



**Centro de Investigación en Alimentación y
Desarrollo, A.C.**

**EQUIDAD GERENCIAL, COMO UNA DEMANDA INTANGIBLE
DE MERCADO: HACIA ORGANIZACIONES SUSTENTABLES.
EL CASO DE UVA DE MESA**

Por:

Karla Terán Samaniego

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACION DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

DOCTORA EN DESARROLLO REGIONAL

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Karla Terán Samaniego, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Doctora en Desarrollo Regional.



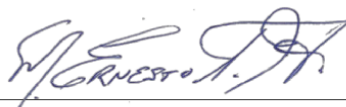
Dr. Jesús Martín Robles Parra
Director de Tesis



Dra. Beatriz Olivia Camarena Gómez
Integrante del comité de tesis



Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez
Integrante del comité de tesis



Dr. Martín Ernesto Tiznado Hernández
Integrante del comité de tesis

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en la tesis “Equidad Gerencial, Como una Demanda Intangible de Mercado: Hacia Organizaciones Sustentables. El Caso de Uva de Mesa” es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial de la autora Karla Terán Samaniego, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita de quien ocupe la titularidad de la Dirección General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director(a) de tesis.



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN
ALIMENTACIÓN Y DESARROLLO, A.C.**
Coordinación de Programas Académicos


Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo monetario con el cual pude valerme para la realización de mis estudios doctorales.

Doy las gracias al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD), tanto a su personal académico como administrativo, por su ayuda durante los cuatro años de mis estudios de posgrado.

Agradezco infinitamente a los miembros de mi comité de tesis, a la Dra. Beatriz Olivia Camarena Gómez, Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez, Dr. Martín Ernesto Tiznado Hernández y, muy especialmente, al Dr. Jesús Martín Robles Parra por haberme brindado su apoyo, asesoría y consejos, los cuales fueron fundamentales para la culminación de mi tesis de investigación. Muchas gracias a los cuatro por su excelente trato y amena convivencia, que sin duda hacen mucho más llevadera la carga académica.

A la Coordinación de Programas Académicos, la Dra. Adriana Sañudo Barajas, Argelia Marín, Aurora Vidal, Verónica Araiza, Laura García, Norma García, Alfonso Coronado y Héctor Galindo, por todo su apoyo durante estos cuatro años.

A todos mis compañeros, pero muy especialmente a mis amigos Carmen Salas, Diana López, Norma Lucía Rodríguez y Carlos López, que siempre estuvieron dispuestos a darme una mano cuando lo necesité, y mejor aún, que iniciaron conmigo una amistad en nuestro paso por esta maravillosa experiencia.

A las 14 organizaciones exportadoras de uva de mesa, que me dieron la oportunidad de conocer un poco de lo mucho en lo que trabajan, para lograr avanzar hacia la sustentabilidad.

DEDICATORIA

Dedico principalmente esta tesis a Dios, quien indudablemente ha permanecido conmigo en cada momento y en cada lugar, todos los días de mi vida; ha puesto las oportunidades más precisas en mi camino, y me ha dotado de la voluntad que he necesitado para formarme profesional y personalmente, para así poder aprovecharlas.

A mi amado esposo por su extraordinario apoyo en los días buenos, y en los no tan buenos; por ser mi porra principal en este proceso tan gratificante, pero tan retador a la vez. A mis adorados hijos, por ser fuente de motivación, inspiración y fuerza para mí; espero con el alma ser un ejemplo para ellos, y que lleguen mucho más lejos que yo.

A mi madre, que me ha dado la vida y su vida, fungiendo como uno de los pilares más importantes en mi crecimiento y desarrollo. A la mamá Mina, que desde que tengo uso de razón me guarda, y que también es un cimiento significativo en mi formación. A la mamá Nelly, que con su amor, palabras, y entrañable y única amistad, me ha acompañado en cada etapa importante de mi vida, y que en definitiva, también es un estribo fundamental para mí.

A mis hermanos de sangre y corazón Ady y Jesús, que amo profundamente y son piezas cruciales en mi vida. A mi hermana putativa Ale, que admiro y quiero tanto, y a mis sobrinas Jannet, Samantha y Natalia, que las he tomado como mías; a las cuatro las adoro íntensamente. A mis hermanas del alma Patto, Yadhira y Claudia, que con su cariño, apoyo, compañía y entusiasmo, me motivan siempre a seguir. A mi familia del alma, los García: tía Rosella, tío Fito, Roselita, Yahaira, Swammy, Faby, y mi sobrina Fernanda, porque han estado y están siempre al pendiente de mí y los míos.

A la nanita Armidita, que en cada oportunidad deja parte de su esencia en mí. A la nana Carmen, que con su amor, cariño y atenciones, se ha quedado siempre en mi corazón. A mi padre, que con sus pláticas me hace reflexionar y me recuerda las cosas más sencillas de esta vida, y a la familia Terán que quiero tanto. A la tía Lulú, que ha permanecido al pie del cañón con nosotros, a cada minuto. A Gustavo, que siempre se hace presente con mucho afecto y consideración. Y muy importante, a mis abuelos Doña Amparo y Don Chuchú, que los tuve y los sigo teniendo siempre conmigo y para mí.

CONTENIDO

APROBACIÓN	2
DECLARACIÓN INSTITUCIONAL	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
CONTENIDO	6
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE CUADROS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. IMPORTANCIA REGIONAL DEL SISTEMA DE VID DE MESA SONORENSE	17
2.1. Las Dimensiones del Sistema y Características de Mercado.....	17
2.1.1. El Sistema de Vid de Mesa en el Contexto Mundial	17
2.1.2. El Sistema de Vid de Mesa en México	19
2.1.3. El Sistema de Vid de Mesa en Sonora.....	19
2.1.4. Las Variedades de Vid de Mesa en Sonora para Exportación.....	20
2.1.5. Características de su Mercado del Sistema de Vid de Mesa.....	23
2.1.6. El Sistema de Vid de Mesa ante las Demandas Intangibles de Mercado	26
2.1.7. Instancias y Normativas relacionadas con la Producción y Exportación de la Vid de Mesa.....	28
2.1.8. La Responsabilidad Social Empresarial, el Desarrollo Sustentable y el surgimiento de los Procesos de Certificación.....	30
2.1.8.1. GlobalG.A.P.....	35
2.1.8.2. Fair Trade.....	37
2.1.8.3. RainForest Alliance.....	38
2.1.8.4. Kroger.....	40
2.1.8.5. PrimusGFS.....	41
2.1.8.6. SENASICA.....	42
2.1.8.7. México Calidad Suprema.....	42
2.1.8.8. USDA ORGANIC.....	43
2.1.8.9. DEALTI.....	44
2.1.8.10. DEAR.....	45
2.1.8.11. SMETA.....	46
2.2. Estudios sobre el Sistema de Vid de Mesa, la Equidad Gerencial, las Demandas Intangibles de Mercado y las Organizaciones Sustentables	50
2.2.1. Estudios sobre el Sistema de Vid de Mesa	50

CONTENIDO (continuación)

2.2.2. Estudios sobre Equidad Gerencial	56
2.2.3. Estudios sobre las Demandas Intangibles de Mercado	59
2.2.4. Estudios sobre las Organizaciones Sustentables.....	64
2.3. Análisis de los Conceptos de Equidad Gerencial, Demandas Intangibles de Mercado y Organizaciones Sustentables	69
2.3.1. Equidad Gerencial.....	69
2.3.2. Demandas Intangibles de Mercado.....	74
2.3.3. Organizaciones Sustentables.....	75
3. MARCO METODOLÓGICO.....	84
3.1. Base Conceptual (Conceptos y Subconceptos)	85
3.2. Necesidades de Información.....	87
3.3. Matrices de Variables e Indicadores.....	88
3.4. Unidades e Informantes	96
3.5. Diseño y Tipo de Estudio	96
3.6. Determinación de Población y Muestra antes de COVID-19.....	97
3.7. Determinación de Población y Muestra durante COVID-19.....	98
3.8. Definición de Instrumentos y Obtención de Datos.....	99
3.9. Validación del Contenido del Instrumento	99
3.10. Procedimiento.....	100
3.11. Procesamiento y Análisis de Datos	101
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	105
4.1. Equidad Gerencial (Max QDA-entrevistas)	105
4.2. Nivel de Sustentabilidad de Cada Organización (Valoración).....	110
4.3. Grado de Equidad Gerencial y Nivel de Sustentabilidad de Cada Organización (valorización).....	116
5. CONCLUSIONES.....	124
6. RECOMENDACIONES.....	125
7. REFERENCIAS	126
8. ANEXO 1	140

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Esquema analítico del marco teórico y resultados de la búsqueda.....	76
2	Marco teórico-conceptual, denotando la base de la investigación y las teorías de las que se deriva.....	77
3	Estructura organizativa vertical, para el caso del sistema de vid de mesa.....	89
4	Estructura organizativa sistémica, para el caso del sistema de vid de mesa.....	89
5	Estructura organizativa con el principio del desarrollo sustentable, para el caso del sistema de vid de mesa.....	90
6	Esquema metodológico.....	92
7	Base conceptual tomada para su operativización.....	93
8	División del concepto de equidad gerencial para su operativización.....	94
9	División de los conceptos de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables para su operativización (de manera conjunta).....	95
10	Códigos que hacen referencia a los conceptos, componentes y elementos de la base conceptual.....	110
11	Códigos que hacen referencia a los conceptos, componentes y elementos opuestos a la base conceptual.....	111
12	Matriz de códigos y organizaciones (conurrencia).....	116
13	Mapa del Código equidad gerencial / Subcódigo de competencia / Componente buena actitud.....	117
14	Certificaciones, auditorías y distintivos que actualmente manejan las organizaciones exportadoras de uva de mesa.....	121

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Especificaciones hechas por el mercado a las organizaciones del sistema de vid de mesa.....	52
2	Necesidades derivadas del concepto equidad gerencial.....	97
3	Necesidades derivadas de los conceptos de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables (de manera conjunta).....	98
4	Matriz de variables e indicadores de equidad gerencial (primera parte).....	99
5	Matriz de variables e indicadores de equidad gerencial (segunda parte).....	100
6	Matriz de variables e indicadores de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables (primera parte).....	101
7	Matriz de variables e indicadores de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables (segunda parte).....	102
8	Matriz de variables e indicadores de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables (tercera parte).....	103
9	Listado de la población de estudio (41 exportadoras de uva de mesa).....	104
10	Número de certificaciones, auditorías y distintivos que actualmente manejan las organizaciones exportadoras de uva de mesa.....	122
11	Proporción correspondiente a cada certificación, auditoría y distintivo, de acuerdo a proporción obtenida en los tres ámbitos del desarrollo sustentable.....	123
12	Número de valorización asignados a cada certificación, auditoría y distintivo, de acuerdo a la atención otorgada a cada uno de sus puntos de verificación, en los tres ámbitos del desarrollo sustentable.....	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Página
1	Principales países importadores de uva 2016.....	19
2	Principales países exportadores de uva 2016.....	19
3	Principales variedades de uva exportadas a Estados unidos (periodo 2008-2016).....	23
4	Conformación de grupos por comparación (RStudio).....	125

RESUMEN

En el Noroeste de México, algunos sistemas agrícolas, como el de producción de uva de mesa, han estado acudiendo a segmentos de mercado cada vez más exigentes, en donde se encuentran, en su mayoría, consumidores de un buen grado educativo, un alto nivel de ingreso y un gran sentido de responsabilidad por lo que acontece en el entorno.

Tal segmento de mercado además de exigir productos que cumplan con los atributos convencionales (color, sabor, textura etc.), también se preocupa por atributos no visibles en el producto que atañen a la organización, por ejemplo, su responsabilidad con factores ambientales (suelo, aire, agua tierra y biodiversidad) y/o sociales (educación, salud y pago justo de empleados, cuidado del entorno local, o bien un adecuado nivel de equidad en todos sus ámbitos, entre ellos el de gerencia).

El cumplimiento a dichas dimensiones permite a las organizaciones de este sistema, avanzar hacia una estructura organizativa cada vez más sustentable. Es en este último aspecto que este trabajo finca su objetivo general: relacionar la equidad gerencial, como una de las exigencias intangibles de mercado, con los cambios en la organización hacia la sustentabilidad, en el caso de las organizaciones productoras y exportadoras de uva de mesa sonoreense. Se parte de la hipótesis de que la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad.

El procedimiento metodológico consistió en la aplicación de una entrevista semi estructurada a 14 organizaciones elegidas con un nivel de representatividad del 95% de confianza y 7.5% de error. Los resultados fueron procesados con los programas de Max QDA y RStudio. Se realizó la prueba de independencia Chi cuadrada de Pearsons, la cual resultó rechazada en cuanto a la independencia entre variables, por lo que se acepta la dependencia entre la equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad en una organización.

Los resultados indican que efectivamente, existe una relación positiva entre el grado de la equidad gerencial de los gerentes y el nivel de sustentabilidad de la organización; es decir, entre más equitativos son los gerentes, la organización es más sustentable. Se confirma entonces la hipótesis de que ***“la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad”***.

Palabras clave: sistema de uva de mesa, equidad gerencial, demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables.

ABSTRACT

In the Northwest of Mexico, some agricultural systems, such as table grape production, have been resorting to increasingly demanding market segments, where most of them are consumers with a good educational level, a high-level income and a great sense of responsibility for what happens in the environment.

Such market segment, in addition to demanding products that comply with conventional attributes (color, taste, texture, etc.), is also concerned with non-visible attributes in the product that have to do with the organization, for example, its responsibility with environmental factors (soil, air, water, land and biodiversity) and/or social (education, health and fair pay for employees, care for the local conditions, or an adequate level of equity in all areas, including management).

Compliance with these dimensions allows the organizations of this system to move towards an increasingly sustainable organizational structure. It is in this last aspect that this work establishes its general objective: to relate managerial equity, as one of the intangible market demands, with changes in the organization towards sustainability, in the case of table grape producing and exporting organizations of Sonora. This thesis is based on the hypothesis that managerial equity, as an intangible market demand, fosters organizational changes towards sustainability.

The methodological procedure consisted of applying a semi-structured interview to 14 selected organizations with a level of representativeness of 95% confidence and 7.5% error. The results were processed with the Max QDA and RStudio programs. The Pearsons Chi-square test of independence was carried out, which was rejected in terms of the independence between variables, thus accepting the dependence between managerial equity and the level of sustainability in an organization.

The results indicate that indeed, there is a positive relationship between the degree of managerial equity of the managers and the level of sustainability of the organization; that is, the more equitable the managers, the more sustainable the organization. The hypothesis that "**managerial equity, as an intangible market demand, fosters organizational changes towards sustainability**", is then confirmed.

Keywords: table grape system, managerial equity, intangible market demands and sustainable organizations.

1. INTRODUCCIÓN

En Sonora, uno de los sistemas de mayor relevancia para el desarrollo regional, es la producción de uvas de mesa. Produce poco más del 80% del total nacional, ocupan una superficie de aproximadamente de 12,917 hectáreas con alrededor de 41 organizaciones (Contreras, 2019). Produce un promedio anual de 25.4 millones de cajas, de las cuales el 82% se exporta, mientras que el 18% restante se comercializa en el mercado nacional. Del 82% de las cajas exportadas, el 75% se dirige hacia el mercado norteamericano, mientras que el resto se comercializa en países como Canadá, Inglaterra y Australia (AALPUM, 2009). Además, esta actividad genera una derrama económica de alrededor de 200 millones de dólares y aproximadamente 3 millones jornales (Aranda, 2016).

En segmentos especializados de mercado a los que acuden estas organizaciones, la demanda de los consumidores empieza a cambiar toda vez que además de estar atentos a los atributos físicos que cubren tradicionalmente los productos, ahora tienden a preocuparse cada vez más por cualidades conceptualizadas como “exigencias intangibles” porque no se relacionan directamente con el producto a consumir, sino con la responsabilidad social y el cuidado ambiental que respalda a las organizaciones ofertantes del mismo (Siebert y Martin, 2006; Robles y Garza, 2011; Aranda, 2016; Solís *et al.*, 2017; Wei *et al.*, 2018).

En lo referente a la responsabilidad social, las inquietudes de los consumidores con respecto a las organizaciones, giran en torno al trabajo infantil, incumplimiento en necesidades básicas de higiene y salubridad en viviendas, salarios injustos, falta de atención médica al trabajador y sus familias, ausencia de atención educativa a los hijos de los trabajadores y malas condiciones nutricionales, entre otros (The Packer, 2017; Vanderhorst, 2018; Karst, 2018). En lo que corresponde al cuidado ambiental, sus preocupaciones se agrupan en torno a la huella hídrica, huella de carbono, ineficiencia energética, uso de químicos y pesticidas, aplicación de conservadores agresivos y productos finales nocivos y/o de baja calidad (Stefanelli *et al.*, 2010; Young y Vivier, 2010; Kemp *et al.*, 2015; Conesa *et al.*, 2016; Xiao *et al.*, 2017; Takma y Korel, 2017; Litskas *et al.*, 2017; Wei *et al.*, 2018; Melo *et al.*, 2018).

En esa misma línea de exigencias intangibles por parte de los consumidores, se ha configurado una nueva demanda por parte de éstos en sus decisiones de compra: la equidad gerencial de las

organizaciones (Duque *et al.*, 2013; Marrugo-Salas, 2016). Es importante aclarar que dicha demanda no ha llegado solamente por parte de los consumidores, sino también por parte de inversionistas, empleados, académicos, asesores, etc., quienes han considerado necesario incluir la participación de todas las personas por igual (en particular la de la mujer) en la gerencia y demás posiciones de liderazgo, pues se argumenta, que tal inclusión es benéfica para la organización, no sólo desde la perspectiva ética y moral, sino también desde la óptica de la eficiencia empresarial (Gabaldón, 2013; Bañuelos *et al.*, 2019).

En tal contexto, la pregunta de investigación que orienta este trabajo es: ¿cuáles son las demandas intangibles de mercado que deben cumplir las organizaciones, para transitar hacia la sustentabilidad?, estableciéndose como objetivo general “relacionar la equidad gerencial, como una de las demandas intangibles de mercado, con los cambios en la organización hacia la sustentabilidad”, y como hipótesis lo siguiente: ***la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad.*** Para estar en posibilidades de ofrecer una respuesta a tal interrogante, objetivo e hipótesis, el estudio se acota al sistema vid de mesa en Sonora, y se establecen tres preguntas específicas: ¿cuáles son las principales exigencias intangibles de mercado que presentan las organizaciones más importantes del sistema de vid de mesa?; ¿cómo estas exigencias intangibles atienden a la parte ambiental, social y económica de la organización?; y ¿cómo la equidad gerencial se relaciona como una demanda intangible de mercado, con el nivel de sustentabilidad de una organización?

En términos metodológicos, el diseño del estudio es no experimental, de enfoque mixto, transversal, intencional y correlacional (asociación). Lo primero, porque los datos se recolectaron a partir de los sujetos investigados, en donde ocurren los hechos (Hernández *et al.*, 2010); y lo último porque las variables que derivan de la hipótesis y a su vez de la base conceptual, tienen estrecha relación de dependencia, lo cual permite determinar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable (Rojas, 2015). La recolección de datos primarios se realizó a través de una entrevista semiestructurada (guión), que se aplicó a las 14 organizaciones de la muestra, durante el periodo de noviembre 2020 a marzo 2021. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron los programas Max QDA (Kuckartz y Rädiker, 2019) y RStudio (Ahumada, 2003).

La tesis se compone de 7 capítulos. En el primero se presenta el panorama general de la producción uva de mesa y su relevancia regional. En el segundo, a manera de marco referencial, se presenta el

estado del arte de la temática en cuestión, para destacar la pertinencia conceptual, teórica y empírica del estudio. El tercer capítulo da cuenta de la base teórica conceptual que fundamenta la hipótesis teórica. En el cuarto, se presenta el procedimiento metodológico seguido para el cumplimiento del objetivo general de la investigación y la verificación de la hipótesis. En el quinto apartado se describen los resultados de investigación y se discuten a la luz de los postulados que guían el presente trabajo. Finalmente, se presentan las conclusiones relevantes de esta tesis, así como algunas consideraciones y recomendaciones generales.

2. IMPORTANCIA REGIONAL DEL SISTEMA DE VID DE MESA SONORENSE

2.1. Las Dimensiones del Sistema y Características de Mercado

El objetivo de este apartado es describir la relevancia regional de las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses; asimismo, presentar las principales características de mercado y requerimientos específicos, como los relacionados con certificaciones, auditorías y distintivos.

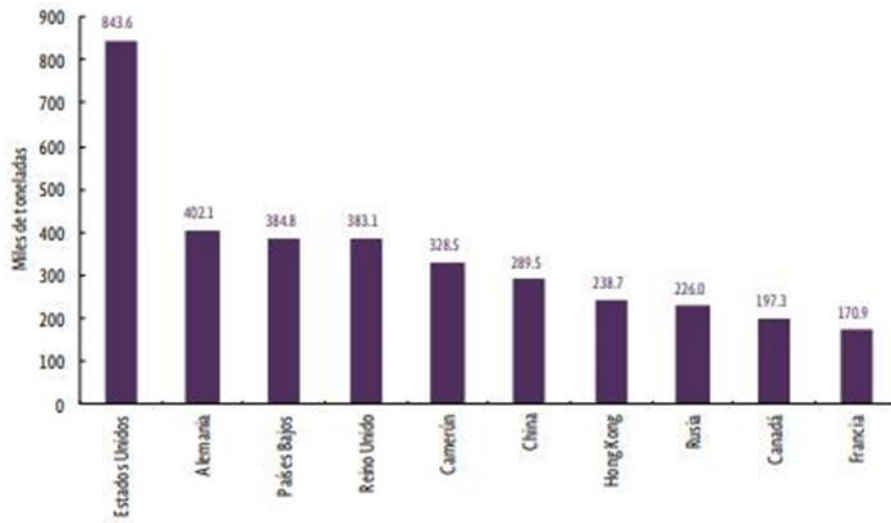
2.1.1. El Sistema de Vid de Mesa en el Contexto Mundial

Por su importancia económica, cultural y religiosa, el cultivo de la uva (*Vitis vinifera*) es uno de los más antiguos del mundo. Actualmente el 31% de la producción mundial se destina al mercado en fresco; 67% a la elaboración de vinos y otras bebidas alcohólicas; y 2% es procesada como fruta seca (Borja-Bravo *et al.*, 2016).

La uva de mesa se cultiva en alrededor de 90 países y es una de las frutas más consumidas a nivel global (Márquez *et al.*, 2004). Entre los principales productores se encuentran China, India, Turquía, la Unión Europea, Brasil, Estados Unidos, Chile, Perú, Sudáfrica y Corea del Sur (Aranda, 2016). De estos países, México se ubica en el lugar número once, sin embargo, en las exportaciones globales, México ocupa el octavo lugar, con 163,000 toneladas (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2015).

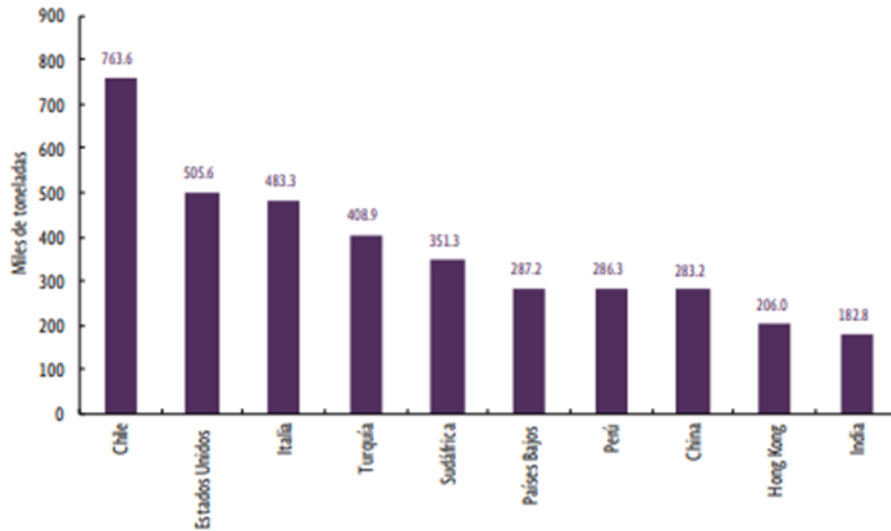
De acuerdo con datos de SAGARPA (2017), en 2016 los principales países importadores de esta fruta fueron Estados Unidos, Alemania y Países Bajos, con un consumo de 843.6, 402.1 y 384.8 miles de toneladas respectivamente (gráfico 1). Con respecto a las exportaciones de uva de mesa para ese mismo año, Chile, Estados Unidos e Italia contribuyeron con 763.6, 505.6 y 483.3 miles de toneladas de uva respectivamente (gráfico 2). Se estima que para 2030 las demandas futuras de uva de mesa a nivel mundial, fluctúen entre 5,916.94 a 7,306.13 miles de toneladas, con un crecimiento acumulado de 23.48%.

Gráfico 1. Principales países importadores de uva 2016.



Fuente: (SAGARPA, 2017).

Gráfico 2. Principales países exportadores de uva 2016.



Fuente: (SAGARPA, 2017).

2.1.2. El Sistema de Vid de Mesa en México

De acuerdo con SAGAPHA, en 2016, las uvas mexicanas abastecían el 23.99 del mercado norteamericano, el 9.27 del mercado canadiense y el 8.2 del mercado del Salvador. En el periodo 2003-2016 la producción de uva en México creció un 6.05% con un total de 351,309 toneladas, todo esto estimulado por una expectativa de crecimiento en la demanda de entre 5,919.94 a 7,306.13 para el año 2030 (SAGARPA, 2017).

A nivel nacional, la producción de uva comprende una superficie de 31.5 mil hectáreas que genera un valor de producción cercano a los 4,665 millones de pesos en este rubro, en donde Sonora, Zacatecas y Baja California son los estados que más contribuyen. De la producción nacional de uva de mesa, alrededor del 58 por ciento es exportada a 10 países, incluyéndose Estados Unidos, El Salvador, Costa Rica y Japón, con un valor total de 159.5 millones de dólares (A la Torre, 2018). En 2017 las diferentes modalidades de producción de este fruto en México alcanzaron un total de 415,889 toneladas, 18.4% más que en 2016. En este mismo año, Sonora fue líder con una producción de 334 mil 355 toneladas, 25.3% más que el año anterior, con 67,554 toneladas adicionales. Tres estados concentraron el 94.2% de la producción de uva nacional, concretamente: Sonora (80.4%), Zacatecas (8.0%) y Baja California (5.8%) (SAGARHPA, 2018).

2.1.3. El Sistema de Vid de Mesa en Sonora

El sistema de vid de mesa sonorenses está constituido por aproximadamente 41 organizaciones, las cuales ocupan en conjunto una superficie aproximada de 17,200 hectáreas de cultivo y aportan el 89% del volumen de producción y el 95% de las exportaciones (Contreras, 2019). Sus respectivas actividades productivas y administrativas se localizan principalmente en los municipios de Caborca, Pitiquito, Altar, Hermosillo, Carbó, San Miguel de Horcasitas, Guaymas y Empalme.

