

La importancia de la cultura organizacional en la sostenibilidad del sector lechero

The importance of organizational culture in the sustainability of the dairy industry

Martínez-Alba María Guadalupe¹, Molina-Morejón Víctor Manuel², García-Munguía Carlos Alberto³,
Solano-Romo Lizeth Itziguer⁴ y Mata-Zamores Silvia⁵

¹Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Aguascalientes, Ags.

²Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Coahuila. Blvd. V. Carranza s/n. Col. República Oriente C.P. 25280 Saltillo, Coahuila. ³División de Ciencias de la Vida, Universidad de Guanajuato. Carretera Irapuato-Silao km 9. Colonia Centro, C.P. 36500 Irapuato, Guanajuato. ⁴Centro de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Avenida Universidad #940, Ciudad Universitaria. C.P. 20100 Aguascalientes, Ags.

⁵Centro de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Avenida Universidad #940, Ciudad Universitaria. C.P. 20100 Aguascalientes, Ags.

NOTA DE LOS AUTORES

Martínez-Alba María Guadalupe: mtzalba@live.com.mx  <https://orcid.org/0000-0002-3035-549X>

Molina-Morejón Víctor Manuel: vmolinaa2005@yahoo.com.mx  <https://orcid.org/0000-0001-9124-0840>

García-Munguía Carlos Alberto: cagamu@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-1645-9858>

Solano-Romo Lizeth Itziguer: lizeth.solano@edu.uaa.mx  <https://orcid.org/0000-0001-5596-7233>

Mata-Zamores Silvia: silviamata2011@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-9917-2691>

Esta investigación fue financiada con recursos de los autores.

Los autores no tienen ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo a Mata-Zamores Silvia.

RESUMEN

La sostenibilidad es una temática que ha promovido numerosos cambios en la teoría administrativa. Estos a su vez, han creado retos que deben ser identificados y superados si se quiere lograr el establecimiento de la sostenibilidad dentro del ámbito organizacional (Madero y Solís, 2016). Siendo el principal reto, la creación de una Cultura Organizacional Sostenible, término que surge al mismo

Recibido: 14/07/2022

Aceptado: 21/09/2022

Publicado: 01/12/2022



Copyright (c) Martínez-Alba María Guadalupe, Molina-Morejón Víctor Manuel, García-Munguía Carlos Alberto, Solano-Romo Lizeth Itziguer y Mata-Zamores Silvia.

Esta obra está protegida por una licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

tiempo que el concepto de sostenibilidad. Siendo así que el objetivo de esta investigación fue evaluar el tipo de Cultura Organizacional dentro de las unidades de producción lecheras en México, tomando como referencia el Modelo de Cameron y Quinn (2006). Para ello se estableció un diseño metodológico de tipo descriptivo. Con un tamaño de muestra de 54 unidades de producción lecheras, se logró determinar que la Cultura Clan (38.9%) es aquella que prevalece en estas empresas. Esto puede dar apertura a cambios en el sector que den pauta a una producción lechera sostenible en México.

Palabras clave: Cultura organizacional, leche, sostenibilidad, producción.

ABSTRACT

Sustainability is a topic that has promoted numerous changes in management theory. These, in turn, have created challenges that must be identified and overcome if the establishment of sustainability within the organizational environment is to be achieved (Madero and Solís, 2016). Being the main challenge, the creation of a Sustainable Organizational Culture, a term that arises at the same time as the concept of sustainability. Thus, the objective of this research was to evaluate the type of Organizational Culture within dairy production units in Mexico, taking as a reference the Cameron and Quinn Model (2006). For this purpose, a descriptive methodological design was established. With a sample size of 54 dairy production units, it was determined that the Clan Culture (38.9%) is the one that prevails in these companies. This could open the way for changes in the sector that could lead to sustainable dairy production in Mexico.

Keywords: Organizational culture, milk, sustainability, production.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la preocupación por el mejor aprovechamiento de los recursos, la necesidad de mayor igualdad social y ambiental, así como la búsqueda de un crecimiento económico global han ido en constante aumento y se han estado ajustando diversas prácticas empresariales para poder poner en práctica esta tendencia (Henriques y Sadorsky (2006). La sostenibilidad cobra cada vez mayor importancia y se observa que las empresas en todo el mundo integran políticas y estrategias (Galbreath, 2009; Wenhao y Kaufman, 2011), debido a sus múltiples beneficios no solo ambientales, sino también económicos que hacen que las empresas presenten indicadores con incrementos en diversas métricas, sobre todo en procesos de mejora (Madero y Solís, 2016).

