

# Determinants of organizational culture in rural companies: Nopal producers from El Arenal, Hidalgo

Evelia López Meza<sup>1</sup>

Yolanda Sánchez Torres<sup>2</sup>

Aníbal Terrones Cordero<sup>2\*</sup>

## Abstract

Organizational culture consists of a system of shared beliefs and values to which the member of an organization adhere. There are various factors that condition it, including those located in the environment and those that depend on the company itself. Agricultural companies have their own characteristics that, due to their nature, differentiate them from other sectors. The objective of this research was to characterize the organizational culture of the rural companies called Nopal Producer from El Arenal, Hidalgo, using interviews and three participatory workshops under the approach of Localized Agri-food Systems. As a result, the identification of both external and internal variables within the company stands out. The producers showed an absence of leadership, motivation, communication and organization, and therefore, a weak organizational culture was determined, which jeopardizes the community the continuity of the company. Some relevant factors derived from territorial and historical anchorage, known as root factors, were observed.

**Keywords:** External factors, internal factors, root factors, leadership, Localized Agri-Food Systems.

## Determinantes de la cultura organizacional de la empresa rural: Productores de nopal en El Arenal, Hidalgo

## Resumen

La cultura organizacional consiste en un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan los integrantes de las organizaciones. Existen diversos factores que la condicionan, entre ellos, destacan los ubicados en el entorno y los que dependen de la propia empresa. Las empresas agropecuarias conservan características propias que, por su naturaleza, las diferencian de otros sectores. El objetivo de esta investigación fue caracterizar la cultura organizacional de la empresa rural denominada Productores de Nopal del Arenal, Hidalgo, utilizando la entrevista y tres talleres participativos bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. Como resultado, resalta la identificación de variables tanto externas como las que se encuentran en el interior de la empresa. Los productores mostraron ausencia de: liderazgo, motivación, comunicación y organización, por lo tanto, se determinó una débil cultura organizacional que pone en riesgo la continuidad de la empresa. Se observaron algunos factores relevantes derivados del anclaje territorial e histórico denominados factores raíz.

**Palabras clave:** Factores externos, factores internos, factores raíz, liderazgo, Sistemas Agroalimentarios Localizados.

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad Universitaria, Circuito Exterior, Ciudad de México, México. C. P. 04510.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Circuito La Concepción, km 2.5, Col. San Juan Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México. C. P. 42160.

\*Corresponding author: [aterrones68@hotmail.com](mailto:aterrones68@hotmail.com) ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2959-1807>

## Introduction

Globalization is a process that affects both large and small companies in different sectors, affecting the way they manage their resources. In a constantly changing and increasingly competitive environment, organizational culture plays an important role in the adaptation process (Kiziloglu and Kok, 2020). Companies that care about people through organizational culture present greater labor welfare and establish a positive relationship between satisfaction, commitment and employee welfare (Gabini, 2017), hence its importance. In the specific case of rural organizations, the issue is of greater importance, because they are known to preserve their cultural identity (Fonte and Ranaboldo, 2007).

The success of the company is linked to its competitive capacity. The factors that affect this capacity are mainly: organizational culture, leadership, human capital and productivity level (Cantillo and Daza, 2011; Falciola et al., 2020). Organizational culture and leadership were chosen for this study. The company under study is a nopal production unit located in a rural territory and it is assumed that these factors have a stronger relationship with its competitive success (Cordero et al., 2014; Nieto and Cruz, 2016; Gutiérrez, 2016).

The study of organizational culture is not new; historically, several theories and conceptions have emerged (García, 2006). Shein (1988) developed one of the most prominent definitions: "a model of basic assumptions, invented, discovered or developed by a given group, as it learns a faces its problems of external adaptation and internal integration" (p. 25). For Peters and Waterman (1994) organizational culture is a dominant and coherent set of values transmitted by myths, anecdotes and legends. In most theories, they define it by a set of shared values (Turlais and Dubkevics, 2017). Organizational culture is understood as the set of beliefs, values and knowledge that the member of the rural organization inherit from their predecessors and that permeate the company (Rubio et al., 2003).

Similarly, different models have been developed to establish the latent variables of organizational culture. There is the culture-oriented model, Schein's model and Values in Competencies Model (VCM)

## Introducción

La globalización es un proceso que afecta tanto a las grandes como a las pequeñas empresas de diferentes sectores, incidiendo en la forma de administrar sus recursos. Ante un entorno en constante cambio y cada vez más competitivo, la cultura organizacional juega un papel importante en el proceso de adaptación (Kiziloglu y Kok, 2020). Las empresas que se interesan por las personas a través de la cultura organizacional presentan mayor bienestar laboral y establecen una relación positiva entre la satisfacción, el compromiso y el bienestar del trabajador (Gabini, 2017), de ahí su importancia. En el caso específico de las organizaciones rurales, el tema es de mayor envergadura, porque se sabe que conservan su identidad cultural (Fonte y Ranaboldo, 2007).

El éxito de la empresa está vinculado con su capacidad competitiva. Los factores que afectan dicha capacidad son principalmente: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y el nivel de productividad (Cantillo y Daza, 2011; Falciola et al., 2020). Para este trabajo se eligió la cultura organizacional y el liderazgo. La empresa objeto del estudio es una unidad productora de nopal ubicada en territorio rural y se supone que dichos factores tienen una relación más fuerte con su éxito competitivo (Cordero et al., 2014; Nieto y Cruz, 2016; Gutiérrez, 2016).

El estudio de la cultura organizacional no es nuevo, históricamente han emergido diversas teorías y concepciones (García, 2006). Shein (1988) desarrolló una de las definiciones más prominentes "modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo y enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 25). Para Peters y Waterman (1994) la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores transmitidos por los mitos, anécdotas y leyendas. En la mayoría de las teorías la definen por medio de un conjunto de valores compartidos (Turlais y Dubkevics, 2017). La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, valores y conocimientos que los integrantes de la organización rural heredan de sus antecesores y que permean en la empresa (Rubio et al., 2003).

Del mismo modo, se han desarrollado distintos modelos para establecer las variables latentes de la

(Sampieri et al., 2014). Schein (2004) conceptualizes his proposal based on dividing culture into levels. Smircich (1983), for his part, proposes predominant metaphors that emerged in the attempt to understand the construct. Culture as an external or internal variable and culture as a root metaphor (García, 2006). Trompenaars and Hampden (1997) proposed models divided into layers, levels or categories. For this study, variables located in the external environment, those emanating from the company itself, and culture as a root metaphor were divided.

Root factors are for expressive and symbolic aspects and make a company to be culture and not to have culture (Smircich, 1983). Trompenaars and Hampden (1997) found that immaterial factors are part of the very existence of the company because they are related to the actions of people unconsciously. In order to study these factors, this paper used the Localized Agri-Food Systems (LAFS) approach also used by Fournier and Muchnik (2012) and Grass et al. (2016).

The study unit is located in the community of El Rincón, municipality of El Arenal, Hidalgo, Mexico. It began operations during the 1980s. It is dedicated to the production of nopal in structures called greenhouses, micro tunnels and open field. It is built as a Rural Production Society (RPS) with 23 members. Its installed capacity includes a processing plant for vacuum packaging, a warehouse and offices. However, the problem it presents is the lack of organization and the intervention of different interests for the property, which caused its abandonment.

The objective of this research was to characterize the organizational culture of the rural nopal producing company by defining the factors that condition it; under the assumption that organizational culture contributes to the reorganization of the producers. It was determined that the external factors are religion, education and family, also considered by Elvira and Dávila (2005), and García (2006). Internal factors consist of organizational values and beliefs, defined by García (2006), Zapata and Rodríguez (2008) and Gerdhe (2012). While the root factors were represented by historical expressions and symbols, associated with rural territories where history, knowledge, customs, norms, language, symbols and values that the organizations are shared and adopted by the organizations as part of their heritage and have a sig-

cultura organizacional. Existe el modelo orientado a la cultura, el modelo de Schein y el Modelo de Valores en Competencias (MVC) (Sampieri et al., 2014). Schein (2004) conceptualiza su propuesta basada en dividir la cultura en niveles. Smircich (1983), por su parte propone metáforas predominantes que surgieron en el intento por comprender el constructo. La cultura como una variable externa o interna y la cultura como una metáfora raíz (García, 2006). Trompenaars y Hampden (1997) propusieron modelos divididos en capas, niveles o categorías. Para este trabajo se dividieron variables ubicadas en el entorno externo, las que emanan de la propia empresa, y la cultura como una metáfora raíz.

Los factores raíz son para aspectos expresivos y simbólicos y hace a una empresa ser cultura y no tener cultura (Smircich, 1983). Trompenaars y Hampden (1997) encontraron que los factores inmateriales forman parte de la propia existencia de la empresa porque se relacionan con el actuar de las personas de forma inconsciente. Para estudiar dichos factores, en este trabajo se utilizó el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) usado también por Fournier y Muchnik (2012) y Grass et al. (2016).

La unidad de estudio se localiza en la comunidad de El Rincón, municipio de El Arenal, Hidalgo, México. Inició sus operaciones durante los años 80's. Se dedica a la producción de nopales en estructuras llamadas invernaderos, micro túneles y a cielo abierto. Está constituida como una Sociedad de Producción Rural (SPR) con 23 miembros. Su capacidad instalada comprende una planta de proceso para envasado al vacío, bodega y oficinas. Es la organización con mayor capacidad productiva y experiencia. Sin embargo, la problemática que presenta es la falta de organización y la intervención de diferentes intereses por la propiedad del inmueble, lo que provocó el abandono de este.

El objetivo de esta investigación fue caracterizar la cultura organizacional de la empresa rural productora de nopal a través de definir los factores que la condicionan; bajo el supuesto que la cultura organizacional contribuye a la reorganización de los productores. Se determinó que los factores externos son la religión, educación y la familia, considerados también por Elvira y Dávila (2005), y García (2006). Los factores internos consisten en los valores y creencias

nificant impact on the organizational culture (Torres and Ramos, 2008).

### Methodologic approach

The research was explanatory type and a cross-sectional non-experimental variable design was used, given that it occurred at a certain point in time. The approach was qualitative through a case study that consisted of the implementation of semi-structured interviews during July to December 2018. The in-depth interviews were applied to two key subjects of the organization and information was collected from eight nopal producers through their participatory workshops.

For the systematization and analysis of the information, different methodologies were implemented, such as the word cloud tool in the Atlas.ti computer system, as well as the linkage networks tool in the Gephi network analysis computer system.

The research consisted of three stages. The first corresponded to an exploratory research where organizational culture was conceptualized and the study variables were defined, emphasizing the external factors: religion, education and family. On the other hand, internal factors were associated with organizational values and beliefs. And the root factors (historical expressions and symbols) were analyzed within a territorial approach of the LAFS. The second stage involved field work with the application of interviews and workshops. The third stage consisted of data processing and interpretation of results.

The factors that condition the organizational culture are diverse. For this study, the models divided into three categories, levels or layers developed by Smircich (1983), Trompenaars and Hampden (1997), Schein (2004) and García (2006). Figure 1 shows the external, internal and root metaphor factors.

External factors are introduced to the companies by their members and reveal themselves through their behavior, changing the reality of the organization because their socio-cultural and philosophical characteristics are different (Zapata and Rodríguez, 2008). Cultural changes in the company may be conditioned by external mediation that, in most cases, "modify ways of thinking, perceiving and developing tasks" (Mena, 2019, p. 14). Variables such as religion, education and family were considered in the study.

organizacionales, definidos por García (2006), Zapata y Rodríguez (2008) y Gerdhe (2012). Mientras que los factores raíz fueron representados por las expresiones y símbolos históricos, asociados en territorios rurales donde se comparte una historia, saberes, costumbres, normas, lenguaje, símbolos y valores que las organizaciones adoptan como parte de su patrimonio e inciden considerablemente en la cultura organizacional (Torres y Ramos, 2008).

### Enfoque metodológico

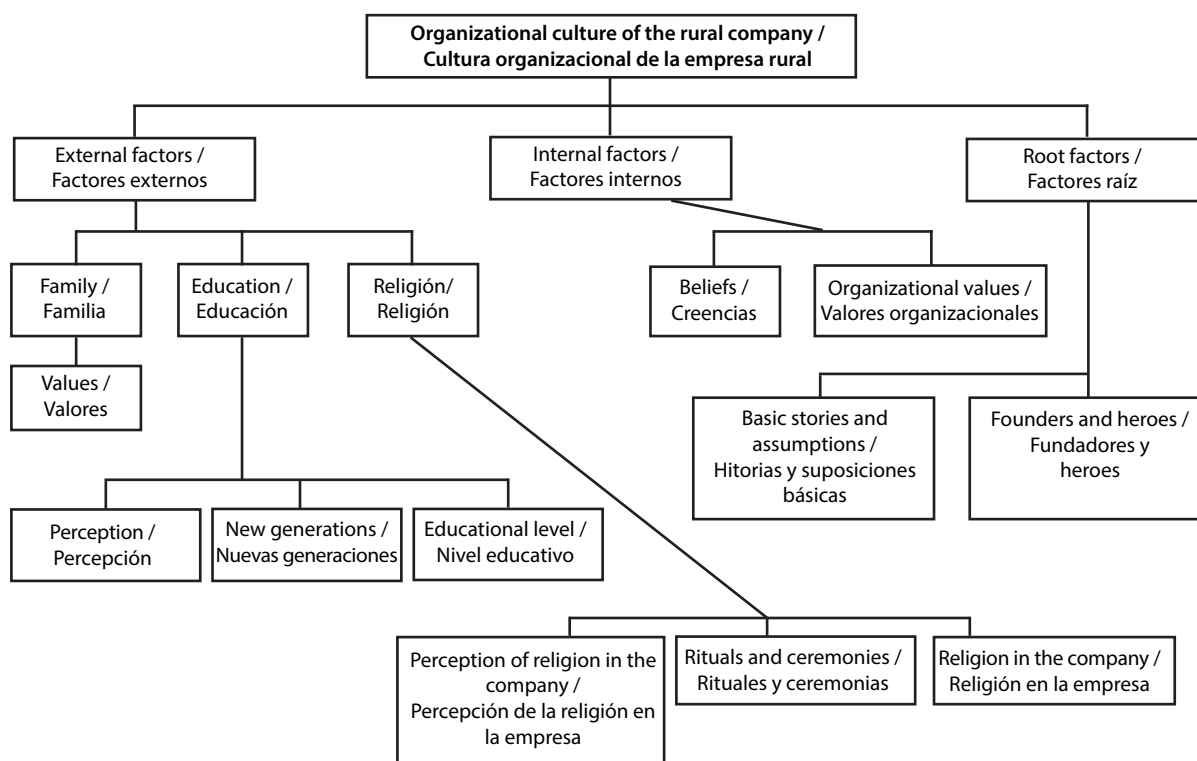
La investigación fue de tipo explicativa y se utilizó un diseño de variables no experimentales de corte transversal, dado que se dio en un determinado momento. El enfoque fue de tipo cualitativo a través del estudio de caso que consistió en la instrumentación de entrevistas semiestructuradas durante julio a diciembre de 2018. Las entrevistas a profundidad se aplicaron a dos sujetos clave de la organización y se recolectó información de ocho productores de nopal mediante tres talleres participativos.

Para la sistematización y análisis de la información se implementaron diferentes metodologías, como la herramienta de nube de palabras en el sistema informático Atlas.ti, así como por la herramienta redes de vínculos en el sistema informático para análisis de redes Gephi.

La investigación comprendió tres etapas. La primera correspondió a una investigación exploratoria donde se conceptualizó la cultura organizacional y se definieron las variables de estudio, enfatizando los factores externos: religión, educación y familia. Por otro lado, a los factores internos se asociaron los valores y creencias organizacionales. Y los factores raíz (expresiones y símbolos históricos) se analizaron dentro de un enfoque territorial de los SIAL. La segunda etapa comprendió el trabajo de campo con la aplicación de entrevistas y talleres. La tercera etapa consistió en el procesamiento de datos e interpretación de resultados.

Los factores que condicionan la cultura organizacional son diversos. Para este estudio se rescatan los modelos divididos en tres categorías, niveles o capas desarrollados por Smircich (1983), Trompenaars y Hampden (1997), Schein (2004) y García (2006). En la Figura 1 se presentan los factores externos, internos y metáfora raíz.

**Figure 1. Organizational culture factors for the rural company.**  
**Figura 1. Factores de la cultura organizacional para la empresa rural.**



Religion is an ideological construct for social relationships. It is a cohesive element in Mexican society, the relationship between work and religion is close (Galán and Martínez, 2016). This variable has taken more and more strength in business management, mainly in Latin America countries. Despite this, there is no single way to manage religiosity in the workplace since it attends to the context of the company (Elvira and Dávila, 2005; Donatello, 2011; Lee, 2013). In this case, the rural territory was considered as a factor influencing religion (Flores and González, 2020).

Education is an important variable, given that the involvement of new generations in rural companies is a divided issue. There is empirical evidence of young people involved motivated by a sense of belonging as opposed to those young people who are uprooted (Céleri, 2011). To address the influence of the new generations, a marked process of “de-agrarianization” was considered, understood as the loss of agricultural activity as a subsistence support for peasants in rural territories, since it is a constant in the rural territories of the world and affects the nature of the social structure (Camarero et al., 2020).

Los factores externos son introducidos a las empresas por sus miembros y se revelan a través de su conducta, cambiando la realidad de la organización debido a que sus características socioculturales y filosóficas son diferentes (Zapata y Rodríguez, 2008). Los cambios culturales de la empresa pueden estar condicionados por mediaciones externas que, en la mayoría de los casos, “modifican formas de pensar, percibir y desarrollar tareas” (Mena, 2019, p. 14). En el estudio se consideraron las variables como la religión, educación y familia.

La religión es un constructo ideológico para las relaciones sociales. Es un elemento cohesionador en la sociedad mexicana, la relación entre el trabajo y la religión es estrecha (Galán y Martínez, 2016). Esta variable ha tomado cada vez más fuerza en la gestión empresarial, principalmente en países de Latinoamérica. A pesar de ello, no existe un solo camino para manejar la religiosidad en el ámbito laboral puesto que atiende al contexto de la empresa (Elvira y Dávila, 2005; Donatello, 2011; Lee, 2013). En este caso, el territorio rural se consideró como un factor de influencia en la religión (Flores y González, 2020).

Family was taken into account, based on the assumption that in rural communities organizations are constituted by family members (Cordero et al., 2014). It is within the family that the individual develops attitudes, values, behaviors, ambitions, their own perception and that of others (Ortega and Mínguez, 2003). This organization is widely studied in the Mexican company, since the organization culture preserves the unique characteristics of the family that manages the organization (Acosta et al., 2019).

Internal factors are those that the organization establishes for convenience and are influenced by the factors of its environment. That is, the companies are subject to change in the community and society and, from them, they take the best to establish their values (Camarero et al., 2020). For this case, those values, organizations and beliefs that are established for convenience were considered. They are perceptions that the members of the company build according to the situations, actions and objectives of the organization and are transmitted to the following generations (Zapata and Rodríguez, 2008).

In turn, the values help determine the organizational culture of the company (Garza et al., 2011; Gerdhe, 2012). Values produce beliefs between what is appropriate and what is not, guide the actions and behavior of employees (Méndez, 2019).

Organizational values are a conviction of the members of the company, they affect its performance because they provide a guide for decision making and the execution of actions. They become part of the competitive advantage because they are an instrument for the organizational culture; the greater the attachment to values, the stronger the culture becomes (Rodríguez and Romo, 2013). Through organizational culture, values are aligned and communicated, it constitutes a "strategic tool for success" (Gerdhe, 2012, p. 1). Therefore, organizational culture cannot be studied without knowing and understanding the values, and it is important to recognize how they are inherited from the founder to the rest of the member of the company (Steckerl, 2006).

Another element of the internal factors are beliefs, considered an important element within the organizational culture, especially for a rural company due to its nature and the role of traditions, rituals and ceremonies within the territory (García, 2006; Camarero et al., 2020).

La educación es una variable importante, dado que el involucramiento de las nuevas generaciones en las empresas rurales es un tema dividido. Existe evidencia empírica de jóvenes involucrados motivados por un sentimiento de pertenencia en contraparte de aquellos jóvenes desarraigados (Céleri, 2011). Para abordar la influencia de las nuevas generaciones se consideró un marcado proceso de "desagrarización", entendido como la pérdida de la actividad agraria como soporte de subsistencia de los agricultores en los territorios rurales, toda vez que es una constante en los territorios rurales del mundo y afectan la naturaleza de la estructura social (Camarero et al., 2020)

La familia se tomó en cuenta, partiendo del supuesto de que en las comunidades rurales las organizaciones se constituyen especialmente por familiares (Cordero et al., 2014). Fundamentando que es en el seno familiar donde el individuo desarrolla actitudes, valores, conductas, ambiciones, su propia percepción y la de otros (Ortega y Mínguez, 2003). Este órgano es muy estudiado en la empresa mexicana, ya que la cultura organizacional conserva características únicas de la familia que administra la organización (Acosta et al., 2019).

Los factores internos son aquellos que la organización establece por conveniencia y son influenciados por los factores de su entorno. Es decir, las empresas se someten a los cambios en la comunidad y la sociedad y, de ellos toman lo mejor para establecer sus valores (Camarero et al., 2020). Para este caso, se consideraron aquellos valores organizacionales y creencias que se establecen por conveniencia. Son percepciones que los miembros de la empresa construyen de acuerdo con situaciones, acciones y objetivos de la organización y son transmitidos a las siguientes generaciones (Zapata y Rodríguez, 2008).

Por su parte, los valores ayudan a determinar la cultura organizacional de la empresa (Garza et al., 2011; Gerdhe, 2012). Los valores producen creencias entre lo que es apropiado y no, guían las acciones y el comportamiento de los empleados (Méndez, 2019).

Los valores organizacionales son una convicción de los miembros de la empresa, afectan su desempeño porque proveen una guía para la toma de decisiones y la ejecución de acciones. Estos pasan a formar parte de la ventaja competitiva porque son



Understanding the relationships between external and internal factors is determinant for understanding the organizational culture of a rural company; however, there are the root elements that allow it to be placed in a broad and deep context representing the core part of the analysis of the LAFS approach (Grass et al., 2016).

The LAFS methodology is a knowledge generator that values the economic organization in the territory. It necessarily implies an approach to material and immaterial elements (Grass et al., 2016) and requires observing and participating in the reality experienced by producers in the study territory. For this work, root factors were distinguished as expressive and symbolic aspects. These are the most deeply rooted elements of man's culture anchored or directly linked with his territoriality. There is a given relationship between the territory and the product that revolves in different dimensions such as institutional, technical, food and historical (Fournier and Muchnik, 2012), the latter being the one considered for the study.

The root factors were the founders and heroes. Founders are understood as those who have the responsibility to leave the values and foundations for the organization to endure (Méndez, 2019). Heroes are identified with the people who influence in the success of the company, through them the values are also immortalized (Steckerl, 2006; Garza et al., 2011).

The collection of information for the assessment of each of the factors mentioned was done through a semi-structured interview and the collection of information in three participatory workshops. The data requested consisted of: general data that served to identify the subjects of the study, the organizational structure, information on the producer's level of education and their role in the organization; external factors, internal factors and root factors. Regarding the in-depth interview, it was applied to two key subjects. One of them was identified in the meeting that took place on February 7<sup>th</sup>, 2019 and the other person was interviewed in advance because they were the link between the researcher and the company.

## Results and discussion

By conducting the semi-structured interviews, the three participatory workshops and the field visits, it

un instrumento para la cultura organizacional; al haber mayor apego a los valores se obtiene mayor solidez en la cultura (Rodríguez y Romo, 2013). A través de la cultura organizacional se alinean y comunican los valores, constituye una "herramienta estratégica para el éxito" (Gerdhe, 2012, p. 1). Por lo tanto, la cultura organizacional no se puede estudiar sin conocer y entender los valores, y es importante reconocer la forma en cómo se heredan del fundador al resto de los miembros de la empresa (Steckerl, 2006).

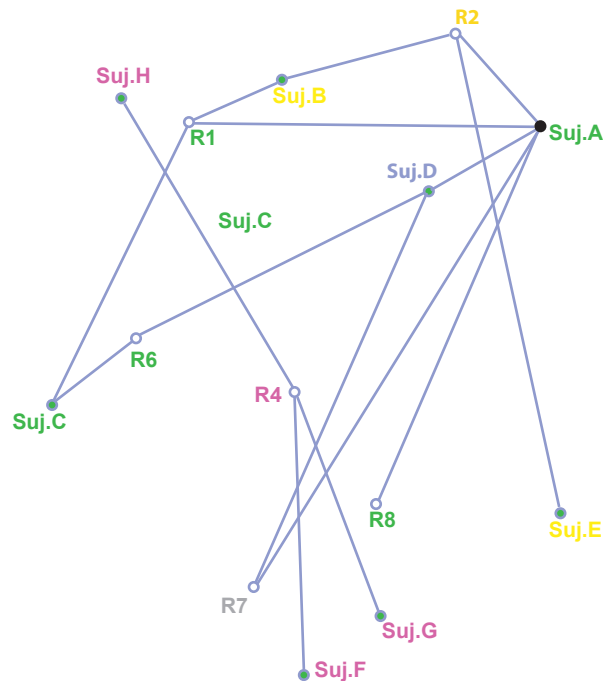
Otro elemento de los factores internos son las creencias, consideradas como un elemento importante dentro de la cultura organizacional, sobre todo, para una empresa rural por su naturaleza y el papel que asumen las tradiciones, rituales y ceremonias dentro del territorio (García, 2006; Camare-ro et al., 2020).

Entender la relación entre los factores externos e internos es determinante para comprender la cultura organizacional de una empresa rural; sin embargo, existen los elementos raíz que permiten ubicarla en un contexto amplio y profundo, representando la parte medular del análisis del enfoque de los SIAL (Grass et al., 2016).

La metodología de los SIAL es un generador de conocimiento que valora la organización económica en el territorio. Implica necesariamente un acercamiento a elementos materiales e inmateriales (Grass et al., 2016) y requiere observar y ser partícipe de la realidad que viven los productores del territorio de estudio. Para este trabajo se distinguió a los factores raíz como los aspectos expresivos y simbólicos. Estos son los elementos más arraigados de la cultura del hombre anclados o vinculados de forma directa con su territorialidad. Existe una relación dada entre el territorio y el producto que gira en diferentes dimensiones como la institucional, técnica, alimenticia e histórica (Fournier y Muchnik, 2012), siendo esta última la que se consideró para el estudio.

Los factores raíz fueron los fundadores y héroes. Los fundadores se entienden como aquellos que tienen la responsabilidad de dejar los valores y las bases para que la organización perdure (Méndez, 2019). Los héroes se identifican con las personas que influyen en el éxito de la empresa, a través de ellos también se immortalizan los valores (Steckerl, 2006; Garza et al., 2011).

**Figure 2. Internal leadership network.**  
**Figura 2. Red de liderazgo interno.**



was possible to systematize and analyze the information through the aforementioned methodologies. The following results were obtained.

In relation to the characterization of the company under study, based on the descriptive analysis, it was obtained that the average age of the producers was 49 years old, most of them being married men with children, thus denoting their responsibility after the need to provide for a family. The company has not designed an organizational chart and the information obtained from the interviews showed that, for the most part, activities are assigned by consensus. Although the producers did not report any discomfort with the way decisions are made, this situation could cause tasks to be unclear (Cordero et al., 2014).

The leader was identified by means of a linkage network fed by a binary asymmetric matrix with a total of twelve nodes (the producers). The network in Figure 2 shows that the farmer Suj A (initials B.M.A.) complied with the centrality principle, representing an entry degree of five, heading the connectivity rank as the one who had the highest relationship with the nodes of the network with a value of 0.177 (Chart 1). With this, it can be inferred that this is the person who could assume the leadership with a uni-

La recolección de la información para la valoración de cada uno de los factores mencionados se hizo a través de la entrevista semiestructurada y la recolección de información en tres talleres participativos. Los datos que se solicitaron consistieron en: datos generales que sirvieron para identificar a los sujetos objeto del estudio, la estructura organizacional, información para conocer el nivel de educación del productor y su papel en la organización; factores externos, factores internos y factores raíz. Respecto a la entrevista a profundidad, se aplicó a dos sujetos clave. Uno de ellos identificado en la reunión que se llevó a cabo el día 7 de febrero del 2019 y la otra persona fue entrevistada con antelación por ser el vínculo entre el investigador y la empresa.

## Resultados y discusión

Realizando las entrevistas semiestructuradas, los tres talleres participativos y los recorridos de campo, se pudo sistematizar y analizar la información a través de las metodologías antes referidas. Obteniéndose los siguientes resultados.

En relación con la caracterización de la empresa de estudio, con base al análisis descriptivo, se obtuvo



**Chart 1. Internal leadership network statistics.**  
**Cuadro 1. Estadísticos de la red de liderazgo interno.**

Node / Nodo	Grade of Entry / Grado de entrada	Connectivity Range / Rango de conectividad	Degree of Centrality (%) / Grado de centralidad
B.M.A.	5	0.177158	100
S.A.H.	2	0.08903	2
J.H.O.	2	0.074257	97
L.C.	1	0.073748	96
M.O.	1	0.066871	1
E.G.	1	0.066871	48
M.G.Z.	1	0.066871	48
A.B.M.	0	0.052098	0
M.B.Z.	1	0.052098	48
E.C.A.	0	0.052098	0
C.I.B.	0	0.052098	0
N.H.O.	0	0.052098	0

directional node flow. Producers Suj H, G and F (initials M.B.Z., E.G. and M.G.Z.) have 48 % centrality, this because they belong to a different agglomerate from the main leadership and there is no structural bridge connecting them. For this sub-network to join with the rest, it would have to implement connectivity strategies.

### External factors

With respect to religion, 75 % of the producers said they were significantly but not strongly attached to it. Despite the fact that in the rural territory they preserve their cultural identity, nourished among other things by religion (Fonte and Ranaboldo, 2007); for the organization of the study, this factor had a low influence. The producers answered that they respect the religious diversity (Figure 3) and that it is not an element that affects their way of working. To complete the answers, during the interviews, the producers said the following.

*"A collection is being made for the patron saint's day and for the celebration of the Virgin of Guadalupe on December 12<sup>th</sup> at the Jamaiquitas market and the central market on the way to Estanzuela. There is no discrimination" (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019).*

que el promedio de edad de los productores fue de 49 años, siendo en su mayoría hombres casados con hijos, denotando con ello su responsabilidad tras la necesidad de proveer a una familia. La empresa no tiene diseñado un organigrama y la información que se obtuvo de las entrevistas mostró que, en su mayoría, las actividades se asignan por consenso. A pesar de que los productores no refirieron molestia con la forma para tomar decisiones, esta situación podría provocar que las tareas no fueran claras (Cordero et al., 2014).

Se identificó al líder por medio de una red de vínculos alimentada por una matriz asimétrica binaria con un total de doce nodos (los productores). En la red de la Figura 2 se observa que el agricultor Suj A (iniciales B.M.A.) cumplió con el principio de centralidad, representando un grado de entrada de cinco, encabezando el rango de conectividad como aquel que tuvo mayor relación con los nodos de la red con un valor de 0.177 (Cuadro 1). Con ello, se puede inferir que es la persona que podría asumir el liderazgo con un flujo de nodos unidireccional. Los productores Suj H, G y F (iniciales M.B.Z., E.G. y M.G.Z.) tienen un 48 % de centralidad, esto porque pertenecen a un aglomerado distinto de la red principal de liderazgo y no existe un puente estructural que los conecte. Para que esta subred se una con el resto tendría que implementar estrategias de conectividad.

**Figure 3. Word cloud response to religious diversity**  
**Figura 3. Nube de palabras respuesta a la diversidad religiosa**



"Most of the producers are Catholic and two profess as Jehovah's Witnesses... it does not affect us, they are free to choose their religion" (B. Meza, personal communication, December 22<sup>nd</sup>, 2018).

This confirmed the low influence of religion in the company. The findings are contrary to expectations, since the assumption held that the variable would be a strong influence on organizational culture as in Donatello (2011) and Galán and Martínez (2016), especially due to the territorial context of the company in the study as in the case of Flores and Gonzales (2020).

Rituals were another variable of organizational culture. Particularly in the rural areas, it is expected that rituals are capable of uniting producers since they are effective in reinforcing communication. The study showed that producers celebrate family holidays such as: the Day of the Dead, New Year's Day and Easter, which is congruent with the characterization of the Mexican family as described by Rendón (2003). For the company under study, December 12<sup>th</sup> (celebration of the Virgin of Guadalupe) turned out to be the most representative holiday, similar to Lee (2013). Therefore, celebrations enrich the organizational culture of the rural company.

### Factores externos

Respecto a la religión, el 75 % de los productores aseguró tener un apego significativo más no contundente. A pesar de que en el territorio rural conservan su identidad cultural, alimentada entre otras cosas por la religión (Fonte y Ranaboldo, 2007); para la organización del estudio, este factor tuvo una influencia baja. Los productores respondieron que respetan la diversidad religiosa (Figura 3) y que no es un elemento que afecte su forma de trabajo. Para completar las respuestas, durante las entrevistas, los productores dijeron lo siguiente.

"Se hace una colecta para la fiesta patronal y para la celebración a la Virgen de Guadalupe el 12 de diciembre en el mercado de Jamaikitas y la central de abastos rumbo a la Estanzuela. No existe discriminación" (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019).

"La mayoría de los productores son católicos y dos profesan como testigos de Jehová...no nos afecta son libres de elegir su religión" (B. Meza, comunicación personal, 22 diciembre 2018).

Another external variable of the study was education. 38 % of the producers had a level of elementary school, 25 % had a level of middle school and 37 % had a level of high school. Comparing the age of the producers and their level of education, it was possible to establish a positive relationship between age and level of schooling. In relation to the producers' children, an eminent migration was observed in search of opportunities other than work in the field, with a strong tendency to uproot, which involves a process of de-agrarianization as pointed out by Camarero (2020), or deterritorialization proposed by Carton (2009) and Martínez (2020). The relationship between organizational culture and education is that, although the younger the producer and the higher their educational level, new knowledge is not used in the company and, rather, the producers look for new opportunities derived from the de-agrarianization process.

The last external variable was family, under the assumption of the transmission of values in the family-type company, in such a way that the producers were asked to relate their family values to organizational values. The results were analyzed through a chart of co-occurrences. They highlighted commitment and honesty as the values that were repeated within the producers' families and the company. These are essential values for creating a strong organizational culture, a situation also found by Garza et al. (2011).

### Internal factors

Among the internal factors, myths and beliefs were considered as a form of integration. The producers profess two myths and beliefs: "to put the nopal stalk with the front facing the sun so that it receives vitality; and to start planting after the waning quarter of the moon because the land is more fertile" (Nopal producers, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019). For organizational culture, myths are important because they are narratives that are repeated and learned by people. In such a way that over time they become beliefs. They are important because they function as a guide of problem solving (Méndez, 2019). In such a way that for organizational culture of the companies, myths and beliefs could act as accepted and inherited compositions.

Lo anterior confirmó la baja influencia de la religión en la empresa. Los hallazgos son contrarios a los esperados, toda vez que el supuesto sostenía que la variable sería una fuerte influencia para la cultura organizacional como en Donatello (2011) y Galán y Martínez (2016), sobre todo, por el contexto territorial de la empresa del estudio como en el caso de Flores y Gonzales (2020).

Los rituales fueron otra variable de la cultura organizacional. Particularmente en el territorio rural se espera que los rituales sean capaces de unir a los productores ya que son eficaces para reforzar la comunicación. El estudio arrojó que los productores celebran en familia festividades como: día de muertos, año nuevo y semana santa, siendo congruente con la caracterización de la familia mexicana caracterizada por Rendón (2003). Para la empresa de estudio, el 12 de diciembre (celebración a la virgen de Guadalupe) resultó ser la festividad más representativa, similar a lo obtenido por Lee (2013). Por lo tanto, las celebridades enriquecen la cultura organizacional de la empresa rural.

Otra variable externa del estudio fue la educación. Se obtuvo un 38 % de los productores con nivel académico de primaria, 25 % de secundaria y 37 % de preparatoria. Haciendo un comparativo con la edad de los productores y su nivel de estudios, se pudo establecer una relación positiva entre la edad y el nivel de escolaridad. Con relación a los hijos de los productores, se observó una eminente migración en busca de oportunidades diferentes al trabajo en el campo, con una fuerte tendencia de desarraigo, que involucra un proceso de desagrarianización señalado por (Camarero, 2020) o desterritorialización propuesta por Carton (2009) y Martínez (2020). La relación que guarda la cultura organizacional y la educación es que, aunque más joven es el productor y mayor es su nivel educativo, los nuevos conocimientos no se emplean en la empresa y, más bien, los productores buscan nuevas oportunidades derivadas del proceso de desagrarianización.

La última variable externa fue la familia, bajo el supuesto de la transmisión de valores en la empresa de tipo familiar, de tal forma que se solicitó a los productores relacionar sus valores familiares con los organizacionales. Los resultados se analizaron a través de una tabla de coocurrencias. Resaltaron el

Company's myths that have to do with the planting and development of the nopal and are revelations that have endured over time. Myths have to do especially with nature and there is an area of opportunity because the organizational culture is closely linked to the culture of the community.

### Root factors

The first variable of great significance was territoriality with a LAFS approach referred to by Grass et al. (2016), which is classified into three axes:

Axis1: Territorial anchoring of products;

Axis2: Collective action in the territory; and

Axis3: Constitution and conservation of the territorial heritage.

Within Axis 1, it was identified that territorial conditions favored the production and differentiation of nopal in this region. Based in the interviews conducted, it was possible to confirm with producers that climatic conditions are key to product quality, information that coincides with Torres and Cornejo (2018) and IICA (2017).

"The climate and soil favor production, our nopales resist oxidation, have good texture and flavor. Besides, it is an ingredient for Ximbo". "Here we hardly ever use pesticides" (B. Meza, personal communication, December 22<sup>nd</sup>, 2018). "It is a very kind crop because of the ease of production and care" (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019).

It was also corroborate that the territorial anchoring of the products is associated to the geographical space due to the effect produced by the environmental condition. Tradition is incorporated into the food through the transmission of knowledge about production and is considered an added value. Producers reported higher product quality compared to other regions, associated with good color, size, flavor and resistance to oxidation, even if not produced under greenhouse conditions (Figure 3).

The knowledge of nopal producers was acquired through experience and heritage. Their empirical knowledge gained strength through training and research until it became a competitive advantage. The

compromiso y la honestidad como los valores que se repitieron en el seno familiar de los productores y en la empresa. Son valores esenciales para crear una fuerte cultura organizacional, situación también encontrada por Garza et al. (2011).

### Factores internos

The first variable of great significance was territoriality with a LAFS approach referred to by Grass (2016).

- 1) Dentro de los factores internos se consideraron los mitos y creencias pensando en una forma de integración. Los productores profesan dos mitos y creencias: "poner la penca del nopal con el frente al sol para que reciba vitalidad; y comenzar la plantación después del cuarto menguante de la luna porque la tierra es más fértil" (Productores de nopal, comunicación personal, 7 de febrero del 2019).
- 2) Para la cultura organizacional los mitos son importantes porque son narraciones que se repiten y aprenden las personas. De tal forma que con el tiempo se conviertan en creencias. Son importantes porque funcionan como guía en la solución de problemas (Méndez, 2019). De tal manera que para la cultura organizacional de la empresa los mitos y creencias podrían actuar como composiciones aceptadas y heredadas.
- 3) Los mitos de la empresa que tienen que ver con la plantación y desarrollo del nopal y son revelaciones que han perdurado en el tiempo. Los mitos tienen que ver especialmente con la naturaleza y existe un área de oportunidad porque la cultura organizacional está estrechamente ligada a la cultura de la comunidad.

### Factores raíz

La primera variable de gran trascendencia fue la territorialidad con un enfoque SIAL referido por Grass et al. (2016), el cual se clasifica en tres ejes:

Eje1: Anclaje territorial de los productos;

Eje 2: La acción colectiva en el territorio; y

Eje 3: Constitución y conservación del patrimonio territorial.

**Figure 3. Nopal produced in the community of El Rincón, El Arenal, Hidalgo.**

**Figura 3. Nopal producido en la comunidad de El Rincón, El Arenal, Hidalgo.**



Note: Own photo capture during field walkthrough on February 7<sup>th</sup>, 2019.

Nota: Foto propia capturada en el recorrido de campo el 7 de febrero de 2019

producers confirmed having individual knowledge of nopal production to the detriment of the lack of collectivity for production. However, it is normal that there are producers centralized in the organization and others who work on their own in a territory, both are equally important to understand the production system (Fournier and Muchnik, 2012).

“Everyone works on their own... not all the producers produce in the same way, because each one has their customers and it depends on the order the care they give to their plot” (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019).

5 % of the producers stated that they rarely produce in the same way, 25 % almost always used the same techniques, and 70 % never do so, which refers to the constant search for improvement and innovation of the production system. In this sense, a capacity for innovation is recognized that could be rebounded in the activation of actions for the benefit of the producers. A more evident proof of the above, in terms of innovation, was the construction of a nopal processing plant. Although it is in disuse due to the legal-administrative issues, it was a proof of the producers’ management capacity.

“We have a processing plant, that is our white elephant! It was built with the support of the go-

Dentro del Eje 1 se identificó que las condiciones territoriales favorecieron la producción y diferenciación del nopal en esta región. Con base en las entrevistas realizadas, se pudo confirmar con los productores que las condiciones climáticas son clave en la calidad del producto, información que coincide con Torres y Cornejo (2018) e IICA (2017).

“El clima y el suelo favorecen la producción, nuestros nopales resisten la oxidación, tienen buena textura y sabor. Aparte es un ingrediente para el Ximbo”. “Aquí casi no usamos pesticidas” (B. Meza, comunicación personal, 22 diciembre 2018). “es un cultivo muy bondadoso por la facilidad de producción y cuidado” (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019).

Se corroboró también que el anclaje territorial de los productos está asociado al espacio geográfico por el efecto que produce la condición ambiental. La tradición incorporada al alimento por medio de la transmisión del conocimiento sobre la producción y se considera como un valor agregado. Los productores manifestaron tener mayor calidad del producto en comparación de otras regiones, asociado a buen color, tamaño, sabor y resistencia a la oxidación, aún si no se produce bajo condiciones de invernadero (Figura 3).

El conocimiento de los productores de nopal fue adquirido por la experiencia y la herencia. Su cono-



vernment and everyone. I was very close to the engineer, he had knowledge about the function of the processes, suppliers, plans and other details, but it was not launched. I located the Brazilian supplier and arranged an agreement with him, which was to receive a rent for the processor and for the raw material for the production of packaged nopales to be marketed by the suppliers, once the producers learned to use the machines; the supplier was going to leave total control to us" (B. Meza, personal communication, December 22<sup>nd</sup>, 2018).

In Axis 2 of the LAFS, it was recognized that the elements that facilitate collective actions for the activation of actions are family support, interaction, trust, organization of the producers, and cooperation with other institutions. The interview revealed that trust relationships among producers were affected after the death of person in charge of the processing plant project. In addition, the lack of consensus on the ownership of the plant damaged the organizational fabric.

"It caused the dissatisfaction of some producers leading them to separate from the organization even though they are legally partners, besides that legally the plant cannot be claimed by the new Association, to recover it, the partners would have to initiate a lawsuit to prove that the SSS and SPR associations are the same" (B. Meza, personal communication, December 22<sup>nd</sup>, 2018). "The producers are demoralized and unmotivated, they are not organized... they are distrustful competitive people who have sought their own benefit... there is no producer loyalty" (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019).

In Axis 3, referring to the constitution and conservation of heritage, the historical attachment between the producers and the nopal was recognized. Nopal is considered part of the cultural heritage of the study community. It is also a conscious recognition, since 100 % of the producers include nopal in their diet, considered a healthy and quality product.

"The nopal is part of my diet because it is nutritious and is an important ingredient in the

cimiento empírico fue tomando fuerza a través de la capacitación y la investigación, hasta convertiste en una ventaja competitiva. Los productores confirmaron tener un conocimiento individual de la producción de nopal en demérito de la falta de colectividad para la producción. Sin embargo, es normal que existan productores centralizados en la organización y otros que trabajen por su cuenta en un territorio, ambos tienen la misma importancia para comprender el sistema productivo (Fournier y Muchnik, 2012).

"Cada quien trabaja por su cuenta... no todos los productores producen de la misma manera, porque cada uno tiene sus clientes y dependen de los pedidos los cuidados que le den a su parcela" (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019).

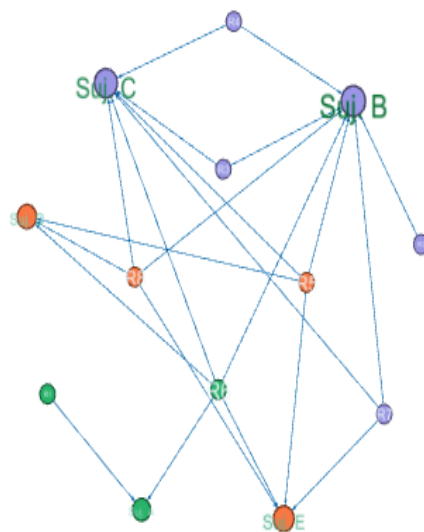
El 5 % de los productores manifestaron que pocas veces producen de la misma manera, un 25 % casi siempre utiliza las mismas técnicas, y el 70 % nunca lo hace, lo cual refiere la constante búsqueda de mejora e innovación del sistema productivo. En este sentido, se reconoce una capacidad de innovación que podría repuntar en la activación de acciones para el beneficio de los productores. Una prueba más evidente de lo anterior, en materia de innovación, fue la construcción de una procesadora de nopales. Si bien está en desuso por cuestiones jurídicas-administrativas, fue una prueba de la capacidad de gestión de los productores.

"Tenemos una procesadora ¡esa es nuestro elefante blanco! Se contó con apoyo del gobierno y de todos. Yo estaba muy pegado con el Inge, él tenía conocimiento sobre la función de los procesos, proveedores, planos, y demás detalles, pero no se echó a andar. Yo localicé al proveedor brasileño y arreglé con él un acuerdo, que era recibir una renta por la procesadora y por la materia prima para la elaboración de nopales envasados para ser comercializados por el proveedor, una vez que los productores aprendiéramos a utilizar las máquinas; el proveedor nos iba a dejar el control total" (B. Meza, comunicación personal, 22 diciembre 2018).

En el Eje 2 del SIAL se reconoció que los elemen-



**Figure 4. Network of links to identify founders and heroes.**  
**Figura 4. Red de vínculos para identificar fundadores y héroes.**



Actopan's dish, the Ximbo... that is what the town is known for" (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019).

The last analyzed elements of the root factors are the founders and heroes. Subjects B and C (initials J.T. and V.C.) (Figure 4) were identified as founder and hero, respectively (both deceased). Driven by his desire to get ahead, Mr. J.T. was the founder and the first person to produce nopales in El Rincón. J.T. left the nopal production and is recognized by his community as a hard-working and humble person, the producers assured that without J.T. the community would remain undeveloped.

On the other hand, Mr. V.C. was recognized as a hero, a man with vision and a hard worker who led the project for the construction of the processing plant.

"Don J.T. is the only founder. He was a short man, not very tall, serious and humble, who shared his knowledge. But he never shared his secrets! He had a belief about which way to place the nopal stalk. He left us culture and recognition" (J. Hernández, personal communication, February 7<sup>th</sup>, 2019). "The Engineer was a native of El Rincón, his plot was one of the largest, he supported with credit management for the construction of the processing plant" (B- Meza, personal communication, December 22<sup>nd</sup>, 2018).

tos que facilitan la acción colectiva para la activación de acciones son, el apoyo familiar, la interacción, la confianza, la organización de los productores y la cooperación con otras instituciones. La entrevista denotó que las relaciones de confianza entre los productores se vieron afectadas tras el fallecimiento de la persona encargada del proyecto de la procesadora. Además, la falta de consenso sobre la posesión de la planta lastimó el tejido organizacional.

"Provocó el descontento de algunos productores orillándolos a separarse de la organización aun cuando legalmente son socios, además que legalmente la planta no puede ser reclamada por la nueva Asociación, para recuperarla, los socios tendrían que iniciar un juicio para comprobar que la asociación SSS y SPR son las mismas" (B. Meza, comunicación personal, 22 diciembre 2018). "Los productores están desmoralizados y desmotivados, no están organizados...son personas desconfiadas y competitivas que han buscado el beneficio propio...no existe lealtad productora" (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019).

En el Eje 3, referente a la constitución y conservación de patrimonio, se reconoció el apego histórico entre los productores y el nopal. El nopal es considerado parte del patrimonio cultural de la comunidad

The role of the founder and hero is essential for the adoption of an organizational culture because they are responsible for integrating people and revaluing their organization. The representation of these two people was important for the creation and survival of the company.

## Conclusions

The rural Company Nopal Producers from El Arenal, Hidalgo, is undergoing a process of de-agrarianization considered as a phenomenon of abandonment of the activity, especially by the young generation of producers, which jeopardizes its generational transmission. In view of this, it is necessary to strengthen the cultural ties between the new generations and their territory in order to strengthen the values and history of founders and heroes, as well as the reconstruction of the myths and beliefs that generate spaces for coexistence.

The deterioration of the organizational culture of the rural company is the result of dissatisfaction with the control of the nopal processing plant, causing a loss of trust among the members of the organization. In view of this situation, it is important recognize and establish a plan for the operation of the processing plant in which the leader is the main actor in planning, execution and follow-up.

The organizational culture of Nopal Producers from El Arenal, Hidalgo, is characterized by the presence of myths and beliefs, history of its founder and hero, and the values shared with the families of its members. It was found that the integration of the producers and their organizational culture are weak, as well as an unmarked leadership, which could jeopardize the continuity of the company. However, nopal is considered part of the cultural heritage of its members and this could contribute to the reorganization of the producers.

*End of English version*

## References / Referencias

Acosta, A. M., Quiroz, C. A. M., Chancay, T. S. A., y López, V. E. R. (2019). Sistema familiar y continuidad de

de estudio. Además, de un reconocimiento consciente, puesto que el 100 % de los productores incluyen el nopal en su alimentación, considerado un producto saludable y de calidad.

“El nopal es parte de mi alimentación porque es nutritivo y es un ingrediente importante en el platillo de Actopan el Ximbo...es por eso por lo que se reconoce el pueblo” (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019).

Los últimos elementos analizados de los factores raíz son los fundadores y héroes. Los sujetos B y C (iniciales J.T. y V.C.) (Figura 4) fueron señalados como fundador y héroe, respectivamente (ambos fallecidos). Impulsado por su deseo de salir adelante, el señor J.T. fue el fundador y la primera persona en producir nopales en El Rincón. J.T. dejó la producción del nopal y es reconocido por su comunidad como una persona trabajadora y humilde, los productores aseguraron que sin J.T. la comunidad seguiría sin desarrollarse.

Por otro lado, se reconoció al señor V.C. como héroe, un hombre con visión y muy trabajador que lideró el proyecto para la construcción de la procesadora.

“Don J.T. es el único fundador. Era un hombre chaparrito, no muy alto, serio y humilde, que compartía su conocimiento. ¡Pero nunca compartió su secreto! Tenía la creencia sobre en qué dirección colocar la penca de nopal, decía que la parte derecha del nopal debía ver al sol. Nos dejó la cultura y reconocimiento” (J. Hernández, comunicación personal, 7 febrero 2019). “El Ing. era nativo de El Rincón, su parcela era de las más grandes, él apoyó con la gestión de créditos para la construcción de la procesadora” (B. Meza, comunicación personal, 22 diciembre 2018).

El papel del fundador y héroe es elemental para la adopción de una cultura organizacional porque son los responsables de integrar a las personas y de revalorar su organización. La representación de estas dos personas fue importante para la creación y supervivencia de la empresa.

## Conclusiones

- las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275.
- Camarero, L., de Grammont, H. C., y Quaranta, G. (2020). El cambio rural: una lectura desde la desagrarización y la desigualdad social. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (38), 191-211.
- Cantillo, E. F., y Daza, J. M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Carton de Grammont, H. (2009). La desagrarización del campo mexicano. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, (50), 13-55.
- Célleri, D. (2011). Latín-A: Jóvenes indígenas (kichwa-otavalos) entre etnicidad, clase y género. *Sapiens Research*, 1(2), 13-16.
- Cordero, P., Núñez, J. F., Hernández, O., y Arana, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498.
- Donatello, L. (2011). ¿Secularización de la religión y sacralización de la empresa? Estudio de trayectorias de empresarios y altos gerentes católicos en la Argentina. *Revista Argentina de Sociología*, 8-9(15-16), 37-52.
- Elvira, M., y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*, (5), 28-45.
- Falciola, J., Jansen, M., y Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857.
- Fonte, M., y Ranaboldo, C. (2007). Desarrollo rural, territorios e identidades culturales. *Perspectivas desde América Latina y la Unión Europea. Revista Opera*, (7), 9-31.
- Fournier, S., y Muchnik, J. (2012). El enfoque "SIAL" (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. *Agroalimentaria*, 18(34), 133-144.
- Flores, I., y González, F. (2020). La importancia de los factores socioculturales en la competitividad de la empresa rural. El caso de la empresa apícola Miel Tierra Grande. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 9(18), 70-93.
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8 (2), 155-178.
- Galán, E. A., y Martínez, C. C. (2016). Religión y trabajo: acercamientos teóricos a una relación emergente. La empresa rural Productores de Nopal del Arenal, Hidalgo, presenta un proceso de desagrarización considerado como un fenómeno de abandono de la actividad, especialmente por la generación joven de productores lo que pone en riesgo su transición generacional. Ante esto, es necesario robustecer los lazos culturales entre las nuevas generaciones y su territorio con el fin de fortalecer los valores y la historia de fundadores y héroes, así como la reconstrucción de los mitos y creencias que generen espacios de convivencia.
- El deterioro de la cultura organizacional de la empresa rural es el resultado del descontento sobre el control de la planta procesadora de nopales, ocasionando la pérdida de confianza entre los miembros de la organización. Ante esta situación, es importante reconocer y establecer un plan para el funcionamiento de la procesadora donde el líder funja como actor principal en la planeación, ejecución y seguimiento.
- La cultura organizacional de Productores de nopal del Arenal, Hidalgo, se caracteriza por la presencia de mitos y creencias, historia de su fundador y héroe, por sus valores compartidos con las familias de sus integrantes. Se encontró que la integración de los productores y su cultura organizacional son débiles, así como un liderazgo no marcado, lo cual podría
- Fin de la versión en español*
- 
- El Cotidiano, 197, 82-93.
- García, C. M. (2006). Una aproximación del concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Garza, M. I., Medina, J. M., Cheín, N. F., Jiménez, K. P., Ayup, J., y Díaz, J. G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(1), 1-14.
- Grass, J. F., Cervantes, F., y Palacios, M. (2016). Elementos metodológicos para el fortalecimiento del enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). *Agricultura Sociedad y Territorio*, 13(1), 63-85.

- Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, XX(34), 119-136.
- Hogan, S. J., y Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2017). Caracterización del SIAL nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo, México. México: IICA.
- Kızılioglu, M., y Kok, S. B. (2020). A Research Between Organizational Culture and Organizational Power in the Context of Denison Organizational Culture Model.
- Lee, C. A. (2013). Dimensión religiosa en las empresas familiares venezolanas. *Espacio Abierto*, 22(2), 305-318
- Martínez, D. (2020). ¿La desterritorialización, una noción para explicar el mundo rural contemporáneo? Una lectura desde los Andes Ecuatorianos. *Economía, Sociedad y Territorio*, 20(62), 845-870.
- Méndez, C. E., (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & gestión*, (46), 11-47.
- Nieto, E., y Cruz, C. (2016). Cultura organizacional en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 5(2), 50-58.
- Ortega, P., y Mínguez, R. (2003). Familia y transmisión de valores. Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*, 15, 33-56.
- Peters, T., y Waterman, R. (1982) En búsqueda de la excelencia, Harper & Row, Nueva York
- Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(55), 119-141.
- Rodríguez, C. R., y Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *ConCiencia Tecnológica*, (45), 12-17.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, S. S., y Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104.
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., y Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership (3rd Ed. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, (20), 194-215.
- Torres, G., y Ramos, H. A. (2008). Gobernanza y territorios. Notas para la implementación de políticas para el desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 50(203), 75-95.
- Torres, J. G., y Cornejo, F. M. (2018). Organización y liderazgo en la construcción de un Sistema Agroalimentario Localizado. Un estudio de caso sobre el nopal en Hidalgo, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y desarrollo Regional*, 28(51), 28-51. <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.496>
- Turlais, V., y Dubkevics, L. (2017, May). Comparative analysis of organizational culture models in Management Science. In Turiba University. International Scientific Conference (p. 204). Turiba University.
- Trompenaars, F., y Hampden. C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. EU: Natl book network.
- Zapata, A., y Rodríguez, A. (2008). Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación. Cali: Facultad De Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.