En esta entidad se producen anualmente alrededor de 25.4 millones de cajas de uva, 90% de las cuales se exportan y el resto se destina al mercado nacional. Aproximadamente el 75% de las cajas exportadas se quedan en el mercado norteamericano y el resto en Canadá, Inglaterra y Australia

(Bañuelos *et al.*, 2019). La derrama económica de esta actividad es de 200 millones de dólares y alrededor de 3 millones de jornales al año (Aranda, 2016).

Según cifras oficiales, el estado de Sonora se situó como líder nacional en la producción de uva los años 2017 y 2018 (SAGARHPA, 2018); de hecho, su producción en las diferentes modalidades, presentó del año 2013 al 2018, un incremento acumulado de 23.1%, es decir una tasa de crecimiento promedio anual de 4.6%. En el año 2017 se obtuvieron 334 mil 355 toneladas, cantidad que representó el 80.4% de la producción nacional y que permitió generar alrededor de 485.5 millones de divisas al destinarse la mayor parte al mercado internacional. En 2018, Sonora fue nuevamente el número uno en la producción nacional, la producción de uva en sus diferentes variedades alcanzó las 236,831 toneladas (SAGARHPA, 2018).

Los datos hasta aquí presentados permiten afirmar que Sonora contribuye de manera significativa en la producción nacional de uva y que el mercado de Estados Unidos es su principal destino, país que también importa uva de mesa de Chile y Perú, pero México es su principal proveedor (Montaño y Preciado, 2017; CCI, 2019). Probada la relevancia de la producción regional de uva de mesa, a continuación, se presentan las variedades de uva de mesa que exporta Sonora.

2.1.4. Las Variedades de Vid de Mesa en Sonora para Exportación

La producción de uva en el estado de Sonora tiene gran importancia social y económica, y el mercado para su exportación, Estados Unidos, cada día es más diverso. En general, este mercado demanda la disponibilidad de una amplia gama de variedades que satisfagan a los consumidores en precio y calidad. Los programas de desarrollo de variedades de uva atienden esos aspectos que el consumidor busca y han incursionado además, en procesos de investigación de mejoramiento genético para producir uva sin semilla; con tal propósito, han impulsado estrategias genéticas tradicionales utilizando variedades como Perlette, Black seedless, Crimson seedless, Crispy, Flame, Superior, Princesa, Red globe, Fiesta, Fresno y Thompson (Tiznado, *et al.*, 2015).

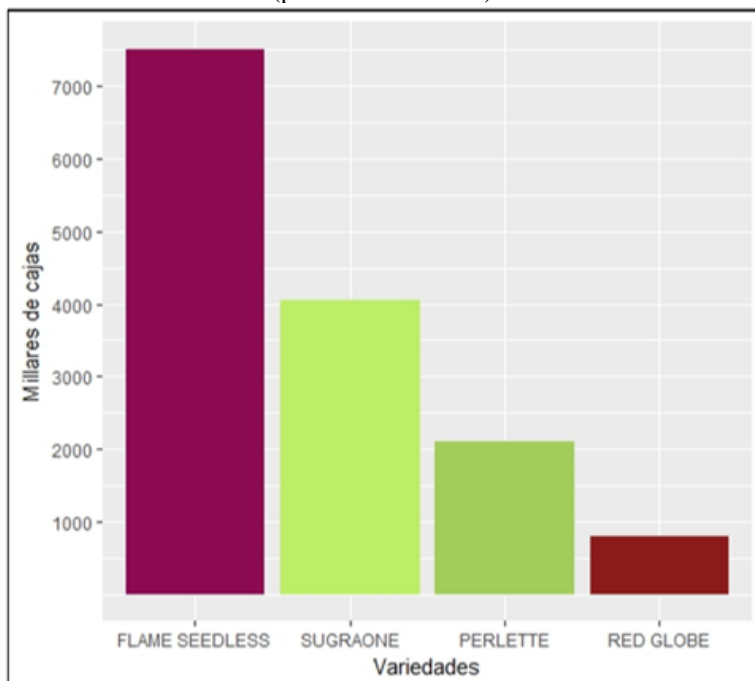
Lo anterior ha sido en atención a cambios surgidos en California, el mayor estado productor de uva de Estados Unidos, al gestionar a otros países productores para que oferten nuevas variedades, cuidando que tales cambios representen beneficios para los agricultores, por una parte, pero

también para los consumidores (Redagrícola, 2017).

Es en esta dinámica que podemos ubicar el comportamiento de las variedades exportadas por Sonora hacia Estados Unidos. Tan solo en el periodo del 2008 al 2016 las principales variedades exportadas a dicho país fueron la Flame seedless, Sugraone, Perlette y Red globe (gráfico 3) (Contreras, 2019). Estas variedades han significado para el estado millares de cajas exportadas; sin embargo, el gran dinamismo de los consumidores ha hecho que surjan nuevas demandas que tales variedades no pueden cumplir, de ahí la importancia del cambio varietal y la adaptación por parte de las organizaciones a dichos cambios (Redagrícola, 2017).

En los últimos años, nuevas variedades se han creado en California gracias a que en esa región se encuentran muchos de los programas de mejoramiento genético. Tipos de uva como Scarlett royal, Autumn king y Pristine, van en evidente ascenso, pero otras como Crimson y Red globe con cada vez menos demandadas. De acuerdo a los análisis de los productores californianos, los consumidores quieren frutas que sean diferentes a las que están acostumbrados, lo que evidencia que estos cambios varietales no son provocados solamente por las necesidades de los productores, sino en gran medida, por lo que demanda su mercado (Redagrícola, 2017).

Gráfico 3. Principales variedades de uva exportadas a Estados Unidos (periodo 2008-2016).



Fuente: Contreras, 2019.

Es importante señalar que, para el desarrollo exitoso de nuevas variedades, deben incluirse nuevas técnicas de producción y de manejo, es decir, es necesaria la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos económicos para poder lograrlo. Afortunadamente para los productores de vid de mesa, las nuevas variedades han tomado rápidamente una posición favorable en el mercado debido a sus atributos, por ejemplo, Autumn king es una variedad que tiene una gran diferencia de tamaño frente a Thompson, y evidentemente tiene una gran aceptación (Redagrícola, 2017).

Por otra parte, la ventaja de Scarlett royal, es ser una variedad roja que toma su color de manera más sencilla que Crimson, y que se puede almacenar durante 90 días fácilmente, hecho que facilita su aceptación por parte de los consumidores. En lo que respecta a la uva de mesa verde Pristine, es la mejor variedad para consumo hoy en día, sin embargo, está en poder de un grupo muy reducido de productores, y esto limita el acceso que los compradores pueden tener hacia el producto. Por otro lado, Sweet sapphire ha tenido gran aceptación en el mercado y con ella los productores, especialmente los californianos, han logrado alargar su ventana de comercialización (Redagrícola, 2017).

El recambio varietal por parte de los productores californianos, se ha visto reflejado en otros países productores, y ha ocasionado la conformación de nuevos mercados; entre estas variedades se encuentran Scarlet, Set celebration, Pristine, Inia grape-one, Magenta, Sweet scarlet y Thomcord (Weinblatt, 2020). También existen nuevos tipos de uva de mesa orgánica, entre los que destacan Allison, Krissy, Escarlata real, Gran verde, Sugraone y Thompson (The Packer, 2020).

En este segmento de producción de uvas orgánicas, las organizaciones agroalimentarias trabajan en la implementación de procesos de producción amigables en las fases de acondicionamiento, transporte, envasado y distribución, pero principalmente en la etapa de cultivo (Roselli, *et al.*, 2020). En Sonora se oferta la uva orgánica sin semillas con certificación de Fair Trade, y se presentan algunas variedades como Red seedless, Green seedless y Black seedless, que se han colocado favorablemente en el mercado por ser dulces y crujientes, y por cumplir con el compromiso que se ha adquirido con los ámbitos ambiental y social del desarrollo sustentable (The Mazatlán Post, 2020).

Las uvas orgánicas son una fruta muy popular que representa el 2.6% de todas las ventas de productos orgánicos y casi el 4% de uvas. Las ventas de este tipo de uvas crecieron casi un 5% en 2016 (PMG NEWS, 2020). Investigaciones recientes reportan que se cultivaron más de 280,000 hectáreas de uvas orgánicas en todo el mundo en 2018, lo que constituyó alrededor del 4% del área

de cultivo de uva a nivel global (7,5 millones de hectáreas). Por otro lado, actualmente en el territorio mexicano, la plantación de viñedos cubre alrededor de 70 mil hectáreas de cultivo de uva de mesa orgánica, de las cuales, la mayor parte de las variedades son de uvas blancas y rojas (Treviño, 2019).

Como podemos ver, Sonora ha exportado diversas variedades de uva de mesa hacia Estados Unidos, incluyendo la uva de mesa orgánica, que se deriva de procesos estrictos de cultivo que están relacionados con el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales que exige el desarrollo sustentable, no sólo porque es conveniente para los productores, sino porque así lo exige el mercado.

Por lo anterior, se considera pertinente conocer las características del mercado al que se orienta dicho producto, debido a que los cambios que presenta el sistema de uva de mesa apuntan a diversificar su producción, pero también sus normas de operación organizacional, en atención a lo que demanda ese mercado de consumidores.

2.1.5. Características de Mercado del Sistema de Vid de Mesa

Los mercados actuales cuentan con consumidores cada vez más exigentes, en donde destacan los espacios ubicados en Estados Unidos y algunos países de Europa. Los productos que en dichos países se comercializan son garantía de calidad y seguridad alimentaria; por tal razón, los consumidores están dispuestos a pagar por ellos (Compromiso RSE, 2020).

El consumidor de la uva de mesa, así como de muchos otros productos, paga por atributos que van más allá de la diferenciación, y de igual manera, busca que se realicen inversiones para la promoción de productos que sean locales y orgánicos, y que estén elaborados bajo prácticas éticas, entre las que destacan la atención hacia los trabajadores y el cuidado del medio ambiente; hoy en día, los consumidores tienen un papel más activo y una mayor influencia en la organización y el mercado (Cardona *et al.*, 2017; Solís *et al.*, 2017; Contreras, 2019).

Este segmento de consumidores busca marcas que generen un cambio a favor de la sociedad y/o el medio ambiente. Sus compradores se identifican más con la organización que siga dichas pautas, y prefieren su producto por encima de otros; incluso, están dispuestos a pagar precios altos con tal

de adquirir un bien que esté respaldado por prácticas relacionadas con la sustentabilidad; es decir, buscan consumir productos que sean orgánicos, amigables con el medio ambiente y cuya empresa productora sea socialmente responsable (Cardona *et al.*, 2017; Solís *et al.*, 2017; Contreras, 2019). Uno de los mercados cuyos consumidores siguen estas pautas, se ubica en Estados Unidos; generalmente, se trata de consumidores exigentes, con un nivel alto académicamente e informados tanto de sus derechos, como de las responsabilidades y compromisos que tienen las organizaciones exportadoras. Asimismo, conocen las leyes, normas y políticas que se deben tomar en cuenta para que las firmas mantengan un correcto funcionamiento; influyen también en el establecimiento de leyes internacionales bajo las cuales, las productoras, exportadoras, comercializadoras y distribuidoras tienen que operar (Nielsen, 2016; Contreras, 2019; Estrada-Domínguez *et al.*, 2020). Este mercado no manifiesta interés por el precio únicamente, sino que señala la relevancia en la calidad, el servicio y las prácticas que ejerce la compañía, sobre todo si se trata de productos exclusivos o novedosos. Por las razones mencionadas, el tipo de consumidores de uva de mesa con los que cuenta el mercado norteamericano, son altamente estrictos en sus requerimientos (Nielsen, 2016; Contreras, 2019; Estrada-Domínguez *et al.*, 2020).

Para cumplir con las expectativas de este tipo de mercado, cada año en Estados Unidos, la revista “The Packer” genera un reporte sobre las tendencias de los productos frescos, entre ellos la uva de mesa, en donde comunican las características sociodemográficas de los consumidores que tienen inclinación por estos productos y en donde se incluyen datos como la probabilidad de compra de uva de mesa en mujeres (con un 73%), en hombres (53%), el porcentaje de compradores que ganan más de 100,000 dólares al año (68%) y la probabilidad de que personas mayores de los 58 años adquieran uva (73%). Las preferencias por uvas verdes sin semillas son del 42% de preferencia y por uva roja sin semillas, es de 40% (The Packer, 2018).

En dicho reporte se informa que la probabilidad de compra en Estados Unidos por regiones, muestra un porcentaje muy parecido entre ellas, sin embargo, sobresale la zona del Medio Oeste, en donde se localizan estados de Illinois, Indiana, Michigan, Wisconsin, entre otros, y en donde se registra el más alto porcentaje de probabilidad de compra con un 73%. Por otra parte, la zona Oeste muestra una alta probabilidad de compra (72%), hecho que denota que el mercado de California y Arizona representa una oportunidad para la uva de mesa sonoreense, debido a la cercanía en cuanto a la ubicación geográfica con estos dos estados (The Packer, 2014).

Un dato relevante dentro de la información que presenta The Packer (2014), es que los encuestados sienten confianza comprando productos que provengan de zonas como América Central (Nicaragua y Honduras), Europa occidental (España, Alemania y Holanda), América del Sur (Chile, Brasil y Ecuador), y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda); y el 77% de los encuestados se sienten aún más cómodos comprando productos provenientes de México, lo que demuestra la confianza que existe por gran parte del mercado estadounidense hacia los productos provenientes de México.

En esta investigación se informa que el 44% de los consumidores encuestados jamás comprarían productos en países como China, debido a que éstos no proporcionan a sus clientes seguridad en cuanto a inocuidad de los alimentos, políticas y prácticas que implementan, así como la transportación del producto; todos estos son factores de peso que afectan la decisión de compra, ya que se tiene la certeza de que el 51% de los encuestados que adquirieron productos orgánicos fue para evitar consumir alimentos con químicos, el 47% de ellos respondieron que fue a causa del sabor de los productos orgánicos, y el 45% citaron razones de salud para poder efectuar o no la compra (The Packer, 2014).

Los datos de mercado que se discuten en el documento de The Packer (2014), señalan una tendencia importante de los consumidores estadounidenses por aspectos relativos a la inocuidad en los alimentos, calidad nutricional, cuidado del medio ambiente y atención a problemáticas de los trabajadores y la comunidad, debido a que son escenarios que se encuentran directamente relacionados con la producción y la imagen corporativa. Las condiciones antes mencionadas, han propiciado un cambio importante en las formas organizativas hacia estructuras cada vez más sustentables que consideran la visión del mercado, así como las estrategias de las organizaciones, en este caso las exportadoras de uva de mesa.

En suma, en este apartado se puede apreciar la descripción y las características particulares del consumidor de la uva de mesa, quien se preocupa por factores como el precio, la calidad y la inocuidad del producto, pero también este segmento especializado, debidamente localizado y conocedor, demanda a las organizaciones que se hagan responsables de los impactos ambientales y sociales que generan las operaciones y/o prácticas que están detrás del producto que se consume, es decir, mantienen exigencias intangibles.

2.1.6. El Sistema de Vid de Mesa ante las Demandas Intangibles de Mercado

El mercado constituye uno de los conceptos básicos que permiten entender las exigencias intangibles hacia las organizaciones exportadoras de uva de mesa de Hermosillo, Sonora. Si bien hay distintas connotaciones al respecto, esta investigación asume las precisiones hechas por Shepherd y Shepherd (2004), quienes lo definen como un grupo de compradores y vendedores que intercambian bienes altamente sustituibles entre sí.

El mercado no sólo demanda los atributos que son implícitos al producto, sino que también exige aquellos que se encuentran indirectamente relacionados a estos, pero directamente ligados a la organización y sus prácticas, es decir, los consumidores mantienen lo que se denomina “exigencias intangibles”. Las exigencias intangibles de mercado son requerimientos de sustentabilidad que algunos agentes imponen de manera directa o indirecta a las organizaciones y que han propiciado cambios importantes en éstas (Aranda, 2016).

Baumgartner (2009) considera dos caminos para que las organizaciones avancen hacia la sustentabilidad: la primera es la incorporación de sus principios a todos los procesos de la organización, en donde su interiorización se percibe como una transición ética de sus dirigentes. La otra, está relacionada con el hecho de que el principio ético de la sustentabilidad haya sido impuesto por exigencias de mercado; esta última es la posición que concuerda con lo planteado en la presente investigación y que denota la postura en la que se encuentran las organizaciones exportadoras de uva de mesa en Sonora.

Para este mercado, los consumidores no solo demandan atributos como sabor, dulzura, color, forma y/o frescura del producto cosechado, sino también que dichos productos provengan de productores que practiquen y promuevan dos aspectos primordiales: 1) la responsabilidad social a favor de los trabajadores (Siebert y Martin, 2006; Robles y Garza, 2011; Solís *et al.*, 2017) y 2) el cuidado ambiental (Wei *et al.*, 2018).

En el primer aspecto las problemáticas que deben ser atendidas son: trabajo infantil, incumplimiento en necesidades básicas de higiene y salubridad en viviendas, salarios injustos, falta de atención médica al trabajador y sus familias, ausencia de atención educativa a los hijos de los trabajadores y malas condiciones nutricionales (The Packer, 2017; Vanderhorst, 2018; Karst, 2018). En lo que respecta al segundo, los inconvenientes que deben ser resueltos son: huella hídrica,

huella de carbono, ineficiencia energética, uso de químicos y pesticidas, aplicación de conservadores agresivos y productos finales nocivos y/o de baja calidad (Stefanelli *et al.*, 2010; Young y Vivier, 2010; Kemp *et al.*, 2015; Conesa *et al.*, 2016; Xiao *et al.*, 2017; Takma y Korel, 2017; Litskas *et al.*, 2017; Wei *et al.*, 2018; Melo *et al.*, 2018).

Otra de las exigencias que se han sumado a las anteriormente descritas, para el caso de las organizaciones que integran el sistema de vid de mesa sonoreense, es la equidad gerencial (Marrugo-Salas, 2016; Duque *et al.*, 2013). Esta imposición no ha sido sólo por parte de los consumidores, sino también por los inversionistas, empleados, académicos, asesores, etc., quienes han considerado necesario incluir la participación de todas las personas por igual y en particular la de la mujer, en la gerencia y demás posiciones de liderazgo, pues su inclusión es benéfica para la organización, no sólo desde la perspectiva ética y moral, sino también desde la óptica de la eficiencia empresarial (Gabaldón, 2013; Bañuelos *et al.*, 2019).

Por ello, podemos evidenciar la emergencia de un grupo de consumidores preocupados por las prácticas de responsabilidad social y cuidado ambiental, pues constituye una conducta que a su juicio, asegura el bienestar de las futuras generaciones (The Packer, 2014). Es en esta dimensión en donde justamente se encuentran las organizaciones exportadoras de uvas de mesa sonoreense, donde la sustentabilidad se irgue como una condición de permanencia (Sroufe y Gopalakrishna-Remani, 2018).

Dicha preocupación de los consumidores por que las organizaciones a quienes les compran, avancen en procesos de equidad gerencial e inclusión de personas sin importar su sexo, género, edad, religión, condición física, nacionalidad, preferencia política, etc., en los altos niveles jerárquicos, es hoy una exigencia constante (Gabaldón, 2013). Esto ha propiciado una evolución en las estructuras organizativas que se manifiestan en nuevas configuraciones organizacionales y nuevos gerentes (Solís *et al.*, 2017).

El incremento en el compromiso con la transición hacia la sustentabilidad por parte de los gerentes, según Cáceres (2008), Matteo (2014) y Chaparro-Tovar *et al.* (2018), constituye una referencia de investigación de singular aportación, esto es debido al tipo de operaciones que mantienen dichas organizaciones y que están relacionadas en la parte ambiental, por ejemplo, con el uso de 68 tipos de plaguicidas (Bellarby, Foereid, y Hastings, 2008; Arroyave, *et al.*, 2009; Campos-Díaz, 2004; Velona, *et al.*, 2018), y en la parte social, particularmente, con la falta de oportunidades en los

puestos gerenciales para mujeres y personas con discapacidades físicas (Acker, 2006; Hernández, 2012; Vela, 2017; ONU Mujeres, 2012; OIT, 2016).

Es por estas problemáticas que a nivel global existe la preocupación por regular más de cerca a las organizaciones relacionadas con las actividades agroalimentarias; por ello, algunos gobiernos federales han delegado autoridad y responsabilidades a instancias estatales y locales, así como a actores no gubernamentales, especialmente a los minoristas y las ONGs, quienes han tomado un papel más participativo en la elaboración de normativas y especificaciones para estos rubros (Díaz y Avendaño, 2014).

2.1.7. Instancias y Normativas Relacionadas con la Producción y Exportación de la Vid de Mesa

En etapas anteriores a la apertura comercial, México y las organizaciones exportadoras del sistema de vid de mesa mantenían una dinámica caracterizada por una demanda creciente, precios al alza y regulaciones poco estrictas para el ingreso de productos agrícolas al mercado estadounidense. En la actualidad este panorama es distinto, ya las organizaciones afrontan la disposición de nuevos requerimientos de inspección aduanal, fitosanitaria y control de calidad, entre otras. Este endurecimiento en el acceso al mercado del vecino país del norte se explica por varios factores:

- a) La firma del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ocasionó un aumento en la competitividad de los mercados de Canadá, Estados Unidos y México; esto se acentuó cuando se certificaron otros acuerdos comerciales, como el de Chile, que provocó una disminución en los precios y en la demanda, pero además, ocasionó un importante crecimiento en los costos de producción.
- b) Surgieron a nivel global situaciones que afectaron la salud del consumidor, por ejemplo, problemas fitosanitarios derivados de la detección de residuos por la aplicación de pesticidas en los cultivos de uva de mesa (cianamida); la identificación de brotes de salmonelosis en algunos alimentos como fresas y melones; y finalmente, la localización en Europa de trastornos derivados del mal de las vacas locas.

c) Nació un temor generalizado en la comunidad de Estados Unidos a raíz de los sucesos terroristas del 11 de septiembre de 2001, que provocó desconfianza en alimentos extranjeros (Huesca *et al.*, 20119).

Los hechos anteriores propiciaron el surgimiento de normativas que tuvieron que ser acatadas por las organizaciones del sistema de vid de mesa, y nació también la necesidad de asignar la supervisión de sus operaciones a las oficinas respectivas debido a que la producción, empaque y envío de bienes a Estados Unidos, empezaban a ser sujetos de diversas medidas (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011; FDA, 2019):

1. La Food and Drug Administration (FDA) empezó a exigir que todos los alimentos exportados a ese país fueran inspeccionados en el puerto de ingreso, y detenidos aquellos que no cumplieran con los requisitos preestablecidos. United States Department of Agriculture (USDA) por su parte, ha fungido como la unidad del Gobierno Federal de Estados Unidos que tiene como objetivo desarrollar y ejecutar políticas de ganadería, agricultura y alimentación para certificar la seguridad alimentaria de los alimentos que se comercializan dentro del país. La USDA se ha apoyado en el Programa Orgánico Nacional (NOP, por sus siglas en inglés), en donde fueron establecidos los reglamentos que están relacionados con operaciones orgánicas.
2. US Customs and Border Patrol (CBP) junto con la FDA, la entidad de aduanas y protección fronteriza, o CBP por sus siglas en inglés, han sido responsables de la inspección de los productos exportados a Estados Unidos, en el caso particular de la uva fresca de mesa, el CBP es el responsable de inspeccionar y verificar que las exportaciones cumplan con las regulaciones establecidas por el Servicio de Inspección de Salud de Animales y Plantas (APHIS, por sus siglas en inglés).

Todos estos organismos han impuesto procesos de control para la seguridad alimentaria de EEUU. Aunado a lo anterior, emerge un sistema de certificaciones que busca garantizar a los consumidores productos confiables en cuatro aspectos básicos: seguridad alimentaria, protección medioambiental, bienestar de los trabajadores y bienestar de los animales de la localidad. El objetivo de estas medidas ha sido crear mayor conciencia en las organizaciones y propiciar en ellas acciones encaminadas a iniciar o reforzar procesos de responsabilidad ambiental y social (Huesca *et al.*, 2011).

2.1.8. La Responsabilidad Social Empresarial, el Desarrollo Sustentable y el Surgimiento de los Procesos de Certificación

Hasta hace algunas décadas, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades; sin embargo, hoy en día, la búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el ámbito de la responsabilidad social. El cuidado ambiental, la preservación de los recursos naturales, y la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones, son ahora temas fundamentales en un comportamiento socialmente responsable. Se ha pasado de un enfoque estratégico meramente económico, a uno cada vez más social y ambiental, con un alto grado de compromiso con el desarrollo sustentable y con los diferentes grupos de interés que intervienen (Pérez *et al.*, 2016).

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podría considerarse como una cuestión básica e inherente al proceder de la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios en donde ésta incorpora prácticas que interiorizan el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres componentes: el ambiental, el social y el económico. Esto permite que se reconozcan los intereses de los distintos grupos relacionados con la organización, pero procurando la preservación del medio ambiente y el cuidado de la salud de las personas, con el fin de asegurar el bienestar de las generaciones futuras (García, 2018).

Duque (2013) y Del Río *et al.* (2017) aseguran que la responsabilidad social empresarial no tiene una fecha de inicio exacta, sin embargo, existen varios indicios que llevan a los estudiosos de este campo a deducir cuáles fueron los sucesos que fungieron como base de la conformación de la RSE, dichos acontecimientos se presentan a continuación (Morales, *et al.*, 2009; Huesca *et al.*, 2011; Moreno-Sánchez, *et al.*, 2018; García, 2018; Leal, 2020; Foro Económico Mundial, 2020):

- 1) 1957-1958. Pandemia de gripe influenza A H2N2.
- 2) 1968-1970. La gripe de Hong Kong.
- 3) 1971-1972. Influenza A H1N1 en Rusia.
- 4) 1981-... Virus de VIH/SIDA.
- 5) 1987. Pandemia de SARS CoV.
- 6) 1992. Pandemia de gripe aviar H5N1.

- 7) 1992-1994. Firma del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que se realizó en términos de cumplimientos.
- 8) 1999. Se encontraron pesticidas en uva de mesa (cianamida), cuando Estados Unidos importó el producto.
- 9) 1999. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, del cual se hablará en los siguientes párrafos.
- 10) 2000. Los trastornos derivados del mal de las vacas locas, que surgió en Europa.
- 11) 2001. Terrorismo del 11 de septiembre, que propició la creación de la Ley de Bioterrorismo.
- 12) 2002. Brote de salmonelosis.
- 13) 2008. Brote de listeriosis que surgió en Canadá.
- 14) 2008-2009. Brote de listeriosis que inició en Chile.
- 15) 2009-2010. Pandemia de gripe A H1N1.
- 16) 2013-2019. Epidemia de gripe aviaria.
- 17) 2019. Pandemia de COVID-19.
- 18) 2020. Brote del nuevo bunyavirus.