Siendo así que la sostenibilidad es una temática que ha promovido numerosos cambios en la teoría administrativa. Estos a su vez, han creado retos que deben ser identificados y superados si se quiere

lograr el establecimiento de la sostenibilidad dentro del ámbito organizacional (Madero y Solís, 2016). Sin embargo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), señala que la producción pecuaria es una de las causas principales de los problemas ambientales más importantes del mundo; como el calentamiento global, la degradación de las tierras, la contaminación atmosférica y del agua, y la pérdida de biodiversidad; siendo necesaria la reconstrucción de la relación entre las sociedades y los ecosistemas naturales.

Siendo el principal reto, la creación de una Cultura Organizacional Sostenible, término que surge al mismo tiempo que el concepto de sostenibilidad. La adopción de esta ideología implica un cambio completo de mentalidad, los objetivos de la organización cambian, pasan de ser únicamente la maximización de utilidades para volverse empresas preocupadas por su impacto ambiental y por el desarrollo de la sociedad (Crews 2010; Galpin *et al.*, 2015; Madero y Solís, 2016). Reconociendo las debilidades internas para la implementación y el correcto desarrollo de políticas sostenibles dentro de la empresa, considerando como principal factor la actitud de los empleados (Bohdanowicz *et al.*, 2011; Cherian y Jacob, 2012).

Cameron y Quinn (2006) proponen un modelo de valores de competencia (Competing Values Model), definiendo cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. En la primera dimensión denominada estabilidad vs flexibilidad hacen referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda dimensión exponen dos valores que se contraponen: la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno. Como resultado de combinar ambas dimensiones identifican los siguientes tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de Cultura según Cameron y Quinn (2006).

Tipo de Cultura	Descripción
Clan	La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores.
Adhocrática	La empresa se concentra en posicionarse externamente con un alto grado de flexibilidad y de individualidad.
Mercado	La empresa se concentra en lograr posicionarse extremadamente con la necesidad por estabilidad y control, orientada a los resultados.
Jerarquizada	La empresa se encuentra extraordinariamente

Fuente: Cameron y Quinn (2006).

Desde esta perspectiva, es que se considera el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn para su evaluación en el sector agropecuario, pues los autores consideran que los problemas que amenazan la supervivencia de una empresa son a causa de un descuido generalizado de la cultura de la organización, lo cual se puede corroborar en la calidad del producto. Además, su modelo está diseñado para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional, proporcionando una metodología simple que puede ayudar a cualquier empresa sea el sector, a adaptarse al cambio. Siendo así que, el objetivo de esta investigación fue evaluar la cultura organizacional en las unidades de producción animal y reconocer su importancia en la sostenibilidad del sector lechero de México.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño metodológico: la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se pretende evaluar el tipo de cultura organizacional de las unidades de producción lecheras. Población bajo estudio: la unidad estadística principal corresponde a cada una de las unidades de producción animal en escala micro, pequeñas y medianas dedicadas a la producción especializada de leche, con venta formal y establecimiento de buenas prácticas pecuarias. Técnica de paneles y unidades representativas de producción (URP): la técnica de paneles consiste en reunir a un grupo de productores por medio de un muestreo no probabilístico de selección experta (Pimienta, 2000). Los paneles de productores son una adaptación de la técnica Delphi, utilizada con el propósito de obtener respuestas confiables y consensuadas de un grupo de expertos (Dalkey y Helmer, 1962) que representan a la población relevante a estudiar.

Aunque algunos estudios Delphi consideraron menos de 10 miembros en sus paneles (Malone *et al.*, 2005; Strasser *et al.*, 2005), otras investigaciones incluyeron más de 100 participantes (Kelly y Porock, 2005; Meadows *et al.*, 2005). Sin embargo, todos coinciden en que el panel Delphi se realiza con la participación de individuos que tienen el conocimiento y la experiencia del tema de estudio. Por lo que una de las fases más importantes de esta técnica es la selección de los miembros, ya que la validez de los resultados depende de su competencia y conocimientos (Powell, 2003). Es importante mencionar que diversos autores recomiendan la utilización de escalas Likert en el instrumento de medición (Diefenbach *et al.*, 1993), en la tabla 1 se pueden observar las principales características del método de panel Delphi.

Tabla 1. Resumen del método del panel Delphi

Resumen del método del panel Delphi
1. Investigadores define un problema y desarrollan preguntas relacionadas.
2. Los investigadores seleccionan un panel de diversos expertos (cuyo anonimato generalmente está protegido).
3. Los investigadores distribuyen el cuestionario al panel.
4. Los investigadores analizan y resumen los datos y desarrollan preguntas de seguimiento.
5. Los investigadores invitan a los panelistas a revisar y especificar las razones de la opinión disidente.
6. Los investigadores resumen el consenso y brindan retroalimentación a los panelistas.
7. Los investigadores publican los resultados finales del consenso.

Fuente: Hohmann *et al.*, 2018.

Siendo así que esta metodología resultó la más apropiada debido a los limitados recursos económicos y de medios de contacto disponibles para realizar la investigación (Pimienta, 2000; Sagarnaga y Salas, 2014). Por lo que, con ayuda de un facilitador experto de Nestlé México, se definieron las URP productoras de leche más comunes en las regiones. Entendiendo según lo anteriormente que una URP es una empresa modelo no necesariamente en existencia, que como una construcción abstracta se usa para ilustrar las operaciones de un mercado como un todo (Robbins, 2013). Por lo que, según lo anteriormente mencionado se seleccionaron 54 unidades de producción localizadas en los principales estados productores de leche de bovino en México según el SIAP (2019). Las cuales cuentan con el mismo sistema de producción, nivel tecnológico y escala similar, con conocimiento e información sobre parámetros técnicos y costos de producción, reconocidos como líderes de opinión, para participar en los paneles.

Ubicación espacio temporal: la investigación se realizará en unidades de producción lecheras de los estados de Coahuila, Jalisco, Zacatecas, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Veracruz y Chiapas.

Criterios de inclusión: unidades de producción lecheras entre 50 – 1,000 cabezas de ganado en producción y con un número de empleados menor a 20.

Cultura organizacional: el instrumento de Cameron y Quin (2006), está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a sólo seis preguntas que abarca las seis

dimensiones de la Cultura Organizacional, donde se identifican: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterios de Éxito. Cuenta con cuatro opciones de respuesta cada una dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización con las letras A cultura Clan, B cultura Adhocrática, C cultura Mercado, y D cultura Jerarquizada. Para fines de esta investigación, el instrumento se adaptó a escalas de Likert (Matas, 2018), utilizando una escala de 1 a 5.

Tabla 2. Cuestionario para medir la cultura organizacional

1. La Unidad de Producción lechera es:
A. Como una familia extensa. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos.
B. Un lugar muy dinámico y de mejora continua. Las personas están dispuestas a retar procesos.
C. Muy orientada a los indicadores laborales (eficiencia, deserción, entre otros). Una preocupación importante es hacer el trabajo bien hecho.
D. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas realizan.
2. El Propietario de la Unidad de Producción lechera se considera que ejemplifica:
A. La tutoría, la guía y la enseñanza.
B. El espíritu emprendedor, la mejora continua y reta procesos.
C. Un enfoque sensato, agresivo y orientado a los indicadores productivos.
D. La coordinación, organización o mejora la eficiencia.
3. El estilo de gestión de la Unidad de Producción lechera se caracteriza por:
A. El trabajo en equipo, el consenso y la participación.
B. La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.
C. La competencia, altas exigencias y logros.
D. La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
4. Lo que mantiene unida a la Unidad de Producción lechera es:
A. La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.
B. El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.
C. El énfasis sobre el logro y el cumplimiento de metas.

D. Las reglas formales y políticas. Mantener a la Unidad de Producción en marcha es lo importante.

5. La Unidad de Producción lechera enfatiza:

A. El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.

B. La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos.

C. Las acciones y logros competitivos.

D. La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.

6. La Unidad de Producción lechera define el éxito sobre la base de:

A. Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.

B. El éxito sobre la base de tener una mayor productividad. Es líder en producción en la zona.

C. Ganar en el medio de la producción lechera y superar la competencia

D. La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de las tareas y el rendimiento del personal son fundamentales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999).

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento, se realizó por medio del software estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 27, la evaluación de la magnitud en que los rasgos de seis dimensiones, con cuatro ítems cada uno, se encuentran correlacionados mediante el alfa de Cronbach sugerido por George y Mallery (2003).

Prueba piloto: la confiabilidad y validez de las distintas secciones de un cuestionario pueden ser evaluadas en un estudio específico (piloto) con una muestra menor (Hernández y Velasco, 2000). Durante el desarrollo de esta investigación, los instrumentos de medición fueron aplicados previamente durante el mes de junio del 2021 en 5 Unidades de Producción lecheras de no más de 100 cabezas de ganado, en el estado de Aguascalientes. Durante el levantamiento de las encuestas se ajustó la redacción de algunas preguntas; así como la adecuación de la sección de Producción Ganadera del software RISE (Response Inducing Sustainability Evaluation).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al evaluar la magnitud en que los rasgos de seis dimensiones, con cuatro ítems cada uno, se encuentran correlacionados mediante el alfa de Cronbach, el análisis de confiabilidad del instrumento de evaluación arrojó los resultados presentados en la Tabla 3.

Tabla 3. Prueba de confiabilidad por tipo de cultura.

Cultura	Alpha de Cronbach
Clan	0.671
Adhocrática	0.778
Mercado	0.755
Jerárquica	0.671

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se observó un nivel de confiabilidad aceptable en cada una de las dimensiones (Tabla 4).

Tabla 4. Prueba de confiabilidad por cada dimensión

Dimensión	Alpha de Cronbach
Características dominantes	0.708
Liderazgo organizacional	0.739
Gestión de los empleados	0.739
Unión de la unidad de producción	0.861
Énfasis estratégico	0.718
Criterio de éxito	0.841

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los resultados de la cultura organizacional de esta investigación, se tomó como referencia el esquema que se muestra en la Figura 1, referente al modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006):

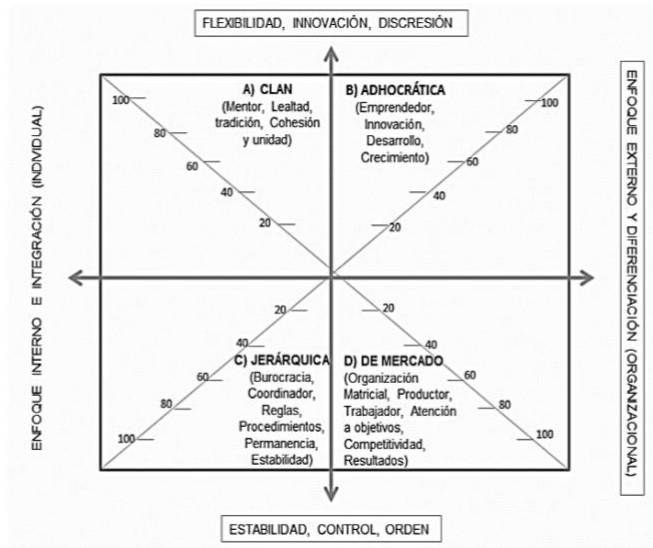


Figura 1. Tipos de cultura organizacional.

Fuente: Pérez, 2008 (como se citó en Moyano, 2016)

Los resultados de esta investigación arrojan que los 54 ganaderos encuestados y según el Modelo de Cameron y Quinn (2006), se encontró que la cultura dominante es el tipo “Clan” (38.9%); enseguida las Culturas Adhocrática (25.9) y “Jerárquica” (25.9%); y finalmente la Cultura “De Mercado” (9.3%) (Figura 1).

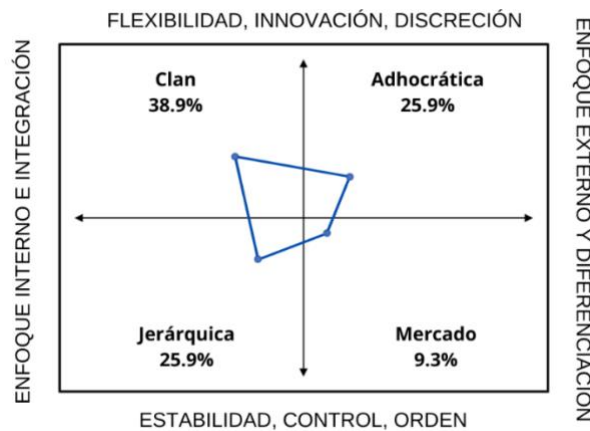


Figura 2. Resultado de cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

El esquema anterior es útil para reflejar a manera de espejo, el tipo de cultura predominante que se obtuvo por parte de los 54 ganaderos encuestados. Observándose que con el resultado tipo Clan (38.8%), refiere a una cultura que se caracteriza por ser un lugar muy agradable para laborar como

una familia trabajando juntos, privilegiando la fidelidad y manteniendo la lealtad y las tradiciones (Cameron y Quinn, 2006).

Para Cameron y Quinn (2006) y Tseng (2010) la cultura Adhocrática se caracteriza por tener lugar de trabajo dinámico, emprendedor, innovador y creativo. Diversos estudios han demostrado que la cultura adhocrática y el rendimiento se relacionan positivamente (Acar y Acar, 2012; Gálvez y García, 2011). De la misma manera Cameron y Quinn (2006) aseguran que una cultura Jerárquica se caracteriza por la formalización y la estructuración de los procedimientos. Mientras que la cultura tipo Mercado establece un lugar de trabajo orientado a resultados con énfasis en superar la competencia. Lo cual coincide con los resultados de esta investigación, pues durante las entrevistas, los ganaderos aseguraron estar poco interesados en la competencia y más enfocados en el desarrollo de habilidades de su personal.

Mugera y Bitsch (2005), realizaron una investigación en Estados Unidos de América, tomando como caso de estudio seis unidades de producción agropecuaria. Obteniendo como resultados que los productores tienen que decidir si desarrollar la competencia de los empleados entrenándolos internamente o contratando a empleados que ya hayan adquirido las habilidades necesarias en el mercado laboral. En los seis casos, los empleados recién contratados fueron emparejados con empleados experimentados. Por lo tanto, los empleados actuales crearon valor al capacitar a nuevos empleados y transmitieron sus rutinas y cultura organizacional; por ejemplo, un gerente mencionó que los valores y creencias familiares determinaban la cultura organizacional de la unidad de producción (Mugera y Bitsch, 2005).

A su vez, Wilson y Kennedy (1999) argumentan que la cultura de una organización está determinada por los valores y creencias de los empleados y el empleador. Debido a las diferencias individuales, las relaciones de confianza varían dentro y de las empresas. Pues las comparaciones de casos de las prácticas de gestión laboral indicaron que cada caso tenía un sistema de recursos humanos distinto que nacía de su cultura organizacional, relaciones de parentesco y amistad. Mientras que el reclutamiento se lleva a cabo a través de referencias de empleados, dando apertura a la formación de equipos de trabajo compatibles. Otras prácticas que influyen son la compensación y la capacitación, junto con la cultura organizacional que influyó en los resultados. Por lo tanto, en cada caso, el gerente tenía el potencial de desarrollar su propio sistema de recursos humanos único como una fuente de ventaja competitiva sostenida (Mugera y Bitsch, 2005).

Mientras que, en Perú, las investigaciones demuestran que el personal de las unidades de producción lechera al tener una misma cultura, mantenían una predisposición para trabajar en equipo. De esta

manera expresaban un apoyo desinteresado y compartían sus experiencias, logrando una capacitación continua y mejorando la rentabilidad de las unidades al no generar contra tiempos en la fase productiva ni en la calidad del producto (García, 2016). Lo cual concuerda con Evans y Lindsay (2008, pág. 453), quienes relacionaron la cultura organizacional con la calidad total, pues en su investigación concluyen que “conforme en la organización se utilicen de manera habitual las prácticas de la calidad total, su personal aprenderá a creer en los principios; y entonces podrán suceder los cambios culturales”.

Gámez (2015) reporta que, en una empresa agrícola del estado de Sinaloa, México; los ex empleados consideraron necesario cambiar el manejo administrativo de la gerencia para poder lograr el objetivo general de la empresa. Concluyendo que es necesaria una gerencia que se haga responsable de la adecuada dirección de la cultura y clima organizacional, pues los ex empleados consideran preciso conocer las necesidades de los departamentos para mejorar su desempeño sin generar controversias que retrasen su labor. Lo cual coincide con García (2010), quien recomienda en su investigación que la empresa agropecuaria no solo debe enfocarse en desarrollar una estructura administrativa con elementos visibles como organigramas, manuales, procedimientos, etc., sino que además debe desarrollar elementos como las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales y todos los atributos conectados con la cultura de la organización.

Así mismo Uicich (2010), midió la cultura organizacional en empresas familiares agropecuarias en el sur de Argentina. Concluyendo que la cultura organizacional tiene influencia sobre el crecimiento de la empresa, siempre y cuando está detecte el equilibrio entre la preservación de los valores y la innovación, a la vez que se incorporan miembros de nuevas generaciones. Siendo la calidad y la productividad asuntos esenciales de la transformación cultural más que de la tecnología. Por lo tanto, estas organizaciones deben estar atentas a los cambios que se van produciendo en el contexto y apuntar a mejorar continuamente la gestión.

Vásquez *et al.*, (2018), coinciden con Uicich (2010), al demostrar que la calidad de vida laboral del personal encargado del ordeño en sistemas de producción lechera del norte de Colombia se evidencia que la percepción es positiva, destacando dimensiones como la integración al puesto de trabajo, el bienestar y desarrollo personal. Aunque los resultados contrastan con lo que se esperaba encontrar para el sector lechero, el cual es un sector inmaduro en temas organizacionales, altamente informal y con baja gestión empresarial. Destacando que la calidad de vida en el trabajo está afectada negativamente por los riesgos laborales, por la poca capacitación y la falta de control médico. Siendo así que la intención de cambiar de empleo es influenciada por la percepción de que las actividades

laborales pueden poner en riesgo la salud, así como la disposición del jefe directo para conocer y resolver los problemas que se presentan en el trabajo.

La cultura organizacional forja el comportamiento de los empleados dentro de las empresas y debido a esto afecta su desempeño (Cantisano *et al.*, 2004; Hunger *et al.*, 2007). Es por ello que, la cultura organizacional tiene un poderoso efecto en el desempeño y eficacia a largo plazo de las organizaciones (Fralinger y Olson, 2011; Sánchez *et al.*, 2007). Siendo así que el recurso humano de las unidades de producción lecheras mantiene relación con la eficiencia productiva, la cual es fundamental para poder asegurar la sostenibilidad. Pues el logro de la eficiencia requerida está directamente ligado con la capacidad empresarial. Donde la intensificación de la producción lechera genera una presión sobre los recursos naturales que la sustentan, lo cual puede poner en riesgo al ambiente. La utilización de indicadores ambientales ha permitido tener una aproximación del impacto que las prácticas agropecuarias tienen en un sistema productivo. Encontrar el equilibrio entre la producción lechera y el grado de impacto aceptable para la sociedad, es la clave para lograr una producción sostenible (Tieri *et al.*, 2014).

CONCLUSIONES

Una vez realizadas las entrevistas en las unidades de producción pecuarias, se logró determinar que la Cultura Clan (38.9%) es aquella que prevalece en las empresas lecheras. Con ayuda de la información bibliográfica citada, se concluye que este tipo de cultura organizacional sobre sale por que el alto compromiso de los miembros, así como un líder que funge como facilitador, mentor y constructor de equipos. Por lo que, al observarse que este tipo de cultura organizacional impera en la industria lechera, esto puede dar apertura a cambios en el sector que den pauta a una producción lechera sostenible en México. Pues si el propietario de la unidad de producción lechera acepta un enfoque productivo centrado en el bienestar animal, social, económico y ambiental; fácilmente podrá transmitir su nuevo enfoque a los empleados.

LITERATURA CITADA

- Acar, Z. y Acar, P. (2012). Los efectos de la cultura organizacional y la innovación en el desempeño empresarial en la industria de la salud. *Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 58, 683–692. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1046>
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., y Novotna, E. (2011). Cadenas hoteleras internacionales y protección del medio ambiente: un análisis de Hilton's we care! programa (Europa, 2006-2008). *Revista de Turismo Sostenible*, 19(7), 797-816. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>

- Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2006). Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional. Basado en el marco de valores competitivos. Estados Unidos de América: Jossey-Bass.
- Cantisano, GT, Bañuelos, AL, Descals, FP, y Amo, EA (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: Un análisis multigrupo. *Psicothema*, 16(3), 363-368. <https://doi.org/10.30827/digibug.67219>
- Cherian, J., y Jacob, J. (2012). Un estudio de las prácticas de recursos humanos verdes y su implementación efectiva en la organización: una revisión. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 7(21), 25-33. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25>
- Tripulaciones, DE (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.
- Dalkey, N., y Helmer, O. (1963). Una aplicación experimental del método Delphi al uso de expertos. *Ciencias de la administración*, 9(3):458-467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- Diefenbach, MA, Weinstein, ND, y O'reilly, J. (1993). Escalas para evaluar las percepciones de susceptibilidad a los peligros para la salud. *Investigación en educación para la salud*, 8(2), 181-192. <https://doi.org/10.1093/her/8.2.181>
- Evans, JR, y Lindsay, WM (2008). Administración y control de la calidad (No. Sirsi) i9789706868367.
- FAO. (2016). Desarrollo Agrícola Sostenible para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición: ¿Qué función desempeña la ganadería? Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición. <https://doi.org/10.18356/70f2fc9d-es>
- Fralinger, B., y Olson, V. (2011). Cultura organizacional a nivel universitario: un estudio utilizando el instrumento ocai. *Revista de Enseñanza y Aprendizaje Universitario (TLC)*, 4(11). <https://doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>
- Galbreath, J. (2009). Integrar la responsabilidad social corporativa en la estrategia. *European Business Review*, 21(2), 109-127- <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>
- Galpin, T., Whittington, JL, y Bell, G. (2015). ¿Es sostenible su estrategia de sostenibilidad? Crear una cultura de sostenibilidad. *Gobierno Corporativo*. <https://doi.org/10.1108/cg-01-2013-0004>
- Gálvez, AE, y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao28-50.eadr>
- Gámez, GR (2015). Cultura y clima organizacional en empresas agrícolas. *Revista Administración y Finanzas*. 2(2), 159-169.
- García, HC (2010). Diseño organizacional para una empresa agropecuaria. Caso: Finca Ganadera y

- Lechera-Departamento de Córdoba (Tesis de Doctorado, Universidad EIA).
- García, TC (2016). Análisis de las mype de producción lechera del distrito de Motupe según el enfoque de administración para la calidad total durante el periodo setiembre 2013-febrero 2014. <https://doi.org/10.1787/888933999526>
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia sencillas. Boston: Allyn & Bacon. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Grenz, J., Mainiero, R., Schoch, M., Sereke, F., Stalder, S., Thalmann, C. y Wyss, R. (2016). RISE 3.0 — Manual. Temas e indicadores de sostenibilidad, 96.
- Henriques, I., y Sadorsky, P. (2006). La adopción de prácticas de gestión ambiental en una economía en transición. Estudios económicos comparativos, 48(4), 641-661. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ces.8100185>
- Hernández, B., y Velasco, ME (2000). Encuestas transversales. Salud pública de México, 42(5), 447-455. <https://doi.org/10.1590/s0036-36342000000500011>
- Hohmann, E., Brand, JC, Rossi, MJ, y Lubowitz, JH (2018). Es necesaria la opinión de expertos: la metodología del panel Delphi facilita un enfoque científico del consenso. <https://doi.org/10.1016/j.arthro.2017.11.022>
- Hunger, JD, Sánchez, T., y Hunger, JD (2007). Administración estratégica y política de negocios 10ed: Pearson Educación.
- Kelly, KP, y Porock, D. (2005) Una encuesta sobre las percepciones de las enfermeras de oncología pediátrica sobre las necesidades educativas de los padres. Revista de Enfermería Oncológica Pediátrica 22(1), 58–66. <https://doi.org/10.1177/1043454204272537>
- Madero, GSM y Solís, IAZ (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 32(56), 7-19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v32i56.4277>
- Malone, D., Abarca, J., Hansten, P., Grizzle, A., Armstrong, E., Bergen, RV, Duncan, B., Solomon and, S., y Lipton, R. (2005) Identificación de Interacciones medicamentosas graves: Resultados de la alianza para prevenir las interacciones medicamentosas. Revista estadounidense de farmacoterapia geriátrica 3(2), 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.amjopharm.2005.05.001>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

- Meadows, A., Maine, L., Keyes, E., Pearson, K., y Finstuen, K. (2005) Cuestiones de liderazgo ejecutivo de farmacia y habilidades, conocimientos y habilidades asociadas. *Revista de la Asociación Estadounidense de Farmacéuticos* 45(1), 55–62. <https://doi.org/10.1331/1544345052843183>
- Moyano, MMG (2016). La cultura organizacional: factor promotor de la innovación para el crecimiento e internacionalización de las Pymes de la salud ubicadas en Guadalajara. Ponencia. XVIII Congreso de AECA. Ponencia. XVIII Congreso de AECA. Disponible en http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiCongresoAeca/cd/30c.pdf. [https://doi.org/10.1016/s0185-2574\(14\)71394-2](https://doi.org/10.1016/s0185-2574(14)71394-2)
- Mugera, AW, y Bitsch, V. (2005). Gestión de mano de obra en granjas lecheras: una perspectiva basada en recursos con evidencia de estudios de casos. *Revisión de la Gestión Internacional de Alimentos y Agronegocios*, 8 (1030–2016-82605), 79-98.
- Pimienta, LR (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, 13, 263-276.
- Powell, C. (2003). La técnica Delphi: Mitos y realidades. *Revista de Enfermería Avanzada*, 41(4), 376-382. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
- Robbins, S., Judge, TA, Millett, B., y Boyle, M. (2013). *Comportamiento organizacional*: Pearson Higher Education AU.
- Sánchez, JC, Lanero, A., Yurrebaso, A., y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: Implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224. <https://doi.org/10.14201/gredos.22595>
- Sagarnaga, LM y Salas, JM (2014). Los paneles de productores como instrumento de colecta de información para la cuantificación de costos de producción. En: Villa, G. (Ed.) *ingresos y costos de producción 2013. Unidades representativas de producción: Trópico Húmedo y Mesa Central- paneles de productores* (1ª.Ed). 49-69 págs. doi:10.1007/s13398-014-0173- 7.2. <https://doi.org/10.2307/j.ctv23dxcbm.6>
- SIAP. (2019). Leche de bovino. En *Atlas Agroalimentario 2012 - 2018*. 1-222.
- Strasser, S., London, L., y Kortenbout, E. (2005) Desarrollando un marco de competencias y una herramienta de evaluación para la enfermería de atención primaria en Sudáfrica. *Educación para la Salud* 18(2), 133– 144. <https://doi.org/10.1080/13576280500145615>
- Tieri, M., Comerón, E., Alejandra, M., Herrero, M., Engler, P., Charlón V. y García K. (2014). Indicadores utilizados para evaluar la sustentabilidad integral de los sistemas de producción de leche con énfasis en el impacto ambiental. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. 1. 1-27. [https://doi.org/10.19137/semiarida.2022\(01\).41-52](https://doi.org/10.19137/semiarida.2022(01).41-52)

- Tseng, SM (2010). La correlación entre la cultura organizacional y la conversión del conocimiento sobre el desempeño empresarial. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Uicich. VY (2010). La Cultura organizacional en empresas familiares agropecuarias del Sur de Santa Fe. Su influencia en el crecimiento y desarrollo. <https://doi.org/10.19083/tesis/625391>
- Vásquez, JC, Barrios, D., y Cerón, MF (2018). Estudio exploratorio de la calidad de vida en el trabajo de ordenadores de sistemas de producción de leche. *Archivos de zootecnia*, 67(258), 228-233. <https://doi.org/10.21071/az.v67i258.3658>
- Wenhao, C., y Kaufman, K. (2011). La responsabilidad social corporativa en las 50 principales empresas de la revista Fortune: Estado de acción y tendencias más destacadas. *Revista Africana de Gestión Empresarial*, 5(29), 11636-11651. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1314>
- Wilson, PN, y AM Kennedy. (1999). La confianza como activo económico. *Revista Internacional de Gestión de Alimentos y Agronegocios*, 2,179-93. [https://doi.org/10.1016/s1096-7508\(00\)00020-3](https://doi.org/10.1016/s1096-7508(00)00020-3)

Copyright © 2022 Martínez-Alba María Guadalupe, Molina-Morejón Víctor Manuel, García-Munguía Carlos Alberto, Solano-Romo Lizeth Itziguer y Mata-Zamores Silvia.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.