f4/declaraciones-del-dr-eduardo-stein-representante-especial-conjunto-de-acnur.html>
- Cameron, Kim y Quinn, Robert. (2006). **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc. San Francisco, U.S.A.
- Cancino, Víctor; Mellado, Carlos. (2019). Validación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (Docs) en Centros Educativos en Chile. **Asociación Interciencia**, vol. 44, núm. 4, Universidad Santo Tomás, Chile. (Pp 222-228). <https://www.redalyc.org/journal/339/33959119006/html/>
- Carro-Suárez, Jorge; Sarmiento-Paredes, Susana; Rosano-Ortega, Genoveva. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia

- de la cultura en la sustentabilidad empresarial. **Estudios Gerenciales**. Vol. 33, España. (Pp.352-365). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración** (séptima edición). Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones** (segunda edición). Editorial McGraw Hill. México.
- David, Fred. (1988). **La Gerencia Estratégica**. Legis Editores S.A. Colombia.
- Denison, Daniel. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of management review**, 21(3), U.S.A. (Pp.619-654). <https://doi.org/10.2307/258997>
- Denison, Daniel; Haaland, Stephanie; Goelzer, Paulo. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? **Organizational Dynamics**, 33(1), U.S.A. (Pp.98-109). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Dussán Dussán, Elenita. (2013). **Alineación de los valores individuales y corporativos y propuesta de intervención. Caso de la Triple A de Barranquilla S.A. E.S.P.** Universidad del Norte. Tesis de Maestría. Colombia. <http://hdl.handle.net/10584/5280>
- Encalada Orozco, Juan. (2015). Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas empresas del sector alimenticio de la ciudad de Loja. **SurAcademia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa**. Vol. 2. No 3, Ecuador. (Pp.30-39). <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/116>
- Encalada Orozco, Juan; Atoche Pacherras, César. (2017). La Cultura Organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. **SurAcademia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa**. Vol. 2. No. 4, Ecuador. (Pp.24-31). <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/124>
- Falcones, Gianella. (2014). **Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador**. M.S. Tesis. Fac. de Ciencias Psicológicas, Universidad de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redoq/6287>
- Fernández García, Ricardo. (2010). **La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa**. Editorial Club Universitario. España.
- Fitzgerald, Valpy. (2002). **Social Institutions and Economic Development. A Tribute to Kurt Martin**. Secaucus: Kluwer Academic Publishers. U.S.A.
- García Fernández, Francisco; Cordero Borjas, Ana. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. **Visión Gerencial**, núm. 1, enero-junio, Universidad de los Andes, Venezuela. (Pp.45-58). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545878011>
- Garvin, David; Edmondson, Amy; Gino, Francesca. (2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? **Harvard Business Review**, 86(3), Estados Unidos. (Pp.99-107). <https://fddocuments.es/document/es-la-suya-una-organizacion-de-aprendizaje-la-entorno-que-apoye-el-aprendizaje.html?page=1>

- Gómez Gómez, Héctor. (2009) Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones. **Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology**. San Cristóbal-Venezuela <http://laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p230.pdf>
- Gómez, Diana; Sarsosa Prowesk, Kewy. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali **Pensamiento Psicológico**, vol. 9, núm. 17, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. (Pp.57-67). <https://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>.
- Harzing, Anne-Wil; Sorge, Arndt. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspective. **Organization Studies**, 24(2), Greece. (Pp.187-214). <https://doi.org/10.1177/0170840603024002343>
- Hernández, Gabriela; Cendejas, Gerardo. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e Instituciones en el Siglo XXI. **Razón y Palabra**. Agosto-septiembre, vol. 11, no. 52. México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008>
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, María. (2014). **Metodología de la Investigación** (sexta edición). McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. DE C.V. México.
- Hibert, Abel. (2009). Entorno Económico y social en los Negocios. Universidad Metropolitana de Monterrey. (Mayo-agosto, 2010) Presentación. México. <https://studylib.es/doc/5122060/entorno-econ%C3%B3mico-y-social-en-los-negocios>
- Hofstede, Geert. (1984). **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values** (abridge edition). Vol. 5. Sage. U.S.A.
- Hofstede, Geert. (1991). **Empirical Models of Cultural Differences**. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), Contemporary issues in cross-cultural psychology (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers. U.S.A.
- Hogan, Robert. (2020). Dr. Robert Hogan, Fundador de Hogan Assessment Systems Liderazgo Talento . [Entrevista en un blog] *Blog Alto Impacto*. <https://www.altoimpacto.com/blog/Entrevista-al-Dr-Robert-Hogan,-Fundador-de-Hogan-Assessment-Systems>
- Katzenbach, Jon; Smith, Douglas. (1996). **Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.
- Kroeber, Alfred y Kluckhohn, Clyde. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. **Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University**, 47(1), viii, USA. (P.223). <https://psycnet.apa.org/record/1953-07119-001>
- Leach, Edmund. (1976). **Culture and Communication: The Logic by Which Symbols Are Connected**. Cambridge University Press. United Kingdom. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511607684>
- Marin-García, Juan; Bonavia, Tomas. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. **International Journal Environmental Research and Public Health**, 18, 5822, Switzerland. (Pp.1-22). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Marquiegui, Antonio. (1987). **Administración de empresas agropecuarias**. Fundación La Salle de Ciencias Naturales. Venezuela.

http://flasa.msinfo.info/portal/bases/biblio/texto/Administracion_Empresas_Agropecuariaspdf.pdf

- Mayo, Elton. (1972). **Problemas Humanos de una Civilización Industrial** (segunda edición en castellano). Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires. Argentina. https://www.academia.edu/32590108/Problemas_humanos_de_una_civilizacion_industrial
- Mendez Álvarez, Carlos. (2019). Elementos para la Relación entre Cultura Organizacional y Estrategia. **Revista Universidad & Empresa**, vol. 21, núm. 37, Universidad del Rosario, Colombia. (Pp.136-169). <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
- Morelos-Gómez, José; Fontalvo-Herrera, Tomás. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. **Entramado**, 10(1), Colombia. (Pp.96-105). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>
- Oquist, Paul; Oszlak, Oscar. (1970). Estructural-Funcionalismo: un análisis crítico de su estructura y función. **Revista Latinoamericana de Sociología**, Vol. VI, Argentina. (Pp.358-388). <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3829>
- Oreja Rodríguez, Juan; Yanez Estévez, Vanessa. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 19 (3), España. (Pp.247-275). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318057002>
- Padrón-Díaz, Estephany; Palafox-Muñoz, Alejandro; Vargas-Martínez, Elva. (2019) Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 24, No 85, Venezuela. (Pp.397-420). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864008/>
- Parsons, Talcott. (1972). Culture and social system revisited. **Social Science Quarterly**, Vol 53, No 2, U.S.A. (Pp.253–266). <http://www.jstor.org/stable/42858956>
- Pérez Martínez, Armenio. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a luz de los nuevos retos. **Revista Venezolana de Gerencia** v.14 n.46. Venezuela. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003
- Pertúz, Fredy. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. **Telos; revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, vol. 20, núm. 2, Venezuela. (Pp.376-388). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>
- Red Agroalimentaria de Venezuela. (2021). Elementos Destacados de los Resultados del Sistema de Información Agroalimentaria Regional Región Andes-Sur del Lago La producción agrícola vegetal y animal (mayo-2021) (octubre-2021). Venezuela. <http://redagroalimentaria.website/Proyecto/El%20Proyectot.html>
- Robbins, Stephen; DeCenzo, David; Coulter Mary. (2013). **Fundamentos de Administración** (octava edición). Pearson. México.
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2013). **Comportamiento Organizacional** (decimoquinta edición). Pearson. México.
- Robles, Bernardo. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. **Cuicuilco**. Vol. 18. No. 52, Escuela Nacional de Antropología e Historia, INAH. México. (Pp.39-

- 49). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Robles-León, Paola; Alabart-Pino, Yesmín; Rodríguez-Caguana, Tomás. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. **ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación**, 7(2), Ecuador. (Pp.76-91). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5896224>
- Sackmann, Sonja. (1991). Uncovering Culture in Organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 27, U.S.A. (Pp.295-317). <https://doi.org/10.1177/0021886391273005>
- Salazar, Ana. (2008). **Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano**. Tesis Relaciones Industriales. Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Sanchis, Pablo; Bonavia Tomás. (2017). Internal Communication System Analysis in a Small Company. **Working Papers on Operations Management**. Vol. 8, Nº1, Spain. (Pp.9-21). <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Sathe, Vijay. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. **Organizational Dynamics**. Vol.12, N. 2, U.S.A. (Pp.5-23). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X)
- Schein, Edgar. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**. Volume 12, Issue 1, U.S.A. (Pp.13-28). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261683900232>
- Schein, Edgar. (1988). Organizational socialization and the profession of management. **MIT Sloan management review**, 30(1), 53. U.S.A. <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-socialization-and-the-profession-of-management/>
- Sierra González, Jaime. (2009). Assessing Exporting Culture in Colombian SMEs: A Look at the Export Promotion Program (EPP). **Cuadernos de Administración**. Vol. 22. No. 39, Colombia. (Pp.99-134). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200006
- Stein, Guido. (2007). Pin, José Ramón. Consistencia. Pearson Educación, Madrid. **Revista Empresa y Humanismo**, Vol. 10 1/07, España. (Pp.235-270). <https://hdl.handle.net/10171/55522>
- Stoner, James; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel. (1996). **Administración** (sexta edición). Pearson. México.
- Thorpe, Eleri; Morgan, Robert. (2007). A Role Theoretic View of ProductMarket Strategy Execution: An Investigation of Mid-level Marketing Managers. **Journal of Strategic Marketing**, 15, UK. (Pp.223-236). <https://doi.org/10.1080/09652540701320985>
- Toca, Claudia; Carrillo, Jesús. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. **Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas**, vol. 9, núm. 17,

- julio-diciembre, Universidad Sergio Arboleda, Colombia. (Pp.117-135). <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100212301008.pdf>
- Truskie, Stanley D. (1999). **Leadership in High Performance Organizational Cultures** (First edition). Quorum Books. https://dentalwealthbuilder.com/dwb-wp/wp-content/uploads/2014/05/DWB_Leadership_in_High-Performance_Organizational_Cultures.pdf
- Urbaneja, Rosiris. (2021). Encovi 2021: 94,5% de pobreza y sin oportunidades de trabajo y mayor inequidad en el acceso a la educación. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) Extensión Guayana. Venezuela. <http://guayanaweb.ucab.edu.ve/noticias-reader-guayana-actual/items/encovi-2021-945-de-pobreza-sin-oportunidades-de-trabajo-y-mayor-inequidad-en-el-acceso-a-la-educacion-2023.html>
- Vallenilla Solórzano, Fredy. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. **Negotium**, vol. 1, núm. 3, abril, Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Venezuela. (Pp.16-39). <https://www.redalyc.org/pdf/782/78201303.pdf>
- Vargas Hernández, José. (2011). **La culturocracia organizacional en México**. Editorial Académica Española. Alemania.
- Vargas-Halabí, Tomás; Mora-Esquivel, Ronald. (2017). Adaptación y dimensionalidad de la escala DOCS en el contexto organizacional costarricense: aplicación de la entrevista cognitiva y el análisis factorial confirmatorio. **Revista Costarricense de Psicología**, vol. 36, núm. 2, Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica, Costa Rica. (Pp.199-226). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476754920007>
- Wallace, Joseph; Hunt, James; Richards, Christopher. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. **International Journal of Public Sector Management**. Vol. 12, No 7, England. (Pp.548-564). <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>
- Zaderey, Oleh; Bonavia, Tomás. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. **Escritos de Psicología** - Psychological Writings, vol. 9, núm. 1, enero-abril, Universidad de Málaga, España. (Pp.51-60). https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1989-38092016000100006