La responsabilidad social empresarial ha permitido que el desarrollo sustentable se interiorice en la organización en ese afán de conciliar criterios económicos con prácticas de cuidado ambiental y responsabilidad social. La cuestión y el llamado es equilibrar un desarrollo económico positivo con la justicia y la equidad para todos; este principio ético también estuvo forjado a través de distintos acontecimientos, mismos que se numeran a continuación (Duque, 2013; Del Río, 2017; Eschenhagen, 2007; García, 2018; ONU, 2019; ONU, 2020):

- 1) 1892-1970. Movimiento ambientalista.
- 2) 1949-1973. La detonación de artículos de investigación en distintos lugares del mundo, en donde se plasmaba la urgente necesidad de cambiar el modelo de desarrollo económico, a causa de un evidente y próximo colapso ambiental.
- 3) 1971-1972. Conferencia de la ONU “El Medio Humano”.
- 4) 1987. Informe de Brundtland.
- 5) 1992. Primera Declaración de Río.
- 6) 1994. Primera Conferencia “Ciudades Sostenibles de la Tierra).
- 7) 1996. Segunda Conferencia “Ciudades Sostenibles de la Tierra).
- 8) 1996. Protocolo de Kioto.
- 9) 1999. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, del cual se hablará en los siguientes párrafos.

- 10) 2000. Carta de la Tierra.
- 11) 2002. Segunda Declaración de Río.
- 12) 2004. Conferencia de Aalborg.
- 13) 2007. Cumbre de Bali.
- 14) 2012. Tercera Declaración de Río.
- 15) 2015. Acuerdo de París.
- 16) 2015. Objetivos del desarrollo sustentable.
- 17) 2019. Cumbre sobre los Objetivos del Desarrollo Sustentable.
- 18) 2020. Informe de los Objetivos del Desarrollo Sustentable

Esta serie de acontecimientos coadyuvaron a formar la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sustentable (el primero como un criterio de valores y el segundo como un principio ético). Existe una coincidencia en el año de 1999, año en el que se presenta el “Pacto Mundial de las Naciones Unidas”, punto de convergencia donde el desarrollo sustentable se introduce en las organizaciones a través de la RSE, siendo considerado la mayor iniciativa mundial de sustentabilidad empresarial cuyo objetivo es lograr, precisamente, la adopción de un conjunto de principios universales por parte de las organizaciones (Gómez, 2011; García, 2018).

Dichos principios están relacionados con los siguientes ámbitos: 1) DERECHOS HUMANOS Y CONDICIONES LABORALES (sustentabilidad social), orientados a reforzar el respeto de los derechos humanos, no ser cómplice de abuso en ellos, apoyar los principios de asociación y el derecho a la negociación colectiva, eliminar el trabajo forzado y obligatorio, abolir cualquier forma de trabajo infantil y eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; 2) CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE (sustentabilidad ambiental), centrados en un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, se orientan a promover mayor responsabilidad medioambiental y alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente; y 3) ANTICORRUPCIÓN (sustentabilidad económica), estos tratan de promover actuaciones contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno (Gómez, 2011; García, 2018).

Para asegurar que estos principios se cumplan y avanzar a una mayor conciencia social, se desarrollaron un sin número de conferencias, normas, certificaciones, auditorías, distintivos y sellos de responsabilidad a nivel mundial, se fundaron instituciones a favor de los derechos de los

trabajadores y del medio ambiente, así como organizaciones –algunas aún vigentes- para dar soporte a lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (Pérez *et al.*, 2016).

La conceptualización sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es variada y polémica. A continuación, algunas definiciones de este término con el fin de mostrar su desarrollo conceptual y principales componentes.

En términos etimológicos, la palabra “responsabilidad” viene del vocablo *responsum*, forma latina del verbo “responder”; en lo que respecta a la palabra “social”, deriva del término latino *sociális*, que significa “perteneciente a una comunidad de personas”. De lo anterior es posible deducir que la responsabilidad social es la habilidad para responder a la comunidad, en este caso particular, desde el ámbito empresarial (Bonilla, 2017).

El Libro Verde, expuesto por la Comunidad Europea, ha dado una opinión pragmática al respecto, y relaciona la RSE con una integración voluntaria en busca de soluciones sociales y medio ambientales. De acuerdo con la Unión Europea, la RSE se basa en la presencia de dos dimensiones: una interna, que incluye los recursos humanos y objetivos de los colaboradores, así como sus problemas y necesidades; y una externa, que tiene consideración para con las comunidades locales, los proveedores y los clientes (Comisión Europea, 2001).

Dahlsrud (2008) define la responsabilidad social empresarial como un conjunto de políticas que las empresas deciden adoptar de manera libre y voluntaria, con la finalidad de contribuir de manera adecuada a la sociedad, a través de la conservación del medio ambiente y el establecimiento de relaciones benéficas con ciertos grupos de interés. Asimismo, Torassa (2010) menciona que la responsabilidad social no es una carga o un costo extra para la organización, sino un factor esencial de supervivencia toda vez que las firmas que descuidan este aspecto, corren el riesgo de perder su legitimidad social y, por tanto, el papel económico que ejercen.

Antelo y Robaina (2015) por su parte, comentan que la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sustentable, cuidando el medio ambiente, y mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general. Acuña et al. (2014), sostienen que la RSE es el conjunto de acciones que desarrolla una organización con el objetivo de obtener resultados en tres componentes, el económico, el social y el medioambiental, satisfaciendo los requerimientos de todas sus partes interesadas.

De acuerdo a Cajiga (2009), los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial deben atender a principios empresariales universales, y es el conocimiento y la aplicación continua de estos principios, lo que asegura su implementación exitosa: a) respeto a la dignidad de la personas; b) empleo digno; c) solidaridad; d) subsidio; e) contribución al bien común; f) corresponsabilidad, g) confianza; h) ética en los negocios; i) prevención de negocios ilícitos; j) vinculación con la comunidad; k) transparencia; l) honestidad; m) legalidad; n) justicia; o) equidad; p) empresarialidad, y q) desarrollo social.

Un aspecto importante de estos elementos éticos que se espera sea atendido por las organizaciones, es el acatamiento de la demanda hecha por ciertos grupos de interés en cuanto a la adopción de prácticas más justas con sus trabajadores y más amigables con el medio ambiente. Tanto consumidores como proveedores, distribuidores y/o comunidad en general, tienden a exigir y manifestar, en su respectiva demanda, cuestiones intangibles a la organización, que coinciden con los llamados requerimientos del desarrollo sustentable (Aranda, 2016).

El cómo cubre organización estos requerimientos en torno a la responsabilidad social y el desarrollo sustentable, representa dificultad para los consumidores y stakeholders en general, cuando desean adquirir un producto de manera responsable. Se entiende por stakeholder cualquier grupo o individuo que tenga posibilidad de afectar o de resultar afectado, por el logro de los objetivos de una organización (Arévalo y Requena, 2013).

El problema para identificar el avance de las empresas en tales requerimientos, se debe a la escasa información visible en el producto sobre las actividades que respaldan su producción, como por ejemplo, quiénes participan en él, cuáles son los impactos para el medio ambiente y para la salud, qué tipos de residuos se derivan de esa producción y cuál es su tratamiento, qué tipo de reciclaje puede llevarse a cabo, qué tipo de trato y beneficios tienen los empleados de la organización que ofrece el producto, entre otras cuestiones (Mónaco y Modesto, 2016).

Y son precisamente esos vacíos de información los que se atienden a través de diferentes procesos de certificación en favor de productos, servicios e incluso organizaciones. Las certificaciones están basadas en la implementación de mecanismos que permiten resaltar características de responsabilidad social y/o medioambiental, ofreciendo la garantía, certeza y credibilidad que los consumidores necesitan para diferenciar y revalorar los atributos de esos bienes. Estas acreditaciones representan una manera de medir el nivel de sustentabilidad de un producto, un

servicio y/o una firma, sobre todo, permiten conocer la huella ecológica del bien de consumo (Mónaco y Modesto, 2016).

Ahora bien, para el caso de las organizaciones que pertenecen a la industria de los alimentos, en particular las productoras y exportadoras de uva de mesa, las certificaciones juegan un papel muy importante desde hace algunos años. Los consumidores cada vez están más conscientes e interesados en los problemas ambientales y sociales que rodean la producción y el comercio de los productos agrícolas que consumen, y en respuesta a este interés manifiesto en su demanda, han surgido varios estándares de certificación, normas, auditorías y distintivos que buscan contribuir a la resolución de estas problemáticas, al igual que persiguen mejorar las posibilidades de ingreso de las empresas a esos nichos de mercado, e incidir también en el precio del producto (Andersen y Pazderka, 2003).

2.1.8.1. GlobalG.A.P. Una de las normas que busca alcanzar la sustentabilidad ambiental, social y económica, es la llamada “Buenas Prácticas Agrícolas” (BPA). Sus estándares cuentan con dos puntos de partida, el primero, es una guía de tipo oficial que se encuentra respaldada por la Food and Drug Administration (FDA), y el segundo, de carácter privado, está respaldado por el protocolo internacional GlobalG.A.P. (Good Agriculture Practices). Las BPA son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesos y transporte de alimentos, encaminados a proteger la salud humana, cuidar el medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias (FAO, 2012).

Las BPA consisten en la aplicación del conocimiento disponible para el uso sustentable de los recursos naturales elementales utilizados en la elaboración de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios, inocuos y saludables, considerando su viabilidad económica y estabilidad social. El objetivo es establecer una norma única de BPA, aplicable a diferentes productos y capaz de abarcar la totalidad de la producción agropecuaria; comprende un conjunto de especificaciones que van desde el proceso de producción del producto, hasta el momento en que éste es adquirido (FAO, 2012).

El protocolo GlobalG.A.P., fue creado como un instrumento para proveer estándares de calidad de los productos y facilitar la relación entre las organizaciones (FAO, 2012). Ofrece una certificación disponible en las áreas de cultivo y agricultura que incluye más de 40 normas a cumplir; también

cuenta con un proceso de evolución, en donde a través de una normativa denominada localg.a.p., se otorga apoyo a aquellas organizaciones de los mercados locales de productos agrícolas interesadas en prepararse para obtener esta acreditación. GlobalG.A.P. también ofrece optimizar el actual certificado de la firma a fin de demostrar ante los minoristas y compradores, su compromiso con la promoción de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), esto a través de GLOBALG.A.P.+Add-on, en donde se ofrecen módulos voluntarios adicionales para optimizar su producción y mejorar sus productos para que sea posible lograr una considerable contribución al cuidado del medio ambiente (GlobalG.A.P., s.f.).

El sistema GlobalG.A.P. –antes conocido como EUREPG.A.P.-, inició en 1997 como una iniciativa de los comerciantes pertenecientes al Grupo de trabajo de minoristas europeos (Euro-Retailer Produce Working Group, EUREP), que establecieron posteriormente una asociación de productores y minoristas (Asociación Global para una Agricultura Segura y Sostenible). Este protocolo ha sido impulsado por varios valores compartidos por las asociaciones, para ofrecer soluciones integrales a problemas globales, mismos que son enfrentados por las organizaciones agrícolas en la actualidad (GlobalG.A.P., s.f.).

Parra et al. (2015), la definen como una norma que detalla requisitos de inocuidad para la producción agrícola, basada en la aplicación de las BPA y en procedimientos relacionados con la higiene y la disminución de posibles fuentes de contaminación a lo largo del proceso productivo, la cosecha y el acondicionamiento de la producción. Se trata, a la vez, de un conjunto de principios adaptables a las diversas etapas de la producción agrícola con el propósito de ofrecer productos de alta calidad a los consumidores y asegurar al mercado un producto sano e inocuo para el consumo humano, en protección del ambiente y la salud de los trabajadores. La certificación GLOBALG.A.P., cubre los siguientes aspectos: inocuidad alimentaria; cuidado del medio ambiente; atención para la salud, seguridad y bienestar del trabajador; manejo integral de cultivo y plagas; sistemas de gestión de calidad y análisis de peligros y puntos críticos de control.

Se puede decir que la aplicación de esta norma ha derivado en varios beneficios, por ejemplo, en la apertura de nuevos mercados a productores grandes y pequeños por igual, y en un soporte para lograr las especificaciones básicas en los aspectos de inocuidad de los alimentos y de sustentabilidad que exigen los principales compradores del mundo. Al mismo tiempo, muestra responsabilidad para minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, a través de la preservación del entorno, la reducción del uso de pesticidas y la mejora en la utilización de los

recursos naturales, lo cual permite dar transparencia y garantía al proceso de producción, menguando los principales riesgos alimentarios, y obteniendo así la confianza de sus clientes, un alto prestigio en el mercado y el reconocimiento internacional (Silva, 2018).

2.1.8.2. Fair Trade. Fair Trade (comercio justo en español) es un movimiento a nivel global, integrado por una variada red de productores, compradores y organizaciones, cuyo fin es crear un modelo comercial más justo y equitativo. Esta norma exhorta a hacer lo correcto en pro del bienestar familiar, de los conciudadanos y del planeta en general; en ese sentido, mantiene el compromiso de tomar decisiones viables y oportunas ante cualquier contratiempo. Este organismo certificador apoya a empresas responsables, empodera a agricultores, protege a los trabajadores y cuida al medio ambiente; asimismo, busca tener un impacto positivo en los siguientes ámbitos (Fair Trade, 2020):

1. Sustentabilidad del ingreso. Los ingresos deben cubrir las necesidades básicas de la familia, independientemente de lo que ocurra con los precios en el mercado.
2. Empoderamiento. Busca que las personas tengan poder a fin de que sean capaces de tomar decisiones para su propio beneficio y el de su comunidad, sin importar su sexo, estado civil, posición social y el lugar de donde provienen o donde viven.
3. Bienestar individual y colectivo. Invita a invertir para un futuro mejor y para obtener así una fuerza laboral más sana; de esta manera, los productos se elaboran con más calidad y pueden atenderse cuestiones habitualmente no abordadas, por ejemplo, el acceso a agua potable, educación y atención médica para los trabajadores y la comunidad en general.
4. Protección al medio ambiente. Exhorta a que se implementen prácticas que sean benéficas para el medio ambiente al destacar que no hacerlo, puede generar afectaciones a corto y largo plazo para los productores, las comunidades y el planeta.

La certificación Fair Trade da la certeza de que un producto fue elaborado con rigurosas normas sociales, ambientales y económicas, e intenta colaborar con productores y trabajadores en situación de marginalidad para ayudarlos a alcanzar la autosuficiencia económica. Sus promotores también desarrollan y revisan los estándares internacionales con los cuales los productores, exportadores e importadores deben cumplir. A continuación, un breve desglose de los beneficios que las empresas u organizaciones pueden obtener a través de esta certificación (ConectAméricas, 2015):

- a) Diferenciación de sus productos dentro de su categoría.
- b) Identificación de sus productos como alternativas éticas para compradores que tienen base en valores y en el principio del desarrollo sustentable.
- c) Establecimiento de las mejores prácticas dentro de su organización con respecto a la protección del medio ambiente y el cuidado de los trabajadores.
- d) Suministro de fondos para proyectos de enriquecimiento que benefician a los agricultores, los trabajadores y la comunidad.

De acuerdo a Coscione, (2019), una de las mayores preocupaciones de Fair Trade es asegurar a los consumidores, que con sus compras se apoya realmente a los pequeños productores desfavorecidos, así como a sus comunidades. Para esto, dicho organismo ha iniciado el movimiento “por un comercio justo”, el cual está enfocado en desarrollar nuevos estudios y análisis de los aspectos positivos y desafíos de su enfoque de desarrollo, lo que demuestra un interés por contribuir a esta perspectiva, es decir, el desarrollo sustentable; es por medio de estas investigaciones que Fair Trade ha obtenido evidencia de que aún existen retos para las organizaciones, entre los que se encuentran:

1. La desigualdad de género. Que dificulta la participación activa de las mujeres y otras minorías en las actividades comerciales y comunitarias de la organización de pertenencia.
2. El trabajo infantil. Aún es posible encontrar niños trabajando en los campos, siendo de crucial importancia evitarlo y que reciban la educación que les corresponde.
3. Los bajos niveles de escolarización y educación. Si se atiende la problemática del trabajo infantil, los niños (hijos de los trabajadores), tendrán la posibilidad de recibir educación, y alcanzar niveles más altos de preparación académica.
4. Es necesaria una mayor diversificación de la producción. Es importante llegar a todos los tipos de mercado que sea posible.

2.1.8.3. RainForest Alliance. RainForest Alliance es miembro de la asociación de Acreditación y Etiquetado Social y Ambiental Internacional (ISEAL, por sus siglas en inglés), en donde se trabaja en pro de los sistemas de sustentabilidad, en estrecha colaboración con gobiernos, empresas y ONG para impulsar mejoras y transformar los espacios de todo tipo de industria (ISEALALLIANCE, 2021). Este estándar de agricultura sustentable se ha desarrollado de acuerdo con el Código de Buenas Prácticas de Establecimiento de Estándares de ISEAL, asegurando que los procedimientos

y documentos que los avalan, sean relevantes, transparentes y reflejen un equilibrio de intereses de las partes interesadas.

Los requisitos agrícolas de este estándar, introducen una serie de innovaciones de acuerdo al contexto de cada organización, en donde las obligaciones que resultan a partir de las responsabilidades adquiridas, son adaptadas a sus circunstancias; en el proceso se realiza una evaluación de riesgos para identificar y gestionar los conflictos de sustentabilidad y responsabilidad compartida (RainForest Alliance, 2020). RainForest Alliance trabaja con productores y consumidores comprometidos con la protección de la biodiversidad, la conservación de los recursos para el bien del planeta y las generaciones futuras; además, sus procesos de revisión están enfocados en asegurar que los trabajadores, sus familias y comunidades tengan bienestar y un buen trato por parte de la empresa (RainForest Alliance, 2016).

Cuando un producto cuenta con el sello de RainForest, significa que fue elaborado utilizando métodos que están soportados por los tres pilares del desarrollo sustentable. Los auditores realizan la evaluación en función de los requisitos en las tres áreas mencionadas, antes de otorgar o renovar la certificación. Sus programas enfatizan un compromiso con la mejora continua, la capacitación en sustentabilidad y los beneficios para los agricultores. Sus estándares se centran en los siguientes temas (RainForest Alliance, 2021):

- **Bosques:** se promueven las mejores prácticas para proteger los bosques, evitando la expansión de las tierras de cultivo hacia esas zonas; se fomenta la salud de árboles, suelos y vías fluviales; y se protegen los bosques nativos.
- **Clima:** se busca propiciar las prácticas climáticamente inteligentes, para que éstas sean integradas en los programas certificadores, y a través de capacitación agrícola, se apoya a los agricultores para el desarrollo de resiliencia ante sequías, inundaciones y erosión.
- **Derechos humanos:** se busca la promoción de los derechos de la población rural. Aun cuando ningún programa de certificación puede ofrecer una garantía contra los abusos de los derechos humanos, este sistema de estándares y aseguramiento brinda estrategias sólidas para evaluar y abordar el trabajo infantil, el trabajo forzoso, las condiciones laborales, los bajos salarios, la desigualdad de género y la violación de los derechos territoriales indígenas.
- **Medios de vida:** su enfoque se basa en el entendimiento de que la salud del ecosistema y la estabilidad económica de las comunidades rurales son mutuamente dependientes.

Pretenden propiciar las oportunidades de medios de vida sustentables para los pequeños agricultores y las comunidades, con la finalidad de sacar a la población rural de la pobreza. Esta certificación ha demostrado generar beneficios económicos cuantificables para los agricultores y las comunidades de todo el mundo.

2.1.8.4. Kroger. Kroger promueve cambios positivos en la empresa y las comunidades de manera que se protejan a las personas y al planeta. A través de “Hambre Cero”, “Plan de impacto social y ambiental” y “Desperdicio Cero”, en esta casa certificadora están comprometidos a crear comunidades libres de hambre y desperdicio, reducir los impactos climáticos y conservar los recursos naturales (Kroger, 2021).

Kroger es una empresa de supermercados en Estados Unidos que establece periódicamente sus objetivos de sustentabilidad a corto y largo plazo, para priorizar sus inversiones y esfuerzos con el propósito de ser una empresa más sustentable y responsable. Dichos objetivos buscan impulsar la eficiencia en sus propias operaciones y aumentar la responsabilidad ambiental y social en todos sus proveedores y cadenas de suministro, razón por la cual se crearon los equipos de Cumplimiento Ambiental y Cumplimiento de Responsabilidad Social, así como los de Garantía de Calidad y Cumplimiento Normativo de Mercancía General, que supervisan los requisitos de seguridad, sustentabilidad y calidad de los productos y proveedores. Para dar cumplimiento a estos requisitos, las instalaciones de Kroger y las instalaciones de los proveedores deben ser auditadas y trabajar en estrecha colaboración con las agencias reguladoras (Kroger, 2018). Entre sus objetivos principales se encuentran los siguientes (Kroger, 2021):

- Aumentar los salarios mínimos por hora, de forma sustentable.
- Involucrar a diversas partes interesadas para crear comunidades más justas y equitativas.
- Lograr una reducción acumulada del 30% en las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030.
- Lograr cero desperdicios en toda la empresa para 2025.
- Incorporar envases más sustentables, que sean 100% reutilizables, reciclables y compostables para 2030.
- Lograr el compromiso de no deforestación para los productos que ingresan a la empresa para su venta, para el año 2030.

- Eliminar gradualmente las bolsas de plástico de un solo uso para la compra de comestibles para 2025.
- Respetar los derechos humanos alineando el enfoque con los Principios Rectores de la ONU y el marco debido, en derechos humanos.
- Aprovechar la red de la cadena de suministro para alinearse con las estrategias establecidas, y lograr un mayor impacto colectivo.

2.1.8.5. PrimusGFS. El Estándar PrimusGFS ha sido diseñado con un sistema basado en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés), que incluye las medidas que necesitan ser tomadas en los programas de pre-requisitos de producción agrícola, tanto en las tareas operativas de campo, como en las administrativas que tienen lugar en las instalaciones. La intención de describir estos requisitos es hacer que los productores evalúen el riesgo de sus operaciones e implementen los controles para mantener la inocuidad alimentaria en sus procesos (PrimusGFS, 2015).

El alcance de PrimusGFS está enfocado a la inocuidad alimentaria de aquellos productos del sector agrícola que estén destinados al consumo humano. Con este propósito, esta certificación establece una serie de requisitos para el manejo de la producción, manipulación, procesamiento y operaciones de almacenaje, situaciones que deben ser consideradas para asegurar la seguridad de los consumidores. El objetivo principal es cumplir con la verificación llevada a cabo por los organismos de certificación, para las prácticas de inocuidad alimentaria relevantes que están asociadas con cada una de sus diferentes etapas de producción. Para esto, la auditoría de PrimusGFS ha definido siete áreas fundamentales que una empresa en el sector Agrícola deberá considerar para la producción y/o manufactura de sus productos (PrimusGFS, 2021):

- Sistema de gestión de la seguridad alimentaria (SGSA).
- Campo o granja.
- Agricultura de interior.
- Tripulación de cosecha.
- Instalación.
- Análisis de peligros y puntos crítico de control (HACCP).
- Control preventivo (PC).

Importa hacer hincapié en que la legislación de inocuidad alimentaria difiere de un país a otro, por lo que PrimusGFS ha desarrollado guías específicas de la industria para un producto y/o recomendaciones de buenas prácticas. Estas prácticas y parámetros se utilizan como referencia para el cumplimiento del solicitante, estableciendo los criterios mínimos aceptables para la certificación de la inocuidad alimentaria. En caso de que no existan leyes documentadas o guías de buenas prácticas, los usuarios del esquema de certificación deben permitir cierto grado de asociación de riesgo para cumplir los criterios mínimos para esta certificación (Primus GFS, 2015).

2.1.8.6. SENASICA. El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), que entre sus atribuciones está el prevenir la introducción al país de plagas y enfermedades que afecten el sector agroalimentario; también regula y promueve la aplicación y certificación de los sistemas de reducción de riesgos de contaminación de los alimentos y su calidad agroalimentaria, para facilitar el comercio nacional e internacional de bienes de origen vegetal y animal (SENASICA, 2021).

Tiene el objetivo de mantener y mejorar el estatus zoonosológico del país a través de la prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades que afectan al sector pecuario, acuícola y pesquero; expide certificados que son documentos de importación y exportación, para constatar que se cumplen los requisitos para la entrada o salida de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola o pesquero, previa verificación documental (SENASICA, 2021).

2.1.8.7. MÉXICO CALIDAD SUPREMA. México Calidad Suprema (MCS) es un organismo de certificación que apoya el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de los productos agroalimentarios, a través del uso de su sello que certifica únicamente alimentos mexicanos. Se asevera que, desde su cultivo hasta su empaque, se cumpla con los más altos estándares de inocuidad, calidad y sanidad; el trabajo del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, SENASICA, en conjunto con México Calidad Suprema ha concretado estrategias de certificación y supervisión de las buenas prácticas de manejo, para legitimar que los productos estén libres de plagas y agroquímicos no permitidos (SADR, 2016).

Esta marca oficial garantiza la sanidad, inocuidad y calidad superior de los productos agroalimentarios mexicanos; es integrada por productores, empacadores y organizadores, cuyo propósito es contribuir al Gobierno Federal, al considerar mayor número de empresas certificadas con los más altos estándares a nivel nacional e internacional. Asimismo, brinda confianza a los clientes en el mercado interno y externo, protege al consumidor y busca acceder a mercados cada vez más competitivos (México Calidad Suprema, 2021).

2.1.8.8. USDA ORGANIC. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), cuenta con la certificación orgánica USDA, que está basada en las Normas de Producción Orgánica para E.U. (NOP-USDA), las cuales han sido creadas por el Ministerio de Agricultura de ese país. Este certificado se vuelve necesario para aquellas compañías que desean exportar su producción orgánica a Estados Unidos (USDA, 2012).

Para obtener este certificado, es necesario cumplir con dichas normas, y se debe estar respaldado por una casa certificadora que esté acreditada por el Ministerio de Agricultura del Gobierno de Estados Unidos. Muchas agencias del USDA sirven al creciente sector orgánico, ya sea porque ya está certificado como orgánico, porque está considerando hacer la transición total o parcial de su operación, o incluso, porque está trabajando con productores que ya están considerados como orgánicos. Independientemente del objetivo, el USDA ofrece los recursos que se requieran para que todos los procedimientos se lleven a cabo en tiempo y forma; adicionalmente, brinda programas, servicios y materiales educativos que pueden ayudar a las actividades operativas del campo, o administrativas de las instalaciones (USDA, 2021).

De acuerdo al USDA, orgánico es un término de etiquetado que indica que el alimento u otro producto agrícola se ha elaborado mediante métodos aprobados. Los estándares orgánicos describen los requisitos específicos que deben ser verificados por el agente certificador acreditado por el USDA, antes de que los productos puedan ser etiquetados como orgánicos. A continuación, se hace mención de lo que se requiere para cumplir con algunos de los estándares de producción de cultivos orgánicos y de manejo (USDA, 2021):

- A la tierra no se le deben haber aplicado sustancias prohibidas durante al menos 3 años antes de la cosecha de un cultivo orgánico.

- La fertilidad del suelo y los nutrientes de los cultivos se gestionarán mediante prácticas de labranza y cultivo, rotaciones de cultivos y cultivos de cobertura, complementados con materiales de desecho de animales y materiales sintéticos permitidos.
- Las plagas, malezas y enfermedades de los cultivos se controlarán principalmente mediante prácticas de manejo que incluyen controles físicos, mecánicos y biológicos. Cuando estas prácticas no sean suficientes, se puede utilizar una sustancia biológica, botánica o sintética aprobada para su uso en la Lista Nacional de Sustancias Permitidas y Prohibidas.
- Las operaciones deben utilizar semillas orgánicas y otros materiales de plantación cuando estén disponibles.
- Está prohibido el uso de ingeniería genética, radiaciones ionizantes y lodos de depuradora.
- Todos los ingredientes no agrícolas, ya sean sintéticos o no sintéticos, deben estar permitidos de acuerdo con la Lista Nacional de Sustancias Permitidas y Prohibidas.
- En un producto de múltiples ingredientes etiquetado como “orgánico”, todos los ingredientes agrícolas deben ser producidos orgánicamente, a menos que el ingrediente no esté disponible comercialmente en forma orgánica.
- Los manipuladores deben evitar la mezcla de productos orgánicos con no orgánicos y proteger los productos orgánicos del contacto con sustancias prohibidas.

Adicionalmente a esos puntos relacionados con la parte ambiental del desarrollo sustentable, el USDA mantiene reglas que abonan también a su ámbito social, por ejemplo, declaración de accesibilidad, servicios de asistencia personal adaptados, declaración de no discriminación y no tolerancia al acoso (USDA, 2021).

2.1.8.9. DEALTI. El Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI) es un modelo de gestión y organización gratuito y de aplicación voluntaria de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que incentiva a las empresas agrícolas que contratan trabajadores del campo a lo siguiente: demostrar el cumplimiento de las leyes y normas laborales vigentes; establecer una política de cuidado y protección infantil que cuente con reglas, guías y criterios para la realización de acciones en beneficio de los hijos de familias jornaleras; incorporar medidas para verificar y asegurar la no contratación de mano de obra infantil en ninguna de sus áreas y procesos;

y evidenciar prácticas de responsabilidad social en el cuidado y protección infantil (AMEXID, 2021).

La vigencia de uso del Distintivo es de dos años, con posibilidad de renovación. Durante ese periodo, los centros de trabajo agrícolas reconocidos pueden utilizar el logo en cualquier medio que consideren conveniente, respetando lo establecido en su manual. Tiene cobertura en todo el territorio nacional y atiende a los empleadores de los centros agrícolas, trabajadores, poblaciones indígenas y menores (AMEXID, 2021).

Es importante señalar que a la fecha suman un total de 649 centros de trabajo con el distintivo, en 23 entidades federativas (Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Durango, Guanajuato, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas), beneficiando a 265,297 personas, de las cuales 35% son mujeres y 65% hombres. De esta forma, el DEALTI ha contribuido al posicionamiento de la cultura de responsabilidad social dirigida a la no utilización de mano de obra infantil, el cuidado y la protección de los hijos menores de los trabajadores del campo, pero además, se ha logrado el establecimiento de procesos para el desarrollo integral de las familias de los trabajadores agrícolas, con especial atención a menores (AMEXID, 2021).

En cuanto a la afinidad entre el desarrollo sustentable y DEALTI, existen diversas experiencias que acreditan la práctica y difusión del criterio de responsabilidad social empresarial y el principio ético del desarrollo sustentable. Al adherirse al modelo de gestión que promueve el DEALTI, los centros de trabajo agrícolas adquieren reconocimiento al interior y exterior como organización comprometida con la calidad de vida de los jornaleros agrícolas y sus familias; posicionamiento ante sus inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general; mayor demanda de su producto en el mercado al garantizar la no utilización de mano de obra infantil en sus procesos productivos; mayor productividad de sus trabajadores, al saber que sus hijos estarán seguros y protegidos, lo que incrementa sus niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad (AMEXID, 2021).

2.1.8.10. DEAR. El DEAR nace a partir del Convenio de Atención Integral para Jornaleros Agrícolas para atender las necesidades del sector hortofrutícola en México, y por el interés de trabajadores, productores y autoridades, para transformar el campo. El estándar del DEAR se basa

en convenios y directrices nacionales e internacionales que recopilan los requisitos genéricos agrupados en once principios esenciales que cubren todas las necesidades de Buenas Prácticas en bienestar laboral, social, medioambiental, y de infraestructura y servicios para los trabajadores, enfocadas en el sector hortofrutícola (CONAPESCA, 2017).

DEAR nace en coordinación y acompañamiento de la Hortofrutícola Internacional para el Fomento de la Responsabilidad Social (AHIFORES), México Calidad Suprema, el Consejo Nacional Agropecuario y el Gobierno Federal, liderados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Esta coordinación busca coadyuvar al ejercicio de los derechos sociales de todos los mexicanos, disminuir las brechas de desigualdad, y promover una amplia participación de las minorías en los espacios públicos, como un factor de cohesión. Esto implica también que todos los mexicanos hagan efectivo el ejercicio de sus derechos básicos, como por ejemplo, a agua potable, seguridad social, educación, alimentación, vivienda digna, entre otros (El Economista, 2017).

2.1.8.11. SMETA. Una auditoría social; es una de las formas más seguras de examinar las condiciones de trabajo de una organización, y generar transparencia en la cadena de suministro y red de apoyo con las que cuenta. Las auditorías sociales permiten que las marcas evalúen a sus proveedores, muestren su dedicación en la defensa de los derechos humanos y verifiquen la salud y seguridad de sus trabajadores. El protocolo de Auditoría de Comercio Ético para Miembros de Sedex (SMETA, por sus siglas en inglés), es el estándar para su inclusión en el Intercambio de Datos Éticos de Proveedores (Sedex), una organización de membresía global dedicada a impulsar mejoras en las prácticas comerciales éticas y responsables en las cadenas de suministro globales. SMETA proporciona un protocolo estándar de auditoría e informes para considerar lo que se menciona a continuación (SEDEX, 2021):

A) Los 2 pilares principales de la auditoría SMETA

- Normas laborales.
- Salud y Seguridad.
- Factores adicionales:
 - Evaluación ambiental (rudimentaria).
 - Sistemas de gestión.

- Derecho al trabajo.
- Subcontratación.

B) Los 4 pilares de la auditoría SMETA cubren lo mencionado más

- Evaluación ambiental (detallada).
- Ética de negocios.

Los criterios de medición de esta auditoría se basan en el Código Básico Iniciativa de Comercio Ético (ETI, por sus siglas en inglés), pero pueden tomarse y adaptarse para su uso con otros códigos de conducta. El Código Base de ETI se basa en las normas internacionales y convenciones de la Organización Mundial del Trabajo (ILO, por sus siglas en inglés), por lo que esta guía de revisión debe ser afín con la mayoría de los códigos y normas que actualmente se encuentran aplicadas en una compañía (SEDEX, 2021).

De acuerdo a lo anterior, los estándares, normas, auditorías, distintivos y certificaciones responden a la creciente preocupación de los consumidores y las exigencias que estos han tenido, para lograr con certeza la seguridad alimentaria y los estándares ambientales y laborales, propiciando que la agricultura en el ámbito global, evolucione hacia estructuras más eficientes y sustentables (Parra *et al.*, 2015). En este proceso adquiere mayor importancia la incorporación del desarrollo sustentable en sus tres componentes, así como la implementación de la equidad en los espacios públicos y laborales, entre ellos la equidad gerencial, como parte del elemento social de dicho principio ético (Terán *et al.*, 2020).

Por lo descrito en los párrafos anteriores, se puede delimitar que este trabajo de investigación tomará como referencia a las certificaciones, distintivos y auditorías mencionadas, para evaluar los aspectos ambientales, sociales y económicos que está atendiendo la organización y que están relacionados con dos de sus conceptos base: demanda intangible de mercado y organización sustentable. Con ellas, se determinará el nivel de sustentabilidad que ha alcanzado cada una de las organizaciones incluidas en el presente estudio.

Los datos contextuales revisados en este apartado permiten asentar el argumento “las exigencias de mercado obligan a las organizaciones del sistema de vid de mesa a competir con atributos no intrínsecos al producto, tal y como lo es el criterio de responsabilidad social empresarial y el principio ético del desarrollo sustentable”. Los consumidores están demandando que sean cuidados los aspectos ambientales y sociales que están detrás de la producción de la uva de mesa; en el caso de estos últimos atributos, el comportamiento ético de los gerentes es sumamente importante para

los consumidores; es en este ámbito que cobra relevancia la equidad gerencial, ya que se presenta como una demanda social de parte del mercado.

Sin embargo, para denotar la relevancia de la presente investigación, es importante llevar a cabo una revisión literaria sobre los estudios que se han realizado, y de cómo y bajo qué dimensiones ha sido abordado este problema. En el cuadro 1 se muestran las especificaciones que ha hecho el mercado a las organizaciones, a partir de la interiorización de la sustentabilidad en sus tres componentes (ambiental, social y económico). Es decir, el panorama presentado induce a la necesidad de realizar la revisión de literatura sobre trabajos que abordan a la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, que propicia cambios en la organización para transitar hacia una organización sustentable, por lo que en el siguiente capítulo se muestra dicha revisión.

Cuadro 1. Especificaciones hechas por el mercado a las organizaciones del sistema de vid de mesa.

ESPECIFICACIONES PUNTALES DEL CONSUMIDOR		
AMBIENTAL	SOCIAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • No uso de pesticidas agresivos (Solís, et al., 2017). • No uso de fertilizantes en exceso (Solís, et al., 2017). • No uso de conservadores agresivos (Solís, et al., 2017). • Inocuidad (Solís, et al., 2017). • Uso eficiente y cuidado del suelo (Global GAP, 2014). • Control de residuos orgánicos e inorgánicos (Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Uso eficiente y cuidado de agua (Solís, et al., 2017; (Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Uso eficiente de energía eléctrica (Hurtado, Robles y Preciado, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • No trabajo infantil (Fair Trade, 2013; Solís, et al., 2017). • Cumplimiento en necesidades básicas de higiene y salubridad en viviendas (Solís, et al., 2017; Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Supervisión y atención en dietas que nutran a los trabajadores y sus familias (Solís, et al., 2017). • Atención médica al trabajador y sus familias (Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Áreas de trabajo seguras (Solís, et al., 2017; Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Atención educativa a los hijos de los trabajadores (Solís, et al., 2017). • Uso de equipo de protección personal por parte de los trabajadores que tienen contacto con sustancias químicas (Global GAP, 2014; Global GAP, 2016). • Entrenamiento a los trabajadores sobre el cuidado ambiental. • Participación en reuniones (Global GAP, 2014). • Capacitación, entrenamiento y desarrollo (Global GAP, 2014). • Áreas y actividades de recreación (Hurtado, Robles y Preciado, 2017). • Equidad en niveles gerenciales y otros puestos de la organización (Duque, Ortiz y Vargas, 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios justos (bienestar económico) (Baumgartner y Ebner, 2010; Fair Trade, 2013; Aranda, 2016; Solís, et al., 2017).

Fuente: elaboración propia.

2.2. Estudios sobre el Sistema de Vid de Mesa, la Equidad Gerencial, las Demandas Intangibles de Mercado y las Organizaciones Sustentables

El objetivo de este capítulo es revisar las principales investigaciones sobre el sistema de vid de mesa y la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, que permite la interiorización del desarrollo sustentable para que la organización transite hacia la sustentabilidad; lo anterior con el propósito de mostrar la originalidad y pertinencia del presente estudio. Para fines de orden y forma, las investigaciones fueron ordenadas en cuatro apartados: el Sistema de Vid de Mesa, la Equidad Gerencial, la Demanda Intangible Mercado y la Organización Sustentable.

2.2.1. Estudios sobre el Sistema de Vid de Mesa

El presente subapartado muestra los resultados de la búsqueda sistemática realizada a través de los buscadores de REDALYC, SCIENCE DIRECT, SPRINGER LINK, JSTORE y SCOPUS; lo anterior con el objeto de aportar evidencia sobre la particularidad y conveniencia de la presente investigación. Es importante señalar que en dicha búsqueda, los comandos que se utilizaron fueron: “sistema de vid de mesa”; “sistema de uva de mesa”; y “table grape system”.

A nivel global, entre los estudios relacionados con el sistema de vid de mesa destacan los estudios realizados por Liguori y colegas (2015) en Italia para identificar los efectos de una nueva tecnología combinada en términos de la preservación de la calidad en los productos, que tiene que ver con atmósfera modificada y empaque (MAP por sus siglas en inglés). Los autores argumentan que la uva de mesa es una fruta no climatérica con una tasa baja de actividad fisiológica que la hace muy sensible a la pérdida de agua y a la infección por hongos durante la postcosecha, su manejo y su almacenamiento en frío.

Una de las enfermedades más agresivas que enfrenta la uva de mesa es el “molde gris” ya que tiene la habilidad de desarrollarse a muy bajas temperaturas; por lo anterior, la fumigación con dióxido de azufre (SO₂), inmediatamente después del empaque, se ha vuelto una práctica común y necesaria, lo que ha representado un posible problema de salud para el consumidor. Es entonces

que, con el objetivo de atender la inconveniencia del residuo de sulfito, los autores encontraron la oportunidad de desarrollar una de las tecnologías más efectivas para la prevención de la pérdida de agua, evitar el cambio de color y reducir los síntomas de lesiones por frío (Liguori *et al.*, 2015).

Wei et al. (2018) elaboraron un estudio en China, motivados por los residuos de pesticidas encontrados en uvas de mesa; dicha investigación tuvo como objetivo principal investigar la posible degradación de tres pesticidas, a través del uso de dióxido de cloro (ClO₂) gaseoso, particularmente en uvas de mesa en condiciones de almacenamiento. Los investigadores aseguraron que su estudio también proporcionaría información valiosa para el uso seguro de ClO₂ y de las técnicas de postcosecha para la industria de la uva de mesa, ya que en el transcurso de la investigación se demostró que el uso de ClO₂ gaseoso proporciona efectividad en retrasar el almacenamiento de frutas y verduras.

Este trabajo hace una aportación importante a un problema que cada vez ha recibido mayor atención en los últimos años: el peligro ocasionado por pesticidas. Ciertamente los pesticidas que quedan en la superficie de los vegetales y las frutas pueden degradarse parcialmente bajo la luz solar en el campo, sin embargo, se han detectado residuos que son perjudiciales para los seres humanos, los animales y el medio ambiente. Además, debido al ambiente oscuro y frío del proceso de almacenamiento y la refrigeración que aplican ciertos productores, es difícil el proceso de degradación de pesticidas (Wei, *et al.*, 2018).

Wang et al. (2018) en China, evaluaron el efecto de *Yarrowia lipolytica* (un género de hongos de la familia Dipodascaceae) en el control de la descomposición postcosecha de uvas de mesa ocasionada por *Penicillium rubens* (otro tipo de hongo) y los posibles mecanismos involucrados. Los investigadores mostraron en sus resultados que *Y. lipolytica* proporcionó una inhibición significativa en la postcosecha y explicaron que el posible mecanismo de resistencia de *Y. lipolytica* fue para mejorar las enzimas y los genes relacionados con la defensa y, en última instancia, reducir la descomposición postcosecha causada por *P. rubens* en uvas de mesa. En conjunto, el trabajo de investigación ratificó que *Y. lipolytica* tiene una eficacia potencial de control biológico y podría utilizarse como agente de control para prevenir la descomposición postcosecha de las uvas de mesa.

Por su parte, Mateluna (2006) llevó a cabo un estudio en Chile para buscar un método alternativo, amigable con el medio ambiente denominado “control biológico”, para atacar una nueva patología de la vid de mesa denominada “pudrición ácida”. El autor aclara que en un estudio previo realizado

en el INTA (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos), se encontró presencia de bacterias acéticas en un 52% de las uvas enfermas y se obtuvieron también recuentos bajos de hongos filamentosos fito patógenos, sugiriendo revisar las teorías sobre un origen principalmente fungoso. Partiendo de esa sugerencia, el autor investigó entonces acerca de la asociación de las principales especies de acetobacterias y concluyó que no se encontró actividad inhibitoria en el sobrenadante libre de las células incluidas en los biocontroles, lo que a su vez indicó que el principal mecanismo de acción contraria, no sería la producción de metabolitos antibióticos.

En un ámbito regional, Ríos et al. (2018) realizaron un trabajo de investigación en Sonora, en el que se estimó la eficiencia del agua en los cultivos de espárrago y vid de mesa, mediante el uso de indicadores que permitieron determinar la eficiencia física, económica y social del agua en el cultivo de espárrago *versus* uva de mesa. Los resultados mostraron indicadores de la eficiencia física, económica y social del agua con unos valores de 2.075 y 625 L kg⁻¹, US\$ 540.924 y US\$ 945.190 de utilidad hm⁻³ y 48,6 y 10,7 empleos hm⁻³ respectivamente para espárrago y vid.

En su conclusión ellos plasmaron que el espárrago en comparación con la uva de mesa, es ineficiente en el uso del agua en términos físicos y económicos, mas no sociales, el uso del agua en espárrago genera 4,54 veces más empleo por unidad de agua usada. De los 8.281 empleos, US\$ 163,63 millones de utilidad y 245,63 hm³ de agua usada por ambos cultivos, el espárrago contribuyó con 91%, 56,3% y 69,2% respectivamente. Los investigadores hicieron hincapié en la particularidad de que en Caborca el agua es un recurso escaso; sin embargo, afirmaron que a pesar de que la proporción utilidad m⁻³/costo m⁻³ fue de 29,7, se ubica al agua regional dentro de lo que la economía llama la tragedia de los bienes de uso común, y concluyeron que lo anterior ha provocado un serio problema de sobreexplotación del acuífero (Ríos *et al.*, 2018).

En este punto es importante señalar que la idea de la tragedia de los bienes comunes, fue presentada por el biólogo neomalthusiano Garrett Hardin en un artículo de 1968, donde aseveraba que el problema de la sobrepoblación no contaba con una solución contundente, en el sentido de que la población crece exponencialmente y no sucede lo mismo con los alimentos en un mundo limitado como el nuestro. El investigador explica en su escrito que la tragedia de los bienes comunes consiste en que, en una situación de libre acceso a éstos, la decisión racional de cada individuo sería la de utilizar el recurso común tanto como sea posible en menoscabo de los demás interesados, con lo cual irremediamente el recurso terminaría siendo devastado (Saidel, 2017).

Retomando las aportaciones en el sistema de vid de mesa, García-Robles et al. (2003), resolvieron

en su investigación un problema surgido durante la comercialización de la uva de mesa en Sonora que afectaba su calidad: la deshidratación del raquis. Argumentaron que este problema está asociado al manejo de los propios racimos y a la fisiología de este tejido que acompaña a las bayas. A diferencia de otros frutos, la aplicación de compuestos o películas durante la postcosecha de esta fruta no es posible por la diferencia de los tejidos que la conforman.

En dicha investigación se caracterizaron los eventos fisiológicos y los cambios cuticulares que están asociados a la deshidratación de los tejidos que conforman el raquis de los racimos de uva, y encuentran que el tejido del raquis tiene una actividad metabólica hasta 20 veces mayor que las bayas y que a eso se debía su acelerada deshidratación. También observaron cambios importantes a nivel morfológico y de composición, tanto de la corteza como de la cutícula del raquis, y finalmente encontraron resultados relacionados con aspersiones precosecha de películas a base de ésteres de sacarosa (carbohidratos y ácidos grasos), polímeros como la carboximetilcelulosa y alcoholes, que inducen un cambio en la cutícula del raquis y que conlleva así a una mejor conservación de los racimos (García-Robles *et al.*, 2003).

Robles y Garza (2011), quienes descubrieron a través de entrevistas a sujetos clave del sistema, que las organizaciones de vid de mesa sonorenses consideran que las condiciones del mercado actual han sido el mecanismo de acción para que sean más proclives a adoptar medidas de responsabilidad social. Lo que ha llevado a una reestructuración de las organizaciones, incorporando nuevos agentes para acoger las demandas del mercado de la uva de mesa.

Torres et al. (2014), también elaboraron un proyecto de investigación en las organizaciones de uva de mesa en Sonora, sólo que en este caso, el objetivo fue determinar si era viable la exportación de uva de mesa que se produce en Hermosillo, Sonora, México hacia la Unión Europea. El método de muestreo utilizado fue dirigido, el cual consistió en entrevistas directas a productores, técnicos agropecuarios y al director de la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa (AALPUM) en la región, durante el año 2013. Para determinar la viabilidad de exportación hacia la Unión Europea, se construyó un modelo económico para analizar la rentabilidad del cultivo sobre diferentes tecnologías de conducción, además de que se investigaron costos de transporte y de comercialización.

Posteriormente se planteó un escenario y se llevó a cabo una simulación, como si los productores mandaran su uva a la Unión Europea haciendo alusión a tres rutas, así como a todos los costos que

esto implica, incluyendo el costo de oportunidad de no vender la fruta al mercado estadounidense, y contemplando la ventana comercial del mercado en cuestión. Los investigadores llegaron a la conclusión de que la exportación de la fruta a la Unión Europea es factible siempre y cuando la fruta se coseche a finales de abril y se mande por la ruta que tarda trece días en arribar a puerto destino para aprovechar la pequeña ventana comercial y encontrar buenos precios de mercado (Torres *et al.*, 2014).

Aranda (2016) por su parte, buscó identificar de qué manera el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables en el sistema de vid de mesa sonoreense. La base metodológica utilizada para cumplir este objetivo y verificar este supuesto, se fundamentó en entrevistas directas a gerentes de organizaciones productoras de uvas de mesa, mismos que fueron seleccionados a través de una muestra estadística al 95% de confianza y 7.5% de error, dando una muestra de 13 sujetos. Se concluyó que los líderes muestran conocimiento de los mercados, comprenden sus demandas, y las interiorizan en sus organizaciones.

A su vez reconocen que los principales requerimientos son los relacionados con la calidad e inocuidad, como por ejemplo: el tamaño, color y nivel de azúcar de la uva, exigiendo al mismo tiempo que el fruto esté libre de residuos de plaguicidas y agroquímicos que puedan afectar la salud de los consumidores. Este grado de percepción de los líderes ha propiciado ajustes en las organizaciones hacia estructuras más sistémicas y sustentables; además permiten la participación de sus empleados en la toma de decisiones, explican a los miembros del equipo lo que se espera de ellos y depositan su confianza al delegarles responsabilidades (Aranda, 2016).

Montaño y Preciado (2017) evalúan la vulnerabilidad competitiva de la producción de uva de mesa en el estado de Sonora; encuentran una tendencia creciente en su estructura de costos y un comportamiento estable en los precios. Debido a que la mano de obra representa más del 60% del total de costos de producción, se enfocaron en estudiar los factores relacionados con la productividad del trabajo. A través de la revisión bibliográfica y documental, analizaron distintas líneas de investigación relacionadas con los factores que le afectan y el contexto laboral en que se desempeñan, y finalmente se identificaron y clasificaron los factores que influyen en su productividad.

El resultado fue la obtención de una aproximación de los factores que afectan a la productividad del trabajo en la producción de uva de mesa sonoreense, así como la elaboración de una clasificación mediante la revisión literaria de los factores internos y externos que le influyen. Entre los factores

internos se identificaron los siguientes: remuneraciones, motivaciones, condiciones laborales, satisfacción laboral, métodos de trabajo, liderazgo, selección y competencias; mientras que en la categoría de factores externos se encontraron: la escasez de mano de obra; los intermediarios laborales que operan de manera informal; la ubicación de la mano de obra que determina el grado de especialización; la falta de normatividad laboral adecuada a las características propias del proceso productivo; y las condiciones climáticas extremas que posee la región (Montaño y Preciado, 2017).

A la Torre et al. (2018), buscaron identificar los niveles de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en organizaciones productoras para cumplir con las nuevas exigencias de mercado. El procedimiento metodológico se fundamenta en entrevistas directas a gerentes de organizaciones productoras de uvas de mesa quienes fueron seleccionados a través de una muestra estadística al 90% de confianza y 7.5% de error, dando una muestra de 12. Los resultados mostraron que las organizaciones del sistema vid de mesa han avanzado en la sustentabilidad de sus procesos y con ello se comprometen a cumplir con una nueva estructura de demanda derivada de segmentos de consumidores especializados y de altos ingresos.

Los investigadores concluyeron que existen condiciones de mercado derivadas de consumidores especializados que demandan organizaciones cada vez más responsables en lo ambiental, lo social y lo económico, exigencias que van más allá de las características intrínsecas del producto. Agregaron que las organizaciones del sistema vid de mesa han avanzado en la sustentabilidad de sus procesos, enfocándose mayormente en cumplir con los aspectos ambientales, y dejando en segundo plano el aspecto social y económico de la RSE. Los procedimientos metodológicos utilizados permitieron señalar que, efectivamente, las organizaciones avanzan en esa dirección toda vez que se responsabilizan y comprometen a cumplir con una nueva estructura de demanda derivada de segmentos de consumidores especializados y de altos ingresos (A la Torre *et al.*, 2018). De igual manera, A la Torre et al. (2018) llevaron a cabo un estudio cuyo propósito fue el de identificar los estilos de liderazgo que han permitido a las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses, incorporar la responsabilidad social empresarial (RSE). La investigación adoptó un diseño transversal descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario a directivos de organizaciones productores de uva. Los resultados mostraron que los liderazgos transformacionales y transaccionales permiten mayores niveles de RSE, datos que coinciden con lo planteado en la literatura que los investigadores revisaron, y que a su vez confirma que tales estilos coadyuvan a

cumplir con los principios ambientales y sociales que imponen las nuevas exigencias del mercado. Como se puede apreciar, las investigaciones sobre el sistema vid de mesa han abarcado distintos tópicos de los subsistemas del que se compone el sistema productivo. A nivel regional, los estudios identificados destacan que se percibe una preocupación por los estudios de dicho sistema desde el enfoque del consumidor, la organización y la sustentabilidad, líneas en las que este trabajo pretende contribuir y destacar su pertinencia y originalidad, particularmente en relación con la equidad gerencial y su manejo por las organizaciones.

2.2.2. Estudios sobre Equidad Gerencial

En el presente subapartado se exponen los resultados de la búsqueda sistemática que se llevó a cabo a través de los buscadores de REDALYC, SCIENCE DIRECT, SPRINGER LINK, JSTORE y SCOPUS; lo anterior con el objeto de aportar evidencia de la originalidad y pertinencia de la presente investigación. Es crucial comentar que en dicha búsqueda, los comandos que se utilizaron fueron: “equidad gerencial”; “equidad en la gerencia”; “equity management” y “managerial equity”.

El término “equidad gerencial” ha sido analizado desde distintos enfoques investigativos. Destacan los trabajos de Dorsch et al. (2001), que examinaron más de cerca la equidad gerencial desde la perspectiva de los clientes. En este trabajo el poder de los consumidores proporciona una nueva perspectiva estratégica para las decisiones de administración de ventas al permitir a los gerentes una base para identificar a los clientes o tipos de clientes, es decir, lo que desean buscar, retener, evitar o incluso abandonar. Dorsch et al. (2001), afirman que el éxito de una compañía dependerá en gran medida, de la habilidad del gerente para gestionar con efectividad todo el entorno del cliente, por lo que el declive continuo en la satisfacción de éste resultará de la falla en la respuesta a las expectativas de dicho cliente.

De igual manera, evalúan en una primera instancia el dominio de la equidad gerencial del cliente; en segundo lugar, introducen los tipos de recursos que los clientes y las empresas invierten entre sí, y finalmente, llevan a cabo propuestas de investigación y una clasificación de socialización empresarial que describe diferentes enfoques que los gerentes pueden utilizar para las relaciones

entre compradores y vendedores. Según estos autores, la ineffectividad en la gestión del cliente es atribuida a la dificultad que el gerente experimenta cuando intenta balancear los objetivos de la empresa y las asignaciones de recursos que mantienen sus clientes en ella, ya que se encuentra comprometido a administrar y gestionar con lealtad los recursos que representan una inversión del cliente (Dorsch *et al.*, 2001).

Bruhn *et al.* (2008), señalan que la equidad gerencial del cliente abarca todas aquellas actividades que pretenden explícitamente maximizar la equidad del consumidor; este enfoque al cliente desafía las prácticas empresariales tradicionales que, a menudo, se concentran en servicios y productos en lugar de estar dirigidas hacia las relaciones con el cliente para estar en posibilidad de definir cuáles serán los objetivos de comercialización.

En dicho estudio, los autores desarrollan un instrumento de medición formativa para la equidad gerencial del cliente que indica qué tan intensivamente las empresas orientan la gestión de sus clientes hacia el valor y la equidad. El estudio incluye una investigación cualitativa y cuantitativa con 92 gerentes de equidad gerencial del cliente. Sobre la base de este proceso, los autores modelan la gestión del poder de los clientes como una función de tres dimensiones formativas: análisis de la equidad del cliente, estrategia de equidad del cliente y acciones de equidad de los clientes, medida por varios indicadores formativos (Bruhn, *et al.*, 2008).

Cepeda *et al.* (2016), por su parte, coinciden en que la equidad gerencial del cliente compromete a los gerentes de una firma a realizar esfuerzos diferenciados para adquirir, retener y desarrollar las relaciones con los clientes con el fin de maximizar el capital que estos invierten en la compañía, con el objetivo principal de lograr su lealtad y su compromiso a largo plazo. Esta investigación proporciona una metodología para evaluar y agrupar clientes, en particular para determinar cuándo, cuánto y cómo invertir en ellos de acuerdo con su valor actual y potencial, así como a los ingresos económicos que ellos permiten en la compañía. En este sentido, los investigadores demuestran que el representante de la firma debe tender a ordenar la cartera de sus clientes de acuerdo con el ciclo de vida de cada uno de ellos.

Para Hwang *et al.* (2016), la equidad gerencial del cliente es fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa, y las compañías intentan esto reteniendo clientes existentes o atrayendo nuevos. Hacen mención de un programa de lealtad, que a largo plazo recompensa las compras repetitivas de los clientes para mejorar su lealtad y aumentar la rentabilidad de las empresas. Demuestran que existen canales de contacto que denotan el papel moderador al mitigar los efectos demográficos,

mediante los programas de lealtad. Estos hallazgos permiten a la compañía predecir la situación de sus clientes y favorecerlos, según sea el caso.

Como se puede observar, existen investigaciones en donde el término equidad gerencial es base conceptual de análisis, pero sólo una lo utiliza en relación con la equidad en los altos niveles jerárquicos de una organización, firma o institución; tal es el caso de Yates (1993). Este autor, afirma que la equidad gerencial es necesaria para aquellos que han sido históricamente poco representados, como por ejemplo grupos étnicos, gremios de diferentes razas, mujeres, inmigrantes, personas mayores que aún se encuentran en el mercado laboral, entre otros. Es ese enfoque de la equidad gerencial el que permite a una organización concentrarse en el trato a las personas y en el uso de sus talentos y capacidades de la mejor manera posible.

Yates (1993) sostiene que la equidad gerencial fue introducida en los niveles jerárquicos más altos de la Armada de Estados Unidos, y ha sido la manera en que ha habido mejoras en su estructura. De igual forma visualiza a Xerox, Kellogg, Avon, Chrysler y Johnson and Johnson, como casos de éxito que, gracias a la adopción de la equidad gerencial, han acogido planes específicos para mejorar la utilización de su fuerza de trabajo, así como la calidad de su servicio y/o producto.

Castro y Álvarez (2016) señalan que la equidad en la gerencia está relacionada con la igualdad de oportunidades y con la responsabilidad social empresarial y del paradigma social, cultural y científico actual, como una fuente de oportunidades y un elemento esencial para las empresas. Representa, entre otras cosas, la necesidad de garantizar la participación activa y equilibrada de las personas en todas las áreas y ámbitos de actuación empresarial, lo que conlleva a trabajar para conseguir eliminar todo tipo de discriminación laboral. El proceso de integrar la equidad como garantía de calidad y de excelencia empresarial responde por una parte, a la tendencia de modernización empresarial y por otra, a la necesidad de generar nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo.

Las investigaciones sobre la equidad gerencial han comprendido distintos temas relacionados con el poder del consumidor, el trato y la relación entre la gerencia y el consumidor, y la clasificación que una organización debe realizar sobre sus consumidores, a fin de determinar su poder adquisitivo. Los estudios encontrados a nivel internacional y nacional sobre la equidad gerencial, enfatizan la necesidad de inhibir la discriminación laboral y reconocer las competencias en los candidatos para las gerencias de la organización; destacan que se requiere una reestructuración en la organización a fin de dotarla de los medios necesarios para que le sea posible cumplir con

responsabilidades integrales que la lleven a tener resultados de excelencia; ámbitos en los que esta investigación procura colaborar y acentuar su pertinencia y originalidad.

De acuerdo a estos fundamentos referenciales, es posible afirmar que la equidad gerencial ha sido estudiada con el objeto de garantizar la “no discriminación empresarial” y el aprovechamiento de las capacidades del individuo en el puesto para de esta manera, generar nuevos modelos organizacionales y gerenciales. Solo una referencia se ha localizado que vincule éste, con la transformación organizacional o institucional. Cabe aclarar son limitadas las investigaciones que contemplen a la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, que la coloquen como un medio para propiciar cambios en las organizaciones, y que a su vez, estos las lleven a transitar hacia la sustentabilidad y conformar lo que se denomina organizaciones sustentables. Dimensiones conceptuales en las que esta investigación busca hacer su aporte principal.

2.2.3. Estudios sobre las Demandas Intangibles de Mercado

Este subapartado muestra los resultados de la búsqueda sistemática realizada a través de los buscadores de REDALYC, SCIENCE DIRECT, SPRINGER LINK, JSTORE y SCOPUS; lo anterior con el objeto de aportar evidencia de la singularidad y conveniencia del presente trabajo escrito. Es importante señalar que en dicha búsqueda, los comandos que se utilizaron fueron: “demandas intangibles de mercado”; “requerimientos intangibles de mercado”; “intangible market demands”; “intangible market requirements”; “demandas de consumidores sobre el desarrollo sustentable”; y “consumer demands on sustainable development”.

El mercado y la sustentabilidad están estrechamente ligados, según estudios realizados por Estrada et al. (2005), Andrade (2005), The Packer (2014), Aranda (2016) y Solís et al. (2017). En tales trabajos se plantea que el mercado tiene la capacidad de imponer condiciones de responsabilidad moral, ética y principios, como el desarrollo sustentable a las organizaciones; lo cual se traduce en demandas intangibles que están relacionadas con atributos que no se encuentran implícitos en el producto, sino en aspectos sociales y ambientales que tienen lugar en los procesos de producción y que influyen en las decisiones finales que toman los sujetos participantes en el mercado.

Lackmann et al. (2012), examinaron la reacción del mercado alemán a partir de eventos que

aumentan la fiabilidad de la información de sustentabilidad de las empresas, pero sin proveer al mercado información adicional. Para controlar los efectos competitivos, ellos consideraron la incorporación de las empresas a un índice de sustentabilidad de importancia internacional y tomaron en cuenta los posibles factores determinantes de las reacciones del mercado. Para estos autores, sus resultados sugieren que el mercado reacciona ante la confiabilidad de la información de sustentabilidad y a su vez, los inversionistas proceden a determinar el valor en el mercado de una empresa.

Centran su atención en las adiciones al índice DJSI STOXX, compuesto por el 20% de empresas líderes en términos de sustentabilidad que, de acuerdo con los criterios del índice Dow Jones STOXX 600, se integra de 600 grandes empresas europeas, categorizadas en 58 sectores. En dicha investigación, las empresas son evaluadas y comparadas con sus pares, y clasificadas sobre una base anual; utilizaron tal criterio en el proceso de revisión para clasificar el desempeño sustentable empresarial en un sector y se agregan al índice sólo las mejores. Sin embargo, un solo sector es elegible para el DJSI STOXX; si la compañía clasificada como la mejor, tiene un puntaje de desempeño de sustentabilidad de al menos el 50% de la puntuación máxima, se eliminan los sectores de bajo rendimiento (Lackmann *et al.*, 2012)

Para estos autores, la inclusión de un índice de sustentabilidad es visto normalmente como un alto rendimiento en sustentabilidad (comparable a las certificaciones de responsabilidad social empresarial (RSE)). Entonces se puede afirmar que la inclusión de una empresa en un índice de sustentabilidad, demuestra un comportamiento responsable y asegura que la compañía opera con legitimidad. Las reacciones del mercado son una evidencia de que un aumento en la confiabilidad de la información de sustentabilidad incrementa las oportunidades en dicho mercado y constituye al mismo tiempo, información importante para los inversionistas (Lackmann *et al.*, 2012).

Polimeni *et al.* (2018), por su parte, realizaron un estudio con un grupo de granjeros en Rumanía, en donde los agricultores acceden de manera directa al consumidor, lo que les permite realizar la adquisición de productos cultivados localmente y a menudo, de forma sustentable. Esta interacción es mutuamente benéfica, ya que los consumidores obtienen acceso a productos locales, generalmente a costos más bajos, y les permite también aprender sobre sus alimentos y la manera en que son producidos. Los agricultores obtienen algunos beneficios al eliminar al mayorista y al tener una mayor interacción con el consumidor, ganando lealtad por sus productos. Comprender los factores que influyen en las motivaciones de los consumidores para comprar productos

agrícolas sustentables, brinda también a los productores y responsables políticos una mejor información para mejorar el desarrollo económico y el crecimiento de los mercados de agricultores. Este estudio utilizó datos primarios de 243 encuestas, las características y motivaciones de los consumidores en 89 mercados de granjeros (conjunto al que ellos llaman piața) en toda Rumanía. Las características socioeconómicas y demográficas se presentan mediante estadística descriptiva y los modelos ordenados se utilizan para comprender las motivaciones de los consumidores. Los resultados de este estudio sugieren que esta cercanía entre agricultores y consumidores permite que estos últimos aprendan cómo se producen los productos agrícolas que compran en la piața y propicia también en ellos el interés de desarrollar una conexión con el medio ambiente; de igual manera ocasiona una activa participación en la construcción de la comunidad e incrementa el interés por su salud personal (Polimeni *et al.*, 2018).

Los autores señalan que estos beneficios pueden surgir si a este mercado se le adiciona un cierto estatus económico y un determinado nivel educativo, ya que son factores importantes para que los consumidores elijan productos sustentables en la piața. Estos hallazgos son necesarios para desarrollar y mantener una producción agrícola sustentable, así como para obtener la alianza y lealtad de los consumidores que se encuentran interesados y motivados por consumir productos que sean sustentables, es decir, que cumplan con aspectos ambientales, sociales, y económicos (Polimeni *et al.*, 2018).

Dermody *et al.* (2018) llevaron a cabo un estudio en China y Polonia con el propósito de comprender el comportamiento de compra y reducción del consumo sustentable en los mercados emergentes, ya que para ellos, la información existente al respecto es limitada. En su estudio, incorporaron la nueva conceptualización de la “autoidentidad proambiental” (PESI por sus siglas en inglés), misma que está relacionada con un consumidor que mantiene un yo dinámico y respetuoso con el medio ambiente; los investigadores aseveran que esta conceptualización puede informar significativamente la comprensión de estos comportamientos y fortalecerlos.

Los autores en cuestión, afirman que hicieron uso de estrategias intrapersonales y señales situacionales y evaluaron la influencia de la autoidentidad proambiental en los comportamientos de compra y de los consumidores pertenecientes a un mercado sustentable en China y Polonia. Al evaluar a estos consumidores, la autoidentidad proambiental se confirmó como una influencia significativa en el comportamiento de compra de este mercado. También surgieron distinciones contextuales, destacando un énfasis en la compra en China; en particular, se encontró que la

autoidentidad proambiental se activa de forma múltiple por indicaciones situacionales, responsabilidad moral, evaluación, conveniencia social, interés por la efectividad y el conocimiento oportuno del consumidor. A partir de esto, los autores detectan el surgimiento de implicaciones importantes para la eco-innovación, la política de compras y los mercados emergentes (Dermody *et al.*, 2018).

Como resultado de la investigación se encuentra que: 1) el consumo sustentable está más orientado al incremento en compras en China y a una reducción en Polonia; 2) la autoidentidad a favor del medio ambiente es capaz de influenciar la decisión de compra, que para el caso de China resultó en un incremento y para el caso de Polonia en una reducción; y 3) la situación, los valores eco-sociales y el estado actuaron en ambos casos de manera confiable pro autoidentidad ambiental. Finalmente, los investigadores aseveran que los consumidores que mantienen una autoidentidad proambiental tienen un papel potencial en las partes interesadas activas en la innovación y desarrollo de políticas (Dermody *et al.*, 2018).

Solís et al. (2017) en un estudio realizado en Sonora, México, discuten cómo el mercado propicia modificaciones estructurales en las organizaciones que agilizan su tránsito hacia la sustentabilidad, hecho que está directamente relacionado con demandas de mercado que tienen que ver con aspectos ambientales y sociales de la organización, y no con el producto directamente. Los autores contienden y proponen una estructura analítica que es contrastada en la producción de uva de mesa en la Costa de Hermosillo, Sonora. La metodología que utilizaron consistió en un análisis indirecto sobre las condiciones de mercado del sistema uva de mesa y un panel de entrevistas que incluyeron el perfil del puesto, gerencia, mercado y toma de decisiones realizadas a dieciocho gerentes seleccionados de una población de 39 organizaciones productoras de uva de mesa con una muestra estadística al 95% de confianza y 7% de error.

Solís et al. (2017), señalan que la evidencia empírica mostró que las condiciones de mercado se expresan en rigurosas certificaciones en los rubros de responsabilidad social, inocuidad, calidad, seguridad y producción orgánica y que las condiciones de mercado han demandado nuevos perfiles. Dichas demandas de mercado han modificado las formas organizativas hacia estructuras sistémicas sustentables: un cambio de empresa a organización sustentable.

Los principales hallazgos de dicha investigación indican que las condiciones de mercado, para las organizaciones productoras de uva de mesa, giran principalmente en las siguientes dimensiones: calidad, en ella los consumidores buscan que las uvas lleguen hasta su mesa con las condiciones

de tamaño, color, sabor y dulzura, entre otras; inocuidad, es decir, que tengan la limpieza requerida para que su consumo no implique riesgos para la salud; y factores que están alrededor del proceso productivo y que evidencian la responsabilidad de los consumidores con respecto al medio ambiente (Solís *et al.*, 2017).

Por ello, una de las principales condiciones para decidir comprar tiene que ver con que estén libres de agroquímicos, pues el consumidor se encuentra consciente de las implicaciones que estos han tenido en la salud humana y también se interesa en el manejo eficiente de los recursos naturales, utilizados en el proceso productivo. De acuerdo con sus argumentos, se puede apreciar que las condiciones de demanda son congruentes con la responsabilidad que las organizaciones deben mantener con respecto al desarrollo sustentable. Para ellos es crucial mencionar que estas demandas vienen a través del mercado y, además, cada vez están más apegadas a los aspectos ambientales y sociales del proceso de producción (Solís *et al.*, 2017).

De acuerdo con sus argumentos se puede apreciar que las condiciones de demanda son congruentes con la responsabilidad que las organizaciones deben mantener con respecto al desarrollo sustentable. Para ellos es crucial mencionar que, de acuerdo con la evidencia, estas demandas vienen a través del mercado y, además, cada vez están más apegadas a los aspectos ambientales y sociales del proceso de producción (Solís *et al.*, 2017).

Solís *et al.* (2017) concluyen en su trabajo que las organizaciones productoras de uva de mesa enfrentan condiciones de mercado dinámicas. Los consumidores de dicha fruta están preocupados no sólo por aquellas cualidades que atañen directamente a la calidad del producto, sino también por aquellos factores que están alrededor de su producción, como son las condiciones de los trabajadores y la atención a sus familias.

De igual manera, los investigadores aseveran que los consumidores de uva de mesa buscan estar seguros de que los trabajadores recibieron un pago justo por sus jornadas de trabajo y que las uvas que consumen están libres de trabajo infantil. El buen uso de los recursos naturales empleados en la producción, de igual forma, constituye una de sus demandas indirectas que se añan a la preocupación por el uso de paquetes tecnológicos limpios. Como se puede apreciar, sus demandas se configuran en los tres pilares del principio del desarrollo sustentable: económico, social y ambiental; situación que permite hablar de organizaciones que han evolucionado hacia la sustentabilidad guiadas por demandas intangibles de mercado (Solís *et al.*, 2017)

En la presente revisión se puede apreciar que existen demandas intangibles de mercado

relacionadas con aspectos que no se encuentran visibles en el producto final, sino que más bien corresponden a cuestiones sociales y ambientales que tienen que ver con principios y ética en el proceso de producción de dicho producto. Sin embargo, no existen investigaciones que tomen a la equidad gerencial como parte de esas cuestiones sociales que exige el mercado, y tampoco hay investigadores que aborden la manera en que esta equidad gerencial puede propiciar cambios organizacionales hacia la sustentabilidad.

2.2.4. Estudios sobre las Organizaciones Sustentables

El presente subapartado muestra los resultados de la búsqueda sistemática realizada a través de los buscadores de REDALYC, SCIENCE DIRECT, SPRINGER LINK, JSTORE y SCOPUS; lo anterior con el objeto de aportar evidencia de la originalidad y pertinencia de la presente investigación. Es importante señalar que en dicha búsqueda, los comandos que se utilizaron fueron: “organizaciones sustentables”; “sustentabilidad y organizaciones”; “sustainable organizations”; “sustainable business”; “sustainability and organization”; “sustainability and business”.

En los últimos años las organizaciones han sido presionadas por los consumidores para que mantengan prácticas relacionadas con la atención a sus trabajadores y con el cuidado ambiental; demandan que en la organización existan los principios de la sustentabilidad ambiental y social, surgiendo con ello, una nueva corriente de actividades empresariales (Barroso, 2008). En este contexto, las compañías y sus dueños persiguen además de la prosperidad económica, objetivos sociales y ecológicos, procurando de esta manera basarse en una mentalidad empresarial distinta, lo que resulta en lo que se denomina “Empresa Socialmente Responsable (ESR)” u “Organización Sustentable (OS)” (Battilana y Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014).

Por tales razones, actualmente las empresas están interesadas en la incorporación de la sustentabilidad ambiental, que implica el cuidado del medio ambiente (Bask *et al.*, 2018), y la sustentabilidad social, que conlleva a tomar la responsabilidad social a favor de los trabajadores (Stazyk *et al.*, 2016). Esto se explica por el hecho de que la primera hace referencia a los efectos adversos que la organización provoca en el planeta y la manera de subsanarlos, y la segunda a los trabajadores de la organización y cómo éstos deben ser tomados en cuenta, sin obviar el aspecto

económico que sustenta el bienestar financiero (Gómez, 2014).

Baumgartner (2009) llevó a cabo un estudio en la industria minera de Austria para caracterizar las estrategias sustentables de la compañía; determinó que la cultura organizacional se tiene que desarrollar para transitar hacia la sustentabilidad y así alcanzar el éxito, ya que si el desarrollo sustentable no es parte de la mentalidad de los líderes y de los miembros de la organización, las prácticas sustentables que sean implementadas no afectarán eficientemente el núcleo de la organización, y existe una gran probabilidad de que éstas fallen.

Baumgartner y Ebner (2010) presentaron los diferentes perfiles de maduración de sustentabilidad de las organizaciones en Austria, con el fin de incorporar estrategias sustentables en la organización. Los perfiles en los que se basaron fue una clasificación de acuerdo con las tres dimensiones de la sustentabilidad (social, ecológica y económica), divididas estas a su vez en diferentes aspectos.

De esta manera, obtuvieron estrategias que denominaron introvertidas, extrovertidas, transformativo-extrovertido, conservativas y visionarias. Este estudio constituye un soporte para orientar el proceso de valoración de los esfuerzos sustentables de las organizaciones y de respaldo para formular/estimar el grado de madurez sustentable de la misma (Baumgartner y Ebner, 2010).

Rajala et al. (2016) centraron su estudio en la industria manufacturera de Finlandia, y hacen referencia a que la sustentabilidad está siendo abordada por la literatura de la administración estratégica como un medio para fortalecer las ventajas competitivas, mientras se preservan los recursos naturales para las futuras generaciones; asegurando de esta manera que al integrar la sustentabilidad ambiental en la organización, ésta obtiene un mejor desarrollo de sus productos y operaciones de negocios, incrementan las ventas, se descubren nuevos mercados, mejora la imagen corporativa, se logra la diferenciación del producto y se alcanza un mayor retorno de la inversión. En este estudio, se evidenciaron los principios de reducir, reusar, recuperar, reciclar y rediseñar, por lo que se mejoró el proceso de reciclaje de materiales, se eliminó la dependencia del combustible fósil y se buscaron nuevas tecnologías para la producción. Gracias a estos nuevos valores y comportamientos, la identidad colectiva de la organización fue cambiando, adentrándose en una nueva cultura de sustentabilidad organizacional (Rajala *et al.*, 2016).

Carvalho y Rabechini Jr. (2017), dirigen sus investigaciones a proponer y validar un modelo de investigación sobre la gestión de la sustentabilidad de proyectos en Brasil. Investigaron la relación entre la gestión de la sustentabilidad del proyecto y el éxito del mismo. El enfoque metodológico

fue una investigación basada en encuestas, en la que fue necesario usar modelos de ecuaciones estructurales para validar el tipo de investigación.

Las hipótesis se probaron con base en un estudio de campo que incluyó 222 proyectos distribuidos entre ocho industrias y dos países. Los resultados mostraron un bajo grado de compromiso con los aspectos sociales y ambientales de los proyectos encuestados, y el modelo estructural propuesto mostró una relación significativa y positiva entre la gestión de la sustentabilidad del proyecto y el éxito del mismo, así como en la reducción del impacto negativo social y ambiental (Carvalho y Rabechini Jr., 2017).

Van Hoof y Thiell (2015), realizaron estudios en México para analizar las relaciones entre los estímulos en empresas llamadas pilares (que son las de mayor relevancia, y las que tienen que ver con mayor número de proveedores), y su contribución en la difusión de una producción más limpia en el Programa de Suministro Sustentable de México. La evidencia empírica extraída del programa piloto incluyó datos de 14 empresas pilares y 177 proveedores pequeños y medianos. Los resultados revelan la importancia de las estructuras de las cadenas de suministro y la integración de empresas pilares, en iniciativas ambientales para difundir una producción más limpia entre las empresas de los mercados emergentes.

Los autores encontraron que lo que impulsa a las empresas pilares a participar en iniciativas como el Programa de Suministro Sustentable de México son: la mejora del desempeño de los proveedores, la reducción de costos, el liderazgo ambiental y la mejora de la reputación. Los resultados muestran que el aprendizaje de las empresas pilares contribuye a la difusión de prácticas de producción más limpia entre los proveedores y además, que los gerentes de las empresas pilares deben ser conscientes de los beneficios de la difusión de la producción más limpia y abordar las iniciativas de suministro sustentable de manera proactiva como parte de su estrategia competitiva, lo que les permite abonar de una manera más sustancial al Programa de Suministro Sustentable de México (Van Hoof y Thiell, 2015).

Espinoza et al. (2018), evaluaron la sustentabilidad de tres empresas sociales de manera longitudinal (en el tiempo y al interior de cada proyecto) y transversal (comparación en el inicio y la actualidad), que fueron creadas con el objetivo primordial de resolver un problema social o ambiental y con el objetivo secundario de generar ingresos suficientes para ser sustentable en el tiempo. Estas tres empresas mantienen un interés en la temática de sustentabilidad y los autores hipotetizaron que a través del tiempo han mejorado sus indicadores de sustentabilidad.

La metodología fue: 1) la identificación de las organizaciones y sus actores clave; 2) a dichos actores se les aplicó la técnica de entrevista en profundidad, y se realizó la transcripción respectiva; 4) posteriormente, aplicaron la técnica de investigación cualitativa denominada análisis de contenido; y 5) aplicaron los indicadores de sustentabilidad. Todo esto permitió la evaluación comparativa de la sustentabilidad tanto al interior de cada proyecto, como entre los tres proyectos y, con base en los puntajes obtenidos, se determinó la organización que tiende más hacia la sustentabilidad en comparación con las otras dos (Espinoza *et al.*, 2018).

Espinoza et al. (2018), aseguran que dicha empresa, a pesar de tener una baja valoración en sus inicios, para el año 2015 sobresale por la persistencia y unión de los socios, el incremento del porcentaje de ahorro, la independencia de insumos externos y la ampliación de áreas de conservación, por lo que se mantiene vigente no sólo en el mercado, sino también en su compromiso con la sustentabilidad en la producción y manejo responsable de los recursos naturales locales.

Jacobo et al. (2015), analizaron el desempeño de los establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón y determinaron su desempeño en las dimensiones económica, social y ambiental que componen el desarrollo sustentable. Para su realización, los autores siguieron los pasos que a continuación se mencionan: 1) para sustentar el desarrollo del estudio y conseguir una mayor comprensión de lo que conlleva la sustentabilidad, se efectuó una revisión literaria en libros, y se estableció el tipo de investigación, en este caso, la cuantitativa; 2) identificación de indicadores a través de un proceso de operacionalización de variables utilizando una matriz asociada al desempeño sustentable y sus dimensiones; y 3) diseño de cuestionario para recabar la información. El instrumento fue sometido a validación, gracias a la participación de tres expertos en el área, uno de la Universidad Estatal de Sonora (UES), otro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el último del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON); se obtuvieron algunas modificaciones para el instrumento para, posteriormente, continuar con la obtención de la población objeto de estudio, que resultó en 21 establecimientos de hospedaje de la ciudad de Obregón, asignados con categorías de 2 y 3 estrellas. Después de una prueba piloto, se recopilaron en total 17 cuestionarios contestados de los 21 hoteles que conformaban la población. Finalmente, para realizar una comparación y un análisis estadístico descriptivo, se elaboraron tablas para cada uno de los cuestionamientos (Jacobo *et al.*, 2015).

El análisis que realizaron los investigadores, permitió concluir que estos establecimientos no son

totalmente sustentables, además se pudieron identificar áreas de oportunidad que los hoteles deben tener en cuenta para mejorar su desempeño. En cuanto a la dimensión económica, su desenvolvimiento lo resumieron como malo, debido a que la mayor parte de los establecimientos tuvo en el último año, costos de operación y costos de administración igual o mayores a lo previsto (Jacobo *et al.*, 2015).

En la dimensión social se pudo observar que los hoteles tienen un desempeño regular, esto basado en la participación de sus empleados en programas de incentivos, ya que una gran parte de los hoteles indicó que ninguno de sus empleados participa en este tipo de programas. Por último, en lo que respecta a la parte ambiental, los hoteles cuentan con un nivel regular, porque no se tiene una cultura comprometida con el cuidado del medio ambiente (Jacobo *et al.*, 2015).

Los estudios analizados denotan cómo la incorporación del principio ético del desarrollo sustentable propicia cambios en las organizaciones, y la manera en que esto está relacionado con la credibilidad, imagen y reputación de las mismas. Sin embargo, hasta este nivel de revisión, los conceptos clave que se encuentran sumidos en la presente investigación, no aparecen de manera conjunta, y son nulos los esfuerzos que vinculan la importancia de la equidad gerencial en la construcción de organizaciones sustentables.

Considerando la literatura revisada en todo el apartado, se puede constatar que tampoco existen estudios en el ámbito de la uva de mesa sonoreense que apunten a la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, que propicia el tránsito de una organización hacia la sustentabilidad.

En general, los datos referenciales tomados de los buscadores de REDALYC, SCIENCE DIRECT, SPRINGER LINK, JSTORE y SCOPUS indican que hay información relacionada con temas como: mejora en la relación entre gerencia y consumidores para fortalecer lazos; preservación de los consumidores (a través del cumplimiento de exigencias relacionadas con el desarrollo sustentable); exigencias de mercado relacionadas con la responsabilidad social empresarial y los tres componentes del desarrollo sustentable; responsabilidad social empresarial; organizaciones sustentables; la sustentabilidad y los sistemas de vid de mesa; organizaciones sustentables y su relación con la responsabilidad social empresarial; etcétera. Sin embargo, existe un vacío de conocimiento en el tema que aborda la presente investigación, por lo que su realización resulta relevante. Asimismo, será posible sugerir acciones para resolver la problemática que se presenta dentro del sistema vid de mesa, derivada ésta de las exigencias intangibles de mercado.

De esta manera, una vez precisadas las bases conceptuales y sus fundamentos teóricos, se puede delinear el procedimiento metodológico acorde a dichas bases conceptuales que permitan verificar la estructura hipotética que guía esta investigación.

2.3. Análisis de los Conceptos de Equidad Gerencial, Demandas Intangibles de Mercado y Organizaciones Sustentables

Esta sección tiene como objetivo proporcionar evidencia teórica sobre la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, y cómo su puesta en práctica coadyuva a que la organización interiorice el principio ético del desarrollo sustentable para conformar una organización sustentable, conceptos sobre los cuales está cimentado este estudio. En la figura 1 se pueden observar los autores con las aportaciones más trascendentales, así como el cruce de conceptos en la búsqueda de literatura.

Es importante mencionar que los componentes teóricos de la equidad gerencial se ubican dentro de la Teoría de la Gerencia (Yates, 1993), los de la demanda intangible de mercado en la Teoría de Mercado (Shepherd y Shepherd, 2004), y en lo que respecta a los de organizaciones sustentables, a la Teoría de la Organización y el principio del desarrollo sustentable (Baumgartner y Ebner, 2010) (ver figura 2).

2.3.1. Equidad Gerencial

El concepto de equidad gerencial no ha sido abordado ampliamente, sin embargo, a continuación, se toman y se analizan las raíces de las palabras incluidas en dicho concepto, y se presenta también el límite conceptual pertinente para la presente investigación.

El concepto de equidad se fundamenta en tres valores sociales: igualdad, cumplimiento de derechos y justicia; el reconocimiento relativamente universal de la bondad de estos tres valores, permite que este concepto goce de aceptación (Mokate, 2001). Para Rawls (2003) la idea de equidad es

fundamental en el concepto de justicia y destaca que los miembros de una sociedad discuten y establecen qué prácticas se definirán como justas, lo cual implica que las mismas dependerán del pacto subyacente entre los individuos pertenecientes a una comunidad.



Figura 1. Esquema analítico del marco teórico y resultados de la búsqueda cruzada de información. SUST: Sustentabilidad; SIST. VID. MESA.: Sistema de vid de mesa; E.G.: Equidad gerencial; D.I.M.: Demanda intangible de mercado; R.S.E.: Responsabilidad Social Empresarial; O.S.: Organización sustentable. Fuente: elaboración propia.

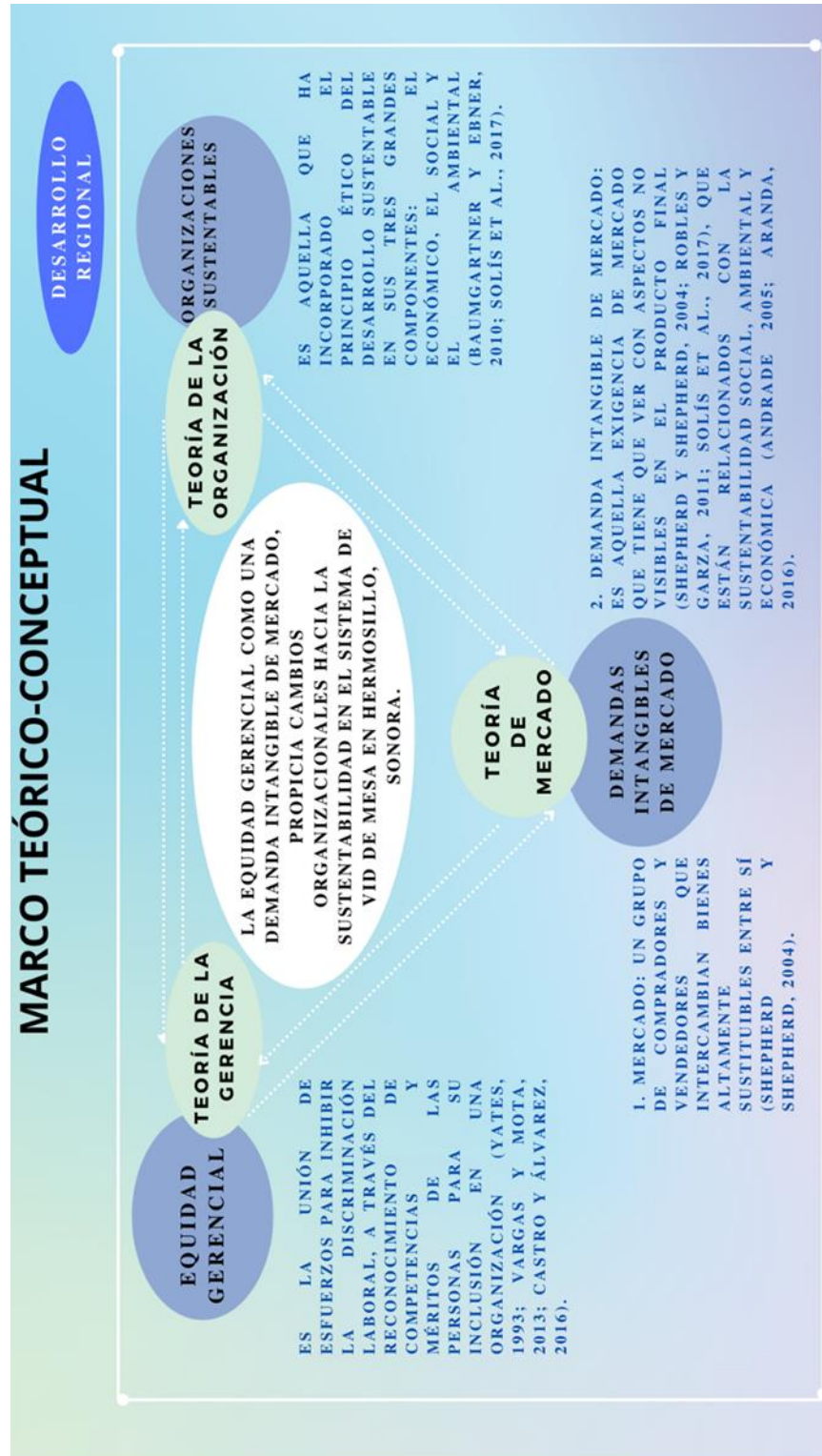


Figura 2. Marco teórico-conceptual, denotando la base de la investigación y las teorías de las que se deriva.
 Fuente: elaboración propia.

La equidad es un concepto comparativo entre grupos humanos que se realiza cuando se logra que los iguales sean tratados de igual forma y que los desiguales sean tratados de forma desigual (Hernández, 2008). Ocampo (2000) se refiere a la equidad como un principio ético y de justicia que defiende las mismas condiciones y oportunidades para todas las personas sin distinción; argumenta que esto es necesario para desarrollar sus potencialidades y para alcanzar un mejor uso productivo y de realización propia.

En lo que respecta a la palabra “gerencia”, aparece ésta como una traducción de la palabra inglesa “management”, que también significa administración, gerencia, gobierno, gestión de cuerpos directivos, manejo de recursos, dirección de empresas, etc. La gerencia se refiere ante todo, a un sistema de planeación de actividades, recursos y resultados en las organizaciones a través de conocimientos sistematizados, técnicas, métodos o herramientas para ser aplicados en procesos de producción, comercialización y expansión de las empresas que permiten explicar el comportamiento directivo en las organizaciones (Sanabria, 2007).

En cierta manera, el concepto de “gerencia” tiene una connotación holística porque permite designar al conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una organización (Drucker, 2000). Para Sallenave (2002) la gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concretan propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución, todo ello dirigido a lograr una mayor competitividad. Existen tres palabras clave en la gerencia: a) estrategia, con el fin de saber hacia dónde se dirige la compañía; b) organización, para poder concretar las estrategias; y c) cultura, con el objetivo de dinamizar la estructura organizativa.

Ibáñez y Castillo (2010) argumentan que la gerencia es la ciencia social que se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación (entre otros), que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social con base en la rigurosidad de su análisis como en las reflexiones e interpretaciones que genera ese entramado teórico-conceptual, que persigue el bienestar de las personas en un equilibrio con su entorno.

De acuerdo con lo planteado por Hernández y Gómez (2010), la gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización, esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización.

El término “gerencia” se centra en el uso de los recursos con el propósito de generar provecho y bienestar en sectores específicos de la sociedad y, epistemológicamente, su objeto central es predecir y explicar la problemática de la eficacia (logro de los objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de lo anterior, la gerencia se ocupa también de los procesos de calidad, productividad y competitividad (Díaz y Torrealba, 2011). Por tanto, el proceso gerencial comprende una serie de funciones (cada una de ellas ajustada) para ser ejecutadas de manera simultánea y continua, de acuerdo a cuatro aspectos primordiales: planteamiento, organización, dirección y control (Reinoso, 2013).

Con respecto a la equidad gerencial, Castro y Álvarez (2016) mencionan la equidad en la gerencia como una igualdad de oportunidades que se sitúa en el contexto de la responsabilidad social empresarial y del paradigma social, cultural y científico actual como una fuente de oportunidades y un elemento esencial para las empresas. Más aún, representa la necesidad de garantizar la participación constante y equánime de las personas, independientemente de su sexo, en todas las áreas y ámbitos de actuación empresarial, lo que conlleva a trabajar para conseguir eliminar todo tipo de discriminación laboral. El proceso de incluir la equidad como garantía de calidad y de excelencia empresarial responde, por una parte, a la tendencia de modernización empresarial y por otra, a la necesidad de crear nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo.

La investigación ha abordado el tema de la equidad en la gerencia con el propósito de mejorar el desempeño de la organización y se discute sobre la necesidad de sensibilizar a la sociedad y a quienes dirigen las organizaciones acerca de la importancia de promover en su interior políticas y medidas a través de las cuales se reconozcan los méritos, habilidades, competencias y otras características de las personas, por encima de su condición de sexo, raza, religión, edad, etc., a partir de la promoción de ambientes laborales más diversos, tolerantes e inclusivos (Vargas y Mota, 2013).

Una aproximación al concepto de “equidad gerencial” la presenta Yates (1993), quien la conceptualiza como una solución a los problemas y preocupaciones de la organización, y la oportunidad de impulsarla hacia una nueva dirección centrada en unir esfuerzos para lograr prácticas de mayor inclusión, con el propósito de inhibir la discriminación laboral por raza, color, religión, sexo u origen nacional. Hace hincapié en que los gerentes de equidad buscan activamente individuos capaces que merecen oportunidades para ser preparados para el servicio y el trabajo, lo

que permite garantizar que las barreras para su progreso sean mínimas.

Por lo tanto, la equidad gerencial debe contener dos fases para su surgimiento. En primer lugar, debe ocurrir cuando la empresa, organización o institución propicia la no discriminación laboral al otorgar oportunidades en los niveles gerenciales a aquellos perfiles que reúnan las competencias y valores requeridos, independientemente del sexo, color, nacionalidad, preferencia sexual, entre otros. En segundo lugar, la equidad gerencial continúa sucediendo en forma de cascada en el lugar de trabajo, cuando estos gerentes trabajan para inhibir la discriminación, al otorgar posibilidades en los puestos que dependen de ellos a postulantes que también tienen las habilidades, experiencia, valores y actitudes necesarias, sin importar su género, religión, origen, orientación sexual u opinión pública (Yates, 1993; Terán *et al.*, 2019).

Para efectos de la presente investigación, se tomará una definición complementaria, es decir, se recurrirá a tres referencias para conformarla: es la unión de esfuerzos para inhibir la discriminación laboral, a través del reconocimiento de competencias y méritos de las personas para su inclusión en una organización (Yates, 1993; Vargas y Mota, 2013; Castro y Álvarez, 2016).

2.3.2. Demandas Intangibles de Mercado

Aunque el concepto de mercado ha sido presentado en varias investigaciones, no ha sido lo mismo para el correspondiente al de demandas intangibles de mercado; sin embargo, algunos analíticos lo han mencionado de manera muy puntual; considerando lo anterior, a continuación, se presenta el límite conceptual de las demandas intangibles de mercado, de manera que sea pertinente a esta investigación.

Un mercado es un grupo de clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo (Kotler y Armstrong, 2003). Para Shepherd y Shepherd (2004) el mercado es un grupo de compradores y vendedores que intercambian bienes altamente sustituibles entre sí; y para Day (2006), un conjunto de consumidores agrupados, que tiene la capacidad de condicionar a la organización.

Rodríguez (2013) en su trabajo de investigación manifiesta que el mercado es el conjunto de todos

los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, y que estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio. Por su parte, Reisco y Timor (2011) argumentan que el mercado es la institución económica en la cual se produce el punto de encuentro entre las dos partes que intercambian un bien o servicio; y ese intercambio es un modo de aumentar la dotación de bienes y servicios a disposición de las personas.

De acuerdo a investigadores, el mercado no solo demanda atributos intrínsecos al producto, también exige que estos provengan de productores que practiquen y promuevan dos aspectos primordiales: 1) la responsabilidad social a favor de los trabajadores y 2) el cuidado ambiental. Esto es, exigen atender aspectos que no se encuentran tangibles en el producto, lo que se traduce en demandas intangibles de mercado (Siebert y Martin, 2006; Robles y Garza, 2011; Solís *et al.*, 2017; Wei *et al.*, 2018).

Considerando lo anterior, Shepherd y Shepherd (2004), Andrade (2005) y Aranda (2016) hacen mención de estas demandas intangibles, sin embargo, es la última quien las resume como un requerimiento de sustentabilidad que algunos agentes de mercado imponen de manera directa o indirecta a las organizaciones y que han propiciado cambios importantes en estas.

Con el propósito de alcanzar la delimitación del concepto de demanda intangible de mercado, la presente investigación se apoyará en lo manifiesto en cinco investigaciones. De acuerdo a esto, demandas intangibles de mercado son aquellas exigencias de mercado que tienen que ver con aspectos no visibles en el producto final (Shepherd y Shepherd, 2004; Robles y Garza, 2011; Solís *et al.*, 2017), que están relacionados con la sustentabilidad social, ambiental y económica (Andrade 2005; Aranda, 2016).

2.3.3. Organizaciones Sustentables

El término organización ha sido presentado en distintas posturas analíticas con dos significados básicos: 1) puede referirse a la función de administrar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en un proceso de gestión, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno, es decir, puede ser concerniente al acto de "organizar"; o 2) puede

concebirse como una entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí para alcanzar objetivos específicos de manera deliberada, debido a que está diseñada para alcanzar resultados, principalmente obtener ganancias (Jiménez, 2006).

La estructura de "organización", de acuerdo a esta última percepción, está diseñada para la división del trabajo, y su ejecución de acuerdo a una asignación previa de responsabilidades. En este sentido y para fines específicos del presente escrito, la palabra organización significa "empresa", y a continuación se presenta el límite conceptual oportuno para la investigación a partir de dos términos "organización" y "sustentabilidad" (Jiménez, 2006).

Sánchez (1995) define a la organización como la capacidad innata a la naturaleza del ser humano, la cual se aprecia en la coordinación de sus acciones en la vida de la sociedad; esta aptitud tiene para el autor la cualidad de proporcionarle a los individuos y grupos, adaptabilidad en etapas de modificaciones en el medio ambiente físico y social. Más aún, se le puede considerar como fundamental en el proceso de generación y acumulación de cultura, porque revela inteligencia para trascender en el tiempo y produce una forma de combinar a través de la interacción humana, ese talento individual, hasta convertirlo en estructuras y sistemas sociales.

El término de "organización" ha sido definido como una institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeña un sistema de actividades, coordinado de forma consciente y con racionalidad limitada, en la búsqueda de determinados objetivos. Este conjunto de actividades y los fines de esta estructura están determinados por dos componentes: el entorno y las estrategias de los individuos (Hernández y Gómez, 2010). De acuerdo con Drucker (2000), la organización es un sistema social basado en la cooperación entre personas que requiere tres condiciones: dos o más personas interactuando, deseo de colaborar y un objetivo en común.

Andrade (2005) asegura que las organizaciones tienen un entorno complejo que ha provocado que evolucionen a través del tiempo para afrontar los cambios suscitados en y por tal contexto. Para dicho autor las formas organizativas permiten el ajuste de las organizaciones a los cambios del ambiente; indica que el contexto es lo que permite a las organizaciones analizar un evento determinado, y que el análisis de esos cambios y escenarios es lo que permite comprender cómo se construyen las formas organizativas. En este sentido las formas organizativas están directamente influenciadas por dicho entorno.

Una precisa definición para el concepto de "organización" es la que aportan los autores Robles y Garza (2011), quienes la definen como un sistema social basado en la cooperación entre individuos

en donde se requiere sean cumplidas cinco condiciones: 1) dos o más personas interactuando; 2) deseo de colaborar; 3) un objetivo en común; 4) un esfuerzo colectivo; y 5) un liderazgo ético que dirija y coordine el esfuerzo y los recursos de la organización. Este último punto le da a la definición mayor contundencia, debido a que es lo que se requiere para afrontar las distintas problemáticas de la actualidad, las cuales están estrechamente relacionadas con negligencias en el proceder de organizaciones, compañías e instituciones en el pasado.

En lo que respecta al significado de "desarrollo sustentable", es importante comentar que éste ha sido acuñado en el informe de Brundtland por las Naciones Unidas, en donde quedó definido como: "aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades" (WCED, 1987). Calvente (2007) comenta que el desarrollo sustentable es avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad, que en definitiva no es frenar el progreso ni volver a estados primitivos, sino todo lo contrario, es fomentar precisamente un progreso, pero desde un enfoque integral y más amplio.

Morelli (2011) sostiene que la sustentabilidad en el desarrollo es una condición de equilibrio, resiliencia e interconexión que permite a la sociedad humana satisfacer sus necesidades, sin exceder la capacidad de sus ecosistemas para renovarse, y evitar que por nuestras acciones disminuya la diversidad biológica. De acuerdo con esta definición, Velázquez-Álvarez y Vargas-Hernández (2012) precisan el desarrollo sustentable como el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social, dando como resultado la prosperidad y la capacitación de nuevos recursos. Reddy y Thompson (2015) recurren a la definición más básica del desarrollo sustentable, la cual coincide con la que se ha manejado por parte de las Naciones Unidas, que es aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

Los conceptos de organización y desarrollo sustentable mencionados en este último apartado logran una fusión que permite dar una nueva orientación a la empresa, lo que hace posible entender que la implementación de prácticas relacionadas con los tres ejes del desarrollo sustentable está positivamente relacionada con una mejora de la imagen corporativa (Severo *et al.*, 2015). De acuerdo con el Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (1992), una organización sustentable es aquella que incorpora estrategias de negocios y actividades que satisfagan las necesidades de la organización y de los grupos de interés de éstas en el presente, mientras protege,

sostiene e incrementa los recursos humanos y ambientales que serán necesitados por los siguientes grupos de interés en el futuro.

Hawken (1993) no habla del concepto de organización sustentable, sin embargo, explica que la sustentabilidad se ha interiorizado en las corporaciones y que ha significado para ellas que el producto o servicio no debe competir en el mercado sólo en términos de imagen, poder, velocidad, empaque, etc. Comenta que efectivamente, el negocio debe entregar productos o servicios al cliente de una manera que reduzca el uso de energía, la erosión del suelo, la contaminación atmosférica y otras formas de daños ambientales.

Dyllick y Hockerts (2002) lo han definido como aquellas que satisfacen las necesidades de los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, comunidades, etc.), sin comprometer su capacidad para satisfacer las necesidades de las futuras partes interesadas. Para Maio (2003), una organización sustentable es aquella que incluye operaciones consistentes en la preservación ecológica, bienestar social y responsabilidad financiera. Además, Florea et al. (2013) comentan que la organización sustentable es la firma que cuenta con la capacidad de incorporar las dimensiones: económica, social y ecológica a sus operaciones.

Baumgartner y Ebner (2010) en su investigación describen las tres dimensiones del desarrollo sustentable que las organizaciones deben de cumplir: la económica que funge como la respuesta ante la necesidad del bienestar económico de las personas; la social que pretende influenciar de manera positiva las relaciones con sus grupos de interés en el presente y futuro; y la ambiental que se refiere directamente a reducir las emisiones de sustancias tóxicas al aire, agua y suelo.

De acuerdo con estos autores, la definición de organización sustentable tiene su punto de partida en la definición del desarrollo sustentable, que se hizo popular en el Reporte de Brundtland de 1987, y que representa el principio ético de la preocupación por abatir la pobreza mientras se protege el medio ambiente en un nivel macro. Considerando lo anterior, los investigadores aseveran que este concepto puede ser incorporado en las organizaciones y que éstas, siguiendo la pauta del desarrollo sustentable, deben de contener una interacción entre sus tres pilares, considerando en definitiva sus impactos e interrelaciones (Baumgartner y Ebner, 2010).

De las líneas anteriores conviene destacar que concuerdan ampliamente con la definición del término de desarrollo sustentable, al igual que con la concepción de organización sustentable propuesta por Solís, et al. (2017), al señalar que incorpora el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental. Para este

análisis, con base a tales autores, la interiorización de ese principio puede estudiarse a través del mercado toda vez que la organización sustentable atiende consumidores que le demandan se conduzca de acuerdo con esas tres dimensiones fundamentales del desarrollo sustentable.

En el caso de las organizaciones del sistema de uva de mesa, se ha tenido una evolución estructural, y se han transformado en tres etapas:

1) Primeramente está la organización con estructura vertical, en donde predominaban las líneas de mando verticales, y la toma de decisiones recaía en los propietarios, quienes recibían directamente la información por parte del mercado, y la transmitían a los administradores y jefes de campo. Los primeros estaban dedicados a las actividades relacionadas con los clientes, mientras que los últimos tenían la responsabilidad operativa de la producción, y se apoyaban en los mayordomos y/o subcontratistas para adquirir personal eventual y cumplir con los compromisos adquiridos. En esta estructura era muy normal ver lazos consanguíneos entre los niveles administrativos, y todos los colaboradores entendían que las funciones se determinaban con base en una jerarquía rígida (figura 3). El control, vigilancia o seguridad eran claves en este modelo, debido a que la meta primordial era la productividad (Rivas, 2002).

2) La segunda es la organización con estructura sistémica, que surgió debido a la manifestación de exigencias de mercado que resultaron en regulaciones y acuerdos en materia de comercio exterior (figura 4). Un factor de mejoramiento fue la implementación del área de Investigación y Desarrollo (IyD), en donde se materializaron las ideas de innovación en los procesos y productos, para satisfacer las exigencias de los consumidores y, así mismo, atender los cambios en los mercados y la legislación en torno a estos. Esto no quiere decir que la organización vertical evolucionó a una de corte horizontal, más bien significa que trascendió manteniendo el mismo rigor en las funciones jerárquicas, pero estructuró la relación que existe entre estas, de tal forma que el eje guía de las actividades administrativas fue el mercado, y no la producción (Huesca, Camberos y Calderón, 2011).

3) La tercera es la organización sustentable (que adquiere el principio del desarrollo sustentable - D.S.-). Ésta estructura surge a partir de la detección de tres problemáticas: perjuicios sociales sin resolver, deterioros ambientales sin resarcir y carencias económicas sin atender; hecho que provocó que el mercado se ocupara en especializarse en estos temas, y se preparara para exigir a todas las partes involucradas, el compromiso para concebir y formar nuevas estructuras organizativas que incluyan permanentemente prácticas relacionadas con la preservación ecológica, el bienestar social

y la responsabilidad financiera (figura 5). En esta etapa de la organización, el mercado comienza a demandar atributos que no están visibles en el producto final, sino que más bien están relacionados con la sustentabilidad social, económica y ambiental (Maio, 2003). El mercado exige el compromiso de que se conforme la organización sustentable, que es la que incorpora las dimensiones del desarrollo sustentable en sus operaciones (Florea *et al.*, 2013; Robles *et al.*, 2017). En la figura 5 se observa cómo los consumidores especializados en temas del desarrollo sustentable, exigen que las organizaciones adquieran ese principio y evolucionen hasta convertirse en organizaciones sustentables. Esta es la estructura organizativa que hoy en día se ocupa en: cuidado del agua, suelo y energía eléctrica, control de residuos orgánicos e inorgánicos, uso de conservadores, fertilizantes y plaguicidas no agresivos, y preservación de la biodiversidad (ámbito ambiental). Más aún, cumple con: salarios justos sin retenciones y/o deducciones, que cubran el pago de servicios, vivienda, alimento, educación para hijos y recreación, sin dejar de lado el objetivo evidente de una organización, que es el de generar riqueza (ámbito económico) (Baumgartner y Ebner, 2010; Solís *et al.*, 2017).

Asimismo, este tipo de organizaciones ha adquirido especial cuidado para con la sociedad y sus colaboradores: no otorgan trabajo a menores de edad, ofrecen servicio médico y nutricional, dan educación a sus hijos, cuentan con áreas de trabajo seguras y programan su participación en reuniones y sesiones de capacitación (Solís *et al.*, 2017).

Actualmente, en este último tipo de organización, ahora convertida en “sustentable”, ese mercado conocedor está exigiendo además la equidad en los niveles gerenciales, es decir, la equidad gerencial (Marrugo-Salas, 2016; Duque *et al.*, 2013). Los consumidores pretenden que se garantice la no discriminación en las organizaciones, y el aprovechamiento de las capacidades del individuo en el puesto para, de esta manera, generar nuevos modelos organizacionales y gerenciales; están conscientes que es necesario unir esfuerzos ante la falta de una mayor inclusión para inhibir el rechazo laboral por raza, color, religión, edad, sexo u origen nacional (Yates, 1993).

Con base en lo anterior y para efectos de la presente investigación, se tomará a las organizaciones sustentables como aquellas que han incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental (Baumgartner y Ebner, 2010; Solís *et al.*, 2017).

Los argumentos teórico-conceptuales abarcados en este apartado, son los que permiten elaborar la propuesta hipotética: “la equidad gerencial, como demanda intangible de mercado, propicia

cambios organizacionales para transitar hacia la sustentabilidad”, en este caso particular, en el sistema de vid de mesa en Hermosillo, Sonora, cuya originalidad radica en la inclusión de los fundamentos de la equidad gerencial (no discriminación laboral, competencia y méritos), como una demanda intangible de mercado, que permite la inclusión de gerentes especializados con la capacidad de conformar grupos de trabajo expertos, que coadyuven para que la organización transite hacia la sustentabilidad y se transforme en una organización sustentable.

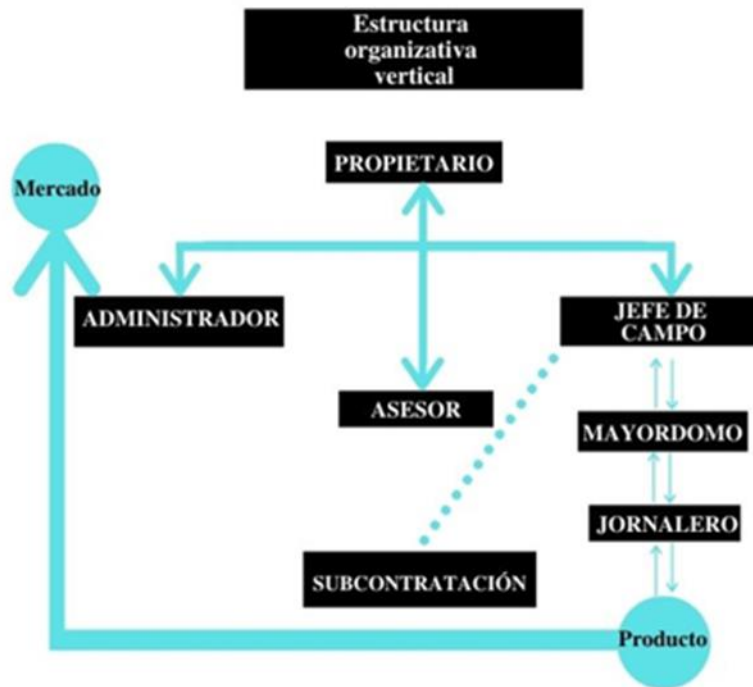


Figura 3. Estructura organizativa vertical para el caso del sistema de vid de mesa.
 Fuente: elaboración propia a partir de Huesca, Camberos y Calderón, 2011.

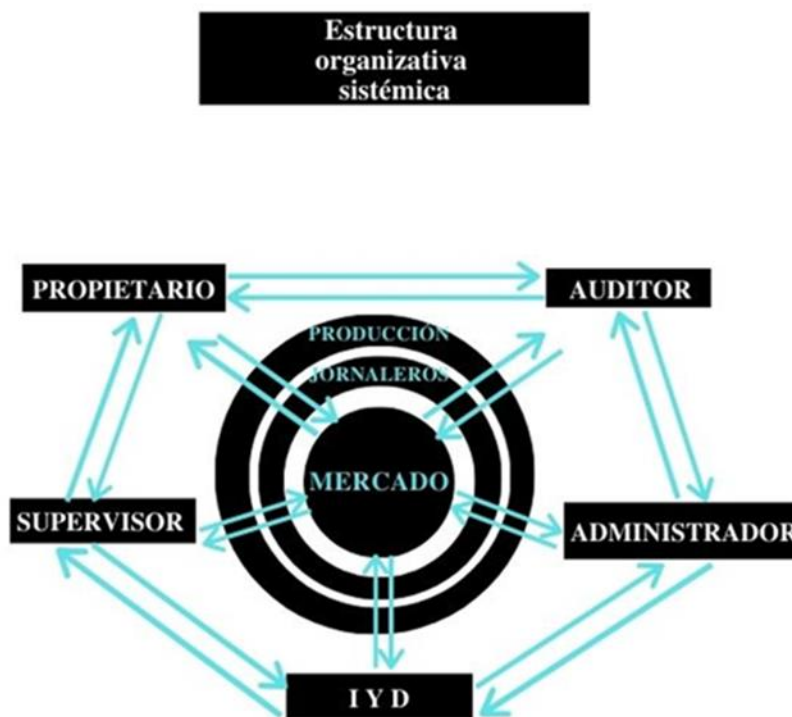


Figura 4. Estructura organizativa sistémica para el caso del sistema de vid de mesa.
 Fuente: elaboración propia a partir de Huesca, Camberos y Calderón, 2011.

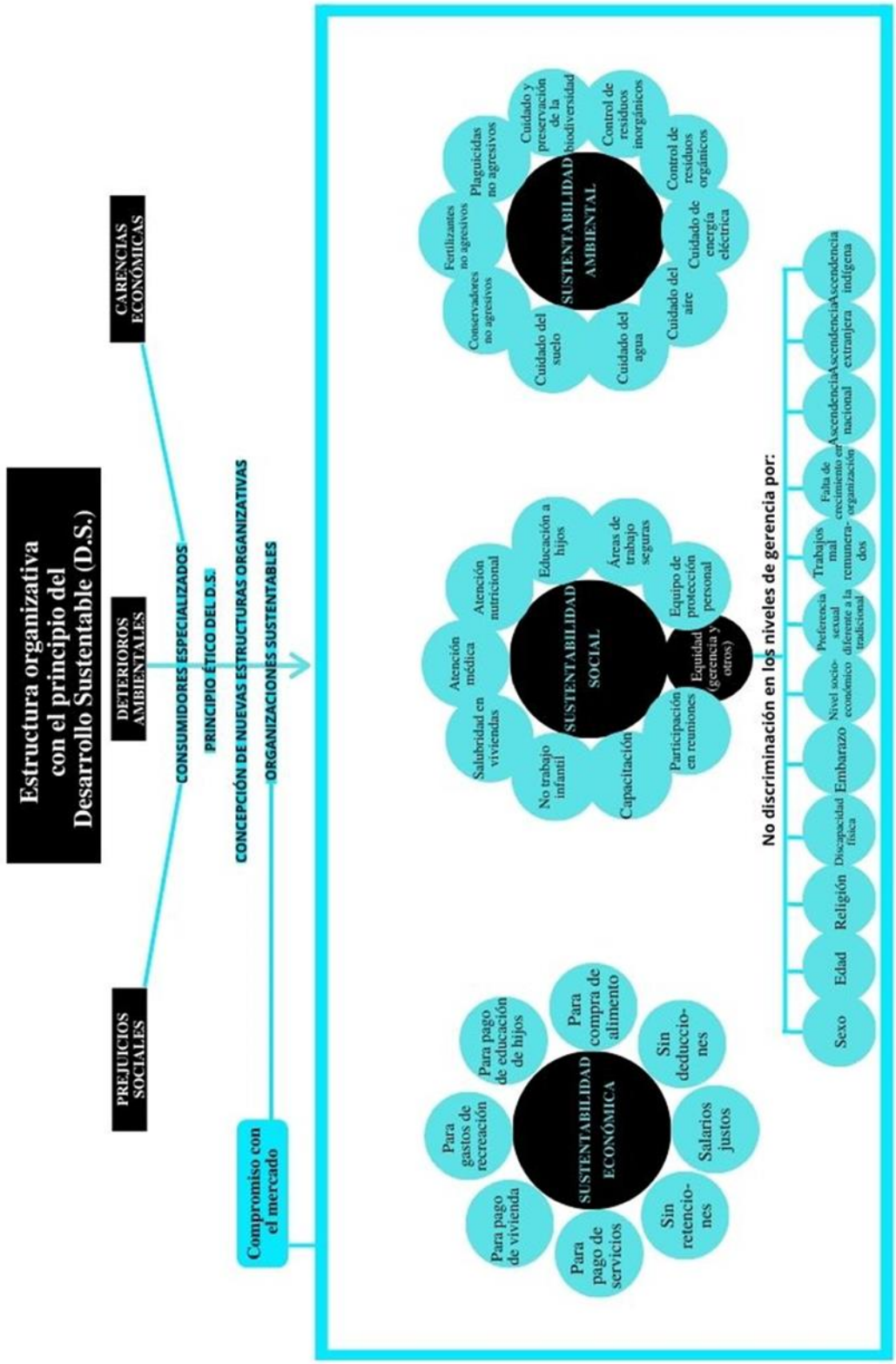


Figura 5. Estructura organizativa con el principio del desarrollo sustentable, para el caso del sistema de vid de mesa.
Fuente: elaboración propia.

3. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como objetivo describir el procedimiento metodológico utilizado para comprobar la hipótesis que guía la presente investigación, siendo tal: la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, se relaciona con los cambios en la organización para transitar hacia la sustentabilidad en el sistema de vid de mesa en Sonora.

El esquema metodológico propuesto para determinar si existe o no una relación entre la equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad de la empresa, deriva de la información que se presentó como base conceptual del estudio. Definidas las partes que conforman los componentes correspondientes (equidad gerencial, demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables), se procedió a operativizar las variables, es decir, se determinó qué información se requiere obtener de cada elemento y se establece cómo se medirán (indicadores).

Después, se precisaron las unidades y sujetos de estudio, el diseño y tipo de estudio pertinente para los propósitos de investigación. Seguidamente, se diseñó el instrumento para recolectar los datos, así como el procedimiento correspondiente para su procesamiento y análisis. Finalmente, con la información resultante, se hace posible determinar la relación que existe entre la equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad de una organización del sistema de vid de mesa (véase figura 6).



Figura 6. Esquema metodológico.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Base Conceptual (Conceptos y Subconceptos)

Se presentan los conceptos teóricos de equidad gerencial, demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, de los cuales se establecieron sus límites en el apartado inmediato anterior, definiéndolos de la manera siguiente:

La equidad gerencial es la unión de esfuerzos para inhibir la discriminación laboral, a través del reconocimiento de competencias y méritos de las personas para su inclusión en una organización (figura 7).

En lo que respecta a demandas intangibles de mercado se entenderá por aquellas exigencias de mercado que tienen que ver con aspectos no visibles en el producto final, que están relacionados con la sustentabilidad social, ambiental y económica (figura 7).

Con respecto al concepto compuesto de organizaciones sustentables, se define como aquellas que han incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental (figura 7).

BASE CONCEPTUAL		
TEORÍA DE LA GERENCIA	TEORÍA DE MERCADO	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN
EQUIDAD GERENCIAL Es la unión de esfuerzos para inhibir la discriminación laboral, a través del reconocimiento de competencias y méritos de las personas para su inclusión en una organización.	DEMANDAS INTANGIBLES DE MERCADO Es aquella exigencia de mercado que tiene que ver con aspectos no visibles en el producto final, que están relacionados con la sustentabilidad social, ambiental y económica.	ORGANIZACIONES SUSTENTABLES Es aquella que ha incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental.

Figura 7. Base conceptual tomada para su operativización.

Fuente: elaboración propia a partir de Yates, 1993; Vargas y Mota, 2013; Castro y Álvarez, 2016; Shepherd y Shepherd, 2004; Robles y Garza, 2011; Solís *et al.*, 2017; Andrade, 2005; Aranda, 2016; Baumgartner y Ebner, 2010; y Solís *et al.*, 2017.

Una vez definida la base conceptual se procede a realizar un análisis por partes. El primero de ellos (equidad gerencial) está respaldado por la inhibición de la discriminación laboral (igualdad de oportunidades, igualdad de trato en empleo y la ocupación), competencia para la actividad productiva (valores, actitudes, conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades y destrezas) y méritos (buenas acciones) (Ver figura 8).

En el caso de los conceptos de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, coinciden en los tres grandes componentes de la sustentabilidad: el social, el ambiental y el económico, en donde el primero está relacionado con el cuidado y la calidad de vida para el trabajador y sus familias, el segundo tiene que ver con la reducción de emisiones de sustancias tóxicas en aire, agua y suelo, y el último, con el ingreso monetario; por lo anterior, ambos se presentan de forma conjunta en la figura 9 para mostrar la separación de sus componentes.

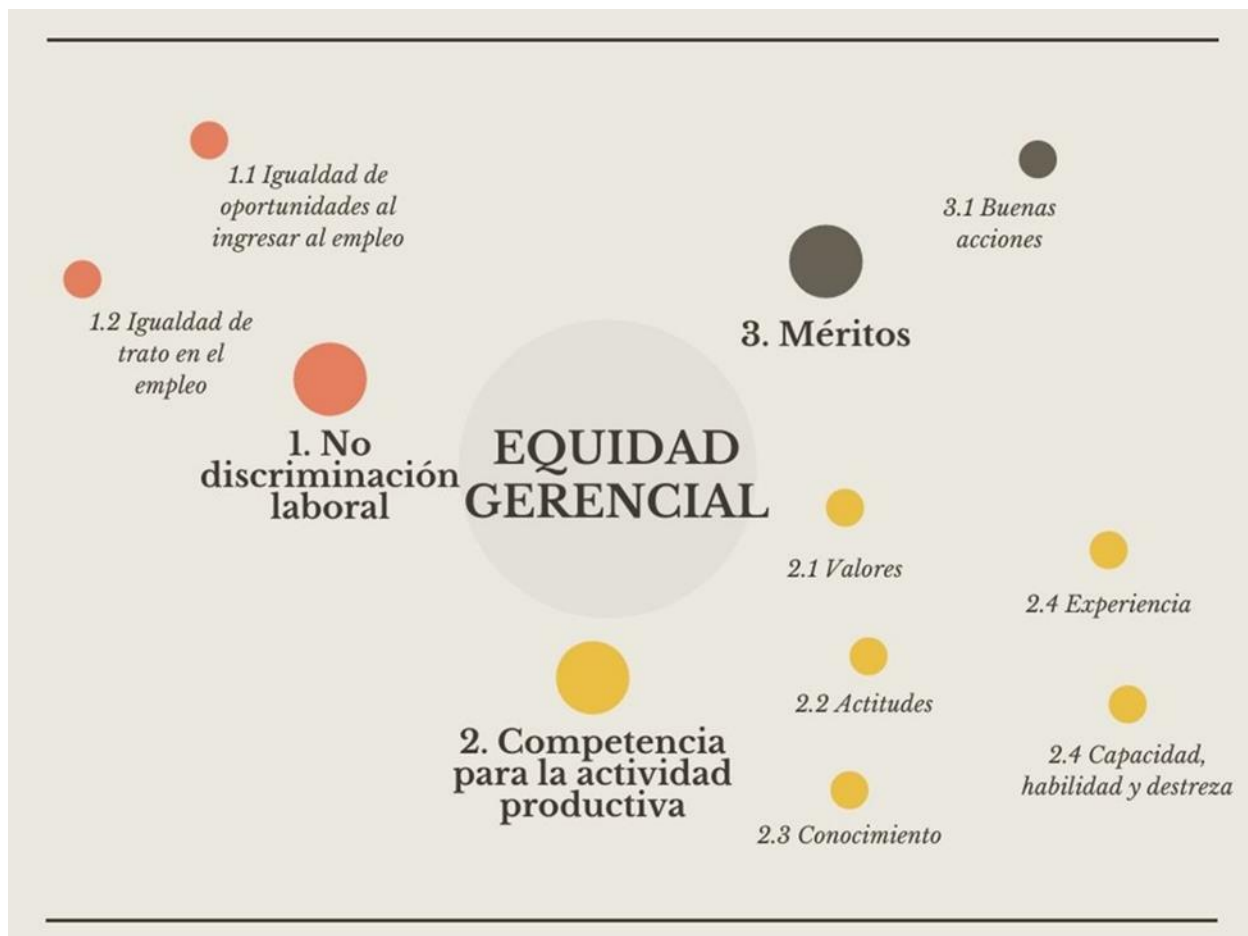


Figura 8. División del concepto de equidad gerencial para su operativización.

Fuente: elaboración propia



Figura 9. División de los conceptos de demanda intangible de mercado y organización sustentable para su operativización (de forma conjunta).
Fuente: elaboración propia.

3.2. Necesidades de Información

Como se ha expresado previamente, este trabajo se fundamenta en tres bases conceptuales: equidad gerencial, demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, de los cuales derivan los aspectos mencionados en el apartado anterior, mismos que permitirán determinar las necesidades de información y facilitar, además, la identificación de variables e indicadores. Para facilitar el diseño de las matrices de interés, a tales aspectos se les denominará como subconceptos de aquí en adelante. En ese entendido, los subconceptos que se desprenden de equidad gerencial se presentan en el cuadro 2, y los que derivan de los conceptos de demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, se muestran en el cuadro 3.

3.3. Matrices de Variables e Indicadores

Partiendo entonces de la división de conceptos y de las necesidades de información, se lleva a cabo la operativización y se elaboran las matrices de las variables e indicadores correspondientes a los tres conceptos base de esta tesis: equidad gerencial, primera y segunda parte, visibles en los cuadros 4 y 5, respectivamente; demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, que están considerados de manera conjunta, mismas que pueden apreciarse como sigue: en la primera parte el aspecto social (en donde se incluye la equidad), en la segunda parte el aspecto ambiental y en la tercera parte el aspecto económico (cuadros 6, 7 y 8).

Cuadro 2. Necesidades derivadas del concepto equidad gerencial.

COMPONENTE TEÓRICO- CONCEPTUAL	DEFINICIÓN
EQUIDAD GERENCIAL	<p>La equidad gerencial es la unión de esfuerzos para inhibir la discriminación laboral, a través del reconocimiento de competencias y méritos de las personas para su inclusión en una organización (Yates, 1993; Vargas y Mota, 2013; Castro y Álvarez, 2016)</p> <p><u>DISCRIMINACIÓN LABORAL</u>: “Es toda forma de distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (OIT, 1958).</p> <p><u>COMPETENCIA</u>: “Es la integración de valores, actitudes, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, que una persona inserta en un determinado contexto” (López, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>VALORES</u>: “Libertad, justicia, solidaridad, tolerancia, disponibilidad al diálogo, y respeto hacia sí mismo y a los demás” (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2003). • <u>ACTITUD</u>: “Predisposición aprendida a responder de forma positiva o negativa ante ciertos objetos, situaciones o personas” (Zárate, 2012). • <u>CONOCIMIENTO</u>: Cognitivo, conexionalista y constructivo. El primero tiene que ver con la identificación, obtención y difusión de la información; la segunda con las redes de relaciones y comunicación; y la última con la interpretación del individuo (Ciprés y Llusar, 2004). • <u>EXPERIENCIA</u>: es el producto de la actividad cognoscitiva, es decir, es el resultado de la capacidad humana que permite el desarrollo del conocimiento a través de los sentidos, interpretaciones y asociaciones que los individuos hacen de la información que ya poseen (Amenagual, 2007). • <u>CAPACIDAD, HABILIDAD Y DESTREZA</u>: “Disposición, propiedad, pericia, talento o aptitud para ejecutar algo correctamente” (Schmidt, 2006). <p><u>MÉRITO</u>: “Es el resultado de una buena acción que hace que una persona sea digna de reconocimiento” (Maceiras, 2014).</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Necesidades derivadas de los conceptos demanda intangible de mercado y organización sustentable (de manera conjunta).

COMPONENTE TEÓRICO- CONCEPTUAL	DEFINICIÓN
<p>ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE</p>	<p>Aquellas que han incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental (Baumgartner, 2009; Baumgartner y Ebner, 2010; Solís et al., 2017).</p> <p>Económico: tiene que ver con el bienestar económico de las personas (ligado a los ingresos monetarios).</p> <p>Social: implica el cuidado y fomento de "calidad de vida" en el trabajo.</p> <p>Ambiental: se refiere directamente a reducir las emisiones de sustancias tóxicas al aire, agua y suelo.</p>
<p>COMPONENTE TEÓRICO- CONCEPTUAL</p>	<p>DEFINICIÓN</p>
<p>DEMANDA INTANGIBLE DE MERCADO</p>	<p>Aquella exigencia de mercado que tiene que ver con aspectos no visibles en el producto final.</p> <p>SUSTENTABILIDAD: AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICA (Shepherd y Shepherd, 2004; Andrade 2005; Robles y Garza, 2011; Solís et al., 2017; Aranda, 2016).</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Matriz de variables e indicadores de equidad gerencial (primera parte).

VARIABLE / OBSERVABLE	INDICADOR	VALORES	TIPO DE VARIABLE
Ascendencia [internacional, nacional o indígena].	Personas contratadas con ascendencia internacional, indígena o de raza y color.	N.	Discreta.
Sexo.	Número de mujeres y hombres contratados (Mandos altos, medios y bajos).	N.	Discreta.
Edad.	Años cumplidos.	N.	Discreta.
Religión.	Personas contratadas con una religión diferente a la tradicional.	N.	Discreta.
Opinión pública o política.	Personas contratadas con una opinión pública o política diferente a la tradicional.	N.	Discreta.
Origen social.	Personas contratadas de nivel socioeconómico bajo (para puestos ejecutivos)	N.	Discreta.
Discapacidad física.	Personas contratadas con discapacidad física.	N.	Discreta.
Embarazo.	Mujeres contratadas en estado de embarazo.	N.	Discreta.
Preferencia sexual inclinada hacia al mismo sexo.	Personas contratadas con preferencias sexuales inclinadas hacia el mismo sexo.	N.	Discreta.
Falta de crecimiento en la organización.	personas ascendidas (ejecutivos).	N.	Discreta.
Puestos mal remunerados.	Tabuladores.	Sí / no.	Dicotómica
Participación en reuniones.	Minutas.	Alta, regular, baja.	Categorica (ordinal).
Capacitación, entrenamiento y desarrollo.	Registros.	Alta, regular, baja.	Categorica (ordinal).

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5. Matriz de variables e indicadores de equidad gerencial (segunda parte).

VARIABLE / OBSERVABLE	INDICADOR	VALORES	TIPO DE VARIABLE
Valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad. • Justicia. • Solidaridad. • Tolerancia. • Disponibilidad al diálogo. • Respeto a sí mismo y a los demás. 	Sí / no.	Dicotómica.
Actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición. • Amabilidad. • Comportamiento. 	Sí / no.	Dicotómica.
Conocimientos.	Grados académicos obtenidos.	Técnico, licenciatura, especialidad, maestría o doctorado.	Categoría (ordinal).
Experiencias.	Currículum.	Años trabajados.	Discreta.
Capacidad, habilidad y destreza.	Idiomas, actividades y cursos extracurriculares.	Constancias.	Discreta.
Buenas acciones.	Participación en obras sociales, culturales, económicas y ambientales.	Agradecimientos y reconocimientos.	Discreta.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Matriz de variables e indicadores de demanda intangible de mercado y organización sustentable (primera parte).

VARIABLE / OBSERVABLE	INDICADOR	VALORES	TIPO DE VARIABLE
Contratación de menores de edad.	Hijos de trabajadores sin estudiar (entre 5 y 17 años).	1, 2, 3 o más.	Discreta.
Áreas de trabajo seguras.	Número de extintores, señalización, áreas de baño y lavado de ojos.	Muy seguras, regularmente seguras, nada seguras.	Categoría (ordinal).
Uso efectivo de equipo de protección personal por parte de los trabajadores que tienen contacto con sustancias químicas.	Número de overoles y delantales con barrera de permeabilidad, lentes y máscara con filtros.	Muy efectivo, regularmente efectivo, nada efectivo.	Categoría (ordinal).
Higiene y salubridad en viviendas.	Condición de camas, baños y cocina.	Muy buena, regular, mala.	Categoría (ordinal).
Supervisión y atención en dietas que nutran a los trabajadores y sus familias.	Número de trabajadores / número de personas a cargo.	N.	Continua.
Atención educativa a los hijos de los trabajadores.	Número de hijos de trabajadores estudiando / número total de hijos de trabajadores.	N.	Continua.
Entrenamiento a los trabajadores sobre el cuidado ambiental.	Número de entrenamientos impartidos al año.	1, 2, 3 o más.	Discreta.
Áreas y actividades de recreación.	Número de áreas designadas para recreación.	N.	Discreta.
Equidad en niveles gerenciales.			

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7. Matriz de variables e indicadores de demanda intangible de mercado y organización sustentable (segunda parte).

VARIABLE / OBSERVABLE	INDICADOR	VALORES	TIPO DE VARIABLE
Aplicación de pesticidas agresivos en exceso.	Contenido en etiqueta.	Agresivo, regularmente agresivo o no agresivo.	Categoría (ordinal).
	Litros y/o kilogramos comprados al mes.	Excesiva, regular o baja.	Categoría (ordinal).
Aplicación de fertilizantes en exceso.	Contenido en etiqueta.	Agresivo, regularmente agresivo o no agresivo.	Categoría (ordinal).
	Litros y/o kilogramos comprados al mes.	Excesiva, regular o baja.	Categoría (ordinal).
Aplicación de conservadores agresivos.	Contenido en etiqueta.	Agresivo, regularmente agresivo o no agresivo.	Categoría (ordinal).
	Litros y/o kilogramos comprados al mes.	Excesiva, regular o baja.	Categoría (ordinal).
Inocuidad en alimentos.	Quejas recibidas en el año.	N.	Discreta.
	Multas o sanciones aplicadas en el año.	N.	Discreta.
Uso eficiente y cuidado del suelo.	Medidas aplicadas.	Estrictas, regularmente estrictas o permisivas.	Categoría (ordinal).
Uso eficiente y cuidado de agua.	Medidas aplicadas.	Estrictas, regularmente estrictas o permisivas.	Categoría (ordinal).
Uso eficiente de energía eléctrica.	Medidas aplicadas.	Estrictas, regularmente estrictas o permisivas.	Categoría (ordinal).
Control de residuos orgánicos e inorgánicos.	Medidas aplicadas.	Estrictas, regularmente estrictas o permisivas.	Categoría (ordinal).

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8. Matriz de variables e indicadores de demanda intangible de mercado y organización sustentable (tercera parte).

VARIABLE / OBSERVABLE	INDICADOR	VALORES	TIPO DE VARIABLE
Suficiencia para solventar servicios básicos de agua y luz.	Monto pagado en el bimestre.	N.	Continua.
Suficiencia para pagar alimentación.	Monto del recibo de despensa al mes.	N.	Continua.
Suficiencia para adquisición material (vivienda).	Cantidad de pago mensual por vivienda.	N.	Continua.
Suficiencia para solventar educación de los hijos.	Cantidad mensual invertida en los hijos.	N.	Continua.
Suficiencia para pagar actividades culturales y de recreación.	Importe invertido en la familia al mes.	N.	Continua.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Unidades e Informantes

Las unidades de observación y evaluación del presente trabajo investigativo son 41 exportadoras de uva de mesa localizadas en la ciudad de Hermosillo. Los sujetos informantes son los gerentes de esas exportadoras (ver cuadro 9). Según la Asociación AALPUM A.C., estas organizaciones se localizan en los municipios de Hermosillo, Carbó, Caborca y San Miguel de Horcasitas, y comercializan cinco variedades de uva, principalmente: Perlette, Flame seedless, Red globe, Sugraone y Black seedless (AALPUM, s.f.).

Los informantes, en este caso los gerentes, son las personas que formarán parte de la investigación y quienes proporcionarán los datos requeridos para su desarrollo (Izquierdo, 2015), debido a que su posición jerárquica está relacionada con la toma de decisiones en cuanto a los siguientes procesos: selección de personal; convocatoria de reuniones, entrenamiento y capacitación; promociones de puestos; propuestas de incentivos y recompensas; aceptación de propuestas para mejoras en los procesos administrativos y/o productivos (Ramírez, 2012). La información que faciliten estos informantes permitirá conocer si el ocupante de la gerencia propicia o no la equidad en los diversos procesos de la organización.

Cuadro 9. Listado de la población de estudio (41 exportadoras de uva de mesa).

1. Agrícola Alta Pozo Manuel.	22. Agrícola Don Roberto, S. de R.L. de C.V.
2. Agrícola Cactus, S.A. de C.V.	23. Cía. Hortofrutícola Siglo 21, S.A. de C.V.
3. Agrícola Lomas Chileras, S.A. de C.V.	24. Francisco Sergio Ortiz Ramírez.
4. Agrícola Santa Gabriela, S.A. de C.V.	25. Empacadora Frutícola Santa Inés, S.A. de C.V.
5. María Cecilia Castelo de la Rosa.	26. Green Stripe de México, S. de R.L. de C.V.
6. Agrícola Terramara, S. de R.L. de C.V.	27. Gpo. Agropecuario El Diamante, S.A. de C.V.
7. Agrícola VL V, S.A. de C.V.	28. Intermediadora de frutas S.A. de C.V.
8. Agroexport de Sonora S.A. de C.V.	29. Negocio Agrícola San Enrique, S.A. de C.V.
9. Agroexportaciones del Desierto, S.A. de C.V.	30. Proyectos Agrícolas S.A. de C.V.
10. Agrofesa, S.A. de C.V.	31. S.P.R. de R. I. Los Arroyos.
11. Agronegocios, Santa Rosalía, S.A. de C.V.	32. Videxport, S.A. de C.V.
12. Agropecuaria JAM, S.A. de C.V.	33. Viñas de la Costa, S.A. de C.V.
13. Agropecuaria Las Mercedes, S.A. de C.V.	34. Viñedo Carnel, S.A. de C.V.
14. Agropecuaria Moro, S.A. de C.V.	35. Viñedo Gemelo, S.A. de C.V.
15. Viñedo Rancho Sonora, S.A. de C.V.	36. Viñedo La Florida, S. de R.L. de C.V.
16. Alfcomex, S.A. de C.V.	37. Viñedo María Alejandra, S.A. de C.V.
17. Alianza de Productores Agrícolas, S.A. de C.V.	38. Viñedos Alta, S.A. de C.V.
18. Agropecuaria Malichita, S.A. de C.V.	39. Viñedos Costa, S. de R.L. de C.V.
19. Agrotato, S.A. de C.V.	40. Viñedos 2000. S.P.R. de R.L.
20. Agrovid, S.A. de C.V.	41. Empresas Heras, S.A. de C.V.
21. Hermeton, S.P.R. de R.L.	

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de AALPUM, s.f.

3.5. Diseño y Tipo de Estudio

El diseño de la investigación es no experimental debido a que los datos se recolectarán a partir de los sujetos investigados, es decir, de la realidad en donde ocurren los hechos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El enfoque de la investigación es mixto debido a que se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener y revisar los datos. Es transversal porque los datos se recaban en un tiempo único, es de tipo intencional y correlacional (asociación), ya que las variables que se derivan de la hipótesis y a su vez de la base conceptual, tienen estrecha relación de dependencia, lo cual permitirá determinar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable (Rojas, 2015).

3.6. Determinación de Población y Muestra antes de COVID-19

El propósito de realizar un censo a la población de 41 organizaciones exportadoras de uva de mesa tuvo que ser cambiado debido a las complicaciones derivadas de la pandemia Sars-COVID-19 (marzo 2020). La situación llevó a las organizaciones a cuidar más los protocolos de acceso a sus instalaciones, incluso a prohibir el ingreso a personas ajenas a la misma. Era evidente que no pondrían en riesgo sus operaciones.

Considerando lo anterior y atendiendo a los semáforos color naranja y amarillo que se estuvieron estableciendo en el estado de Sonora durante el período de la pandemia, se decidió intentar otro acercamiento con las empresas para las entrevistas, pero de igual manera se supo que no se alcanzarían a entrevistar a las 41 que conformaban la población.

Aprovechando los periodos favorables del semáforo de salud oficial vigente en la ciudad de Hermosillo, Sonora, se logró contactar a una parte de la población objetivo durante el período comprendido de noviembre del 2020 a marzo del 2021. Fue necesario ajustar el número de organizaciones a entrevistar, estableciendo una muestra que asegurase el acopio de datos suficientes para continuar con el procedimiento metodológico, y realizando las entrevistas a través de videoconferencias y solo unas cuantas, de manera presencial, en los campos.

3.7. Determinación de Población y Muestra durante COVID-19

Se parte de una población de 41 organizaciones identificadas a partir de los criterios señalados en la unidad de análisis. Se estima sobre este tamaño de N la muestra (n), con la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2(N)(p)(q)}{[E^2(N-1)]+[Z^2(p)(q)]}$$

En donde:

n= es el tamaño de la muestra

N= es el tamaño de la población

Z= nivel de confiabilidad deseado

E= error de estimación

p= es la probabilidad de ser elegido

q= es la probabilidad de no ser elegido

Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{1.96^2 (41)(0.97)(0.03)}{[0.075^2(41-1)]+[1.96^2(0.97)(0.03)]}$$

Y se obtiene una $n = 13.60$, y se redondea a 14 organizaciones por entrevistar.

Tomando un 95% de confiabilidad, el valor correspondiente de Z es 1.96 que nos proporcionan las tablas de distribución probabilística estandarizada. Se obtuvo una muestra de 14 cuestionarios a aplicar con un 95% de confianza y un 7.5% de error.

3.8. Definición de Instrumentos y Obtención de Datos

Se recabará información crucial a partir de dos fases: 1) aplicando el instrumento de entrevista semiestructurada (a partir de un guión), para atender la parte de la equidad gerencial (Morga, 2012; Arrieta y Araque, 2006); y 2) analizando y revisando las certificaciones y auditorías PRIMUS GFS, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, FAIR TRADE, MÉXICO CALIDAD SUPREMA, SENASICA, SMETA, DEALTI, DEAR, KROGER y RAINFOREST para subsanar la parte que corresponde a las prácticas relacionadas con la sustentabilidad ambiental, social y económica, y conocer así el nivel de sustentabilidad que mantiene la organización (Contreras *et al.*, 2019).

De igual manera se buscará apoyo en la observación ya que es un método participativo de recogida de información que requiere la atención del observador en los sucesos que surgen durante la visita para la entrevista, y permite obtener las percepciones y conductas del entrevistado a partir de la realidad estudiada (Rekalde *et al.*, 2014).

La entrevista semiestructurada (que parte de un guión), se utilizará debido a que la información que se requiere para el proyecto investigativo se obtendrá del gerente de la organización (el líder de cada unidad de estudio); se opta por este tipo de entrevista ya que permite que el entrevistado proporcione de manera abierta y libre, la cantidad de información que esté dispuesto a proveer al entrevistador (Meneses y Rodríguez, 2011); presenta también mayor flexibilidad que las estructuradas, debido a que se toma como base un guión de preguntas planeadas, que pueden irse ajustando a los entrevistados; permite motivar al entrevistado, aclarar términos, identificar ambigüedades y disminuir formalismos (Díaz *et al.*, 2013).

3.9. Validación del Contenido del Instrumento

Es crucial realizar la validación del contenido del instrumento por parte de expertos, con el objeto de tomar en cuenta correcciones y recomendaciones que son necesarias para la comprensión de las preguntas por parte del entrevistado, y la eliminación de sesgos en medida de lo posible (Parra, 2009); para este caso se siguieron los puntos que a continuación se presentan:

1. La versión inicial del instrumento fue revisada por un comité de investigación.
2. De tal revisión derivaron ajustes a las preguntas que atienden las variables de discriminación (sexo, edad, religión, lugar de nacimiento, preferencia sexual, entre otras).
3. En una segunda revisión se ajustó la redacción de preguntas para eliminar sesgos.
4. Se llevó a cabo el pilotaje del instrumento (cinco entrevistas) en el área metalmeccánica de la zona industrial de Hermosillo, Sonora, con el objetivo de conocer de manera directa el efecto y comprensión de las preguntas del instrumento.
5. El pilotaje permitió detectar áreas de oportunidad y realizar nuevos ajustes a las preguntas relacionadas con las variables de valores, actitudes y comportamientos.
6. En una cuarta revisión del instrumento, se integraron preguntas de tipo sociodemográfico que incluía la experiencia laboral del entrevistado.
7. La versión final del instrumento se presenta en Anexo 1.

3.10. Procedimiento

La realización de cada entrevista comprende los pasos siguientes:

- a) El entrevistador realizó su presentación (nombre e institución a la que representa), mencionando el motivo por el cual se visita la organización y se aplica la entrevista; de igual manera se explica el tema de investigación, la importancia que tiene la información que brindará el entrevistado para el proceso de acopio de los datos, y el uso confidencial de la misma. Se solicitó permiso para grabar la entrevista.
- b) Se explicó de manera general el tipo y cantidad de preguntas a realizar (49), que para mayor comprensión a continuación se hacen explícitas: la primera parte comprende preguntas de tipo sociodemográfico y generales; la segunda, las preguntas relativas a discriminación laboral (cuando una persona va a ingresar por primera vez a la organización) y sobre las actitudes posibles de detectar en el puesto de gerencia. Un tercer grupo de preguntas se refieren a la discriminación que puede darse cuando una persona ya es parte de la organización y se encuentra expuesto a la negación de oportunidades y/o ausencia de inclusión en los programas de capacitación y entrenamiento. Otro tipo de cuestionamientos

refieren a los valores que interesan en el puesto, así como al nivel de conocimiento y experiencia deseados; y finalmente, se realizan preguntas en cuanto a la capacidad general requerida (conocimientos, experiencia, actitudes, habilidades, tiempo disponible, etc.) para el puesto de gerencia (Zlobina, 2004).

Se atendieron las dudas y los comentarios del entrevistado a fin de que contestaran cada pregunta de manera certera para evitar sesgos en sus respuestas.

3.11. Procesamiento y Análisis de Datos

Los audios de las entrevistas semiestructuradas aplicadas fueron transcritos utilizando el programa Transcribe y para la elaboración de códigos y subcódigos se utilizó el programa Max QDA, en referencia a los conceptos, componentes y elementos de la base conceptual, así como sus memos correspondientes en el programa (figura 10), para llevar a cabo el proceso de codificación. Conviene precisar que también se elaboró la contra parte de la equidad gerencial, es decir, los códigos y subcódigos opuestos a lo que representa la equidad gerencial (figura 11), para considerar las situaciones que hacían referencia a prácticas que carecían de las virtudes de este concepto y sus elementos (Casasempere-Satorres, 2020).

El proceso de codificación consistió en ir identificando en el texto de la entrevista plasmado en Max QDA, aquellos pasajes en los que el entrevistado mencionó los códigos y subcódigos que previamente se han determinado y definido a partir de la base conceptual. De igual manera se registraron los códigos emergentes, que son conceptos con los que el entrevistado está familiarizado y los comenta, y que además están relacionados con algún código previamente creado a partir de la teoría, o incluso, puede ser un concepto que no se haya contemplado antes en los códigos que fueron elaborados con fundamento en la base conceptual; hecho que enriquece el análisis del discurso debido a que la información recogida empíricamente complementa a la recabada teóricamente (Casasempere-Satorres, 2020).

Es importante señalar que se estará utilizando el programa RStudio para el procesamiento de la información obtenida a partir del Max QDA.



Figura 10. Códigos que hacen referencia a los conceptos, componentes y elementos de la base conceptual.
Fuente: elaboración propia.



Figura 11. Códigos que hacen referencia a los conceptos, componentes y elementos opuestos a la base conceptual.
 Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las certificaciones y auditorías que tienen que ver con los tres ámbitos del desarrollo sustentable, y que mantienen actualmente las organizaciones (PRIMUS GFS, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, FAIR TRADE, MÉXICO CALIDAD SUPREMA, SENASICA, SMETA, DEALTI, DEAR, KROGER y RAINFOREST), se llevó a cabo una revisión para elaborar una tabla general de la información encontrada y estar en posibilidad de elaborar posteriormente un bloque de especificaciones de acuerdo a los puntos de exigencia y verificación que cada una de las certificaciones y auditorías mantiene en los tres componentes de la sustentabilidad. Lo anterior permitió determinar un valor de proporción para cada una de ellas y elaborar el correspondiente bloque de valorización.

Con base en lo anterior, se elaboró un mecanismo de revisión para cada certificación, misma que fue realizada de la siguiente manera:

A) se llevó a cabo en Excel la relación de puntos de verificación que contemplan todas las certificaciones en los tres ámbitos principales del desarrollo sustentable;

B) se agruparon 353 puntos de revisión de la parte ambiental en los siguientes gremios: plagas, materia extraña y enfermedades de cultivo; uso y manejo de químicos; uso y manejo de plaguicidas; uso y manejo de suelos; abonos y fertilizantes; uso de agua; uso de energía, contaminación de aire; cuidado de flora y fauna; manejo de basura, residuos y residuos peligrosos; y gases de efecto invernadero.

C) Se agruparon también 584 puntos de revisión de la parte social en los siguientes conjuntos: cuidado de los derechos de los trabajadores (justicia social); seguridad, salud ocupacional e higiene; entrenamiento y capacitación; análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP por sus siglas en inglés); inocuidad y sanidad alimentaria; prácticas orgánicas; condiciones de seguridad y limpieza en las instalaciones; protectores y conservadores; y auditorías, inspecciones y monitoreos.

D) Se conjuntaron 12 puntos de revisión del ámbito económico en los siguientes grupos: 1) generalidades (por ejemplo, nivel del salario establecido, frecuencia del pago de nómina, retenciones, deducciones, etc.), y 2) particularidades (por ejemplo, capacidad económica para solventar la educación de los hijos, adquirir vivienda propia o los materiales para construirla, así como efectuar el pago de servicios de luz, agua y teléfono).

E) Se llevó a cabo una asignación binaria de 1 y 0, con base en si cada punto de los relacionados en los tres ámbitos del desarrollo sustentable, era contemplado o no, por cada certificación. Se totalizó y se obtuvo para cada certificación un número de proporción, de acuerdo a los puntos de revisión atendidos, sobre el total de puntos contemplados en cada una de las partes ambiental, social y económica.

F) Para terminar, se obtuvo el bloque de valorización en donde a cada organización, de acuerdo a las certificaciones que posee, se le asignaron los números de proporción obtenidos, mismos que fueron sumados para tener un valor final con el cual sea posible indicar qué tanto ha transitado cada empresa hacia la sustentabilidad.

Finalmente, se tomaron los datos obtenidos del programa RStudio, derivados de la entrevista semiestructurada, al igual que el resultado que alcanzó cada organización en la revisión de las certificaciones y auditorías PRIMUS GFS, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, FAIR TRADE, MÉXICO CALIDAD SUPREMA, SENASICA, SMETA, DEALTI, DEAR, KROGER y RAINFOREST, y se llevó a cabo el cálculo de la X^2 , lo que permitió verificar la hipótesis que expresa: “la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, está relacionada con cambios organizacionales hacia la sustentabilidad”.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Equidad Gerencial (Max QDA-entrevistas)

A través del análisis del discurso realizado con el programa Max QDA para cada uno de los entrevistados, se obtuvo una matriz de códigos que muestra la concurrencia que tiene cada empresa con cada uno de los códigos y subcódigos (conceptos, componentes y elementos). En la figura 12 se pueden apreciar nodos de diferentes tamaños, de color azul o rojo. El color rojo, está aplicado a recuadros medianos y grandes, y hace referencia a una concurrencia alta de la organización con respecto a cada código y/o subcódigo. El color azul, utilizado en recuadros pequeños y muy pequeños, hace alusión a una baja concurrencia de la organización en relación con cada código y/o subcódigo (Kuckartz y Rädiker, 2019).

Con base en esto, la organización número 7 es la que sobresale con un recuadro grande y rojo, debido a que se intersecta con el código de equidad gerencial. Esto indica que el gerente de esa organización mencionó en mayor medida el código de equidad gerencial y sus subcódigos; le siguen las organizaciones 3, 4, 10 y 13, que hicieron también mención del código comentado, pero en menos ocasiones que la 7; en lo que corresponde a las organizaciones 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 12 y 14 hicieron mención del código, pero en menor medida que el resto.

Con el apoyo de Max QDA, se obtuvo también un mapa del código de equidad gerencial (mapa de árbol invertido que se puede apreciar en la figura 13). Dicho código muestra lo siguiente: el concepto de equidad gerencial está mayormente relacionado con el subcódigo de competencia que con los subcódigos de méritos y discriminación laboral; por otra parte, el subcódigo de competencia está más conectado con el subcódigo de buena actitud que con los subcódigos de liderazgo, capacidad, habilidad o destreza, experiencia general, conocimiento, comprobación de conocimiento y experiencia, demostración de conocimiento y valores; por último, este mapa indica que el subcódigo de buena actitud está más relacionado con los subcódigos de responsabilidad, amabilidad y don de gente, que con los de lealtad, aptitud para relacionarse, humildad, predisposición o proactividad y buen comportamiento.

Es importante señalar que con color verde, amarillo, violeta y naranja, están aquellos códigos y

subcódigos que se ingresaron al programa a partir de la teoría; y de color negro están aquellos que son emergentes, es decir, los que los mismos entrevistados fueron proporcionando en la entrevista (Kuckartz y Rädiker, 2019).

Para los gerentes el atributo más importante entre competencia, méritos y discriminación laboral fue el primero. Dentro de esta cualidad de la competencia, los gerentes consideraron relevantes elementos relativos al liderazgo; la capacidad, habilidad o destreza; la experiencia general; el conocimiento, la comprobación y demostración de éste; y la experiencia y los valores. El componente crucial determinado por ellos fue el de buena actitud. Para los niveles gerenciales resultó muy importante que el trabajador se distinga por aspectos relacionados con responsabilidad, amabilidad y don de gente, que por los que tienen que ver con lealtad, aptitud para relacionarse, humildad, predisposición o proactividad y buen comportamiento.

Lo antes expuesto coincide con lo presentado por Camacaro (2017), quien resume en su investigación que la competencia en los niveles gerenciales es de gran importancia debido a que permite a las organizaciones llevar a cabo procesos de planeación, dirección, control, coordinación, reclutamiento, selección y capacitación más acertados. De igual manera para Páez (2008), el gerente debe ser una persona dotada de buenas actitudes, cualidades, conocimientos y destrezas en el campo organizacional, para así lograr inspirar, generar confianza y credibilidad entre sus colaboradores, ya que tiene la encomienda de formar equipos de trabajo que compartan la visión, misión y objetivos de la firma, a través de sinergias, responsabilidades y compromisos.

De acuerdo a Ansa y Acosta (2008), las actitudes en general son el reflejo de conductas que evidencian intenciones de comportamiento en la persona; para el caso de las buenas actitudes (porque también existen las actitudes negativas), son una reacción favorable hacia alguien o algo, precedido de valores y normas que permiten conductas constructivas; aseveran los autores que en las organizaciones, la buena actitud es importante ya que ésta permite asumir que habrá un buen comportamiento en el individuo.

Sistema de códigos	EMP. 1	EMP. 2	EMP. 3	EMP. 4	EMP. 5	EMP. 6	EMP. 7	EMP. 8	EMP. 9	EMP. 10	EMP. 11	EMP. 12	EMP. 13	EMP. 14
CRITERIOS DE CONTRATACIÓN														
MERCADO														
nuevas necesidades/oportunidades														
certificaciones y auditorías														
demandas intangibles														
comercialización														
RETOS PARA ORGANIZACIÓN														
DATOS DEMOGRÁFICOS														
PUESTO														
PROCEDENCIA														
SEXO														
EDAD														
ESCOLARIDAD														
EXPERIENCIA EN EL PUESTO														
Actividades desempeñadas														
EQUIDAD GERENCIAL														
MÉRITOS														
COMPETENCIA														
liderazgo														
capacidad, habilidad o destreza														
Experiencia general														
Conocimiento (grado obtenido)														
Buena actitud														
lealtad														
aptitud para relacionarse														
responsabilidad														
amabilidad														
don de gente														
humildad														
predisposición o proactividad														
buen comportamiento														
acoso														
abuso														
discriminación														

Figura 12. Matriz de códigos y organizaciones (conurrencia).
Fuente: elaboración propia.



Figura 13. Mapa del código equidad gerencial / subcódigo de competencia / componente buena actitud.
Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que, de los 14 gerentes entrevistados, 6 fueron mujeres (42.85% de inclusión para su caso), algunas de ellas iniciaron como auxiliares, lo que habla de un crecimiento profesional para ellas en la organización. Tanto hombres como mujeres tienen edades que van desde los 34 hasta los 55 años de edad, hecho que denota la oportunidad de seguir perteneciendo a la organización, independientemente de la edad que poseen, además, han hecho carrera en la empresa lo que, una vez más, habla de crecimiento; un caso de 45 años laborados y otros dos de 20 años de trabajo, avalan tal afirmación.

Entre los y las gerentes entrevistados, hubo hombres y mujeres abiertamente con preferencias sexuales diferentes a las tradicionales. En una de las organizaciones se afirmó que se están haciendo adecuaciones en los baños para considerar la inclusión de personas con identidad de género diversas. De igual manera, los gerentes comentaron que en esos y otros niveles jerárquicos, ha habido personas que profesan religiones diferentes a las “aceptadas” popularmente, como la católica, protestante y evangélica (Díaz, 2021); este gesto de aceptación evidencia la no discriminación en esas organizaciones, sus dueños y trabajadores profesan libremente sus creencias.

Personas indígenas han llegado a ser mandos medios, y han estado como encargados de algún campo, sin embargo, un área muy importante de oportunidad es la inclusión de personas con limitaciones físicas en los distintos puestos de gerencia. Entre las organizaciones entrevistadas, una de ellas otorgó oportunidad de este tipo, sin embargo, esta persona debía ser ubicada en una oficina que no estuviera en el campo, y tuvieron que realizar adecuaciones para facilitar el movimiento y la realización del trabajo de esa persona. Lo anterior habla que estas organizaciones cumplen con los requisitos de la Unidad Estatal de Protección Civil, sin embargo, se requieren más cambios para que una persona con capacidades físicas diferentes pueda acceder a las instalaciones de la empresa y atender sus responsabilidades (CNDH, 2018).

Por otra parte, y en referencia a los criterios de contratación que las organizaciones incluyen para los puestos gerenciales, los gerentes entrevistados respondieron lo siguiente: honestidad, respeto, nivel académico, sociabilización, responsabilidad, don de mando, y don de gente.

Los entrevistados también hicieron notar que las organizaciones del sistema de uva de mesa se encuentran constantemente en disposición de lo que el mercado exija en cuanto a certificaciones y auditorías que son acordadas en foros internacionales. Una de las exigencias por parte del mercado es la equidad en todos los niveles de la organización, entre ellos, en las gerencias.

Los gerentes reconocieron a tres certificaciones con mayor exigencia en la parte social de la sustentabilidad, a través de las cuales se demanda la no discriminación, la inclusión de minorías y la equidad, y tuvieron claro que ésta última es parte de la sustentabilidad social, así como un elemento de la Responsabilidad Social Empresarial que atiende la necesidad de nuevas estructuras organizacionales.

Otro dato crucial es que las organizaciones del sistema de vid de mesa relacionan a las certificaciones con demandas que realiza el mercado, y que tienen que ver con seguridad alimentaria, inocuidad, calidad y mayormente con sustentabilidad. Estas empresas detectan las nuevas necesidades del mercado (entre ellas el cumplimiento de certificaciones y auditorías), y las visualizan como oportunidades para la comercialización de la uva de mesa.

Finalmente, se detectó que el concepto de equidad gerencial en la organización responde a la necesidad de crear nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo, con base en seis competencias: capacidad, liderazgo, experiencia, buena actitud, conocimiento y valores.

4.2. Nivel de Sustentabilidad de Cada Organización (valorización).

Las organizaciones compartieron información relacionada con las certificaciones y auditorías que cada una maneja, reconocen que cumplir o lograr tales procesos es parte de lo que el mercado les exige, lo cual es congruente con lo afirmado por Robles y Garza, 2011; Contreras, 2019 y Terán et al., 2019. Como se muestra en la figura 14, las auditorías o certificaciones son: PRIMUS GFS, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, FAIR TRADE, C-TPAT, MÉXICO CALIDAD SUPREMA, SENASICA, SMETA DEALTI, DEAR, KROGER y RAINFOREST.

De estas, FAIR TRADE, GLOBAL GAP, KROGER, RAINFOREST, DEALTI, DEAR y SMETA revisan cuestiones relacionadas con los tres ámbitos de la sustentabilidad, pero son DEALTI, DEAR y SMETA, las que ponen especial énfasis en su parte social. Particularmente, la auditoría, en este caso, que revisa de manera muy estricta este ámbito de la sustentabilidad, sobre todo lo que tiene que ver con asegurar la no discriminación, la inclusión de minorías y la equidad, es SMETA; esta revisión no permite hacer observaciones que puedan irse atendiendo conforme pasa el tiempo,

y volverse a auditar en visitas posteriores por parte de la casa certificadora; funge como auditoría, es decir, emite el resultado de si la organización pasó o no pasó su revisión. La última versión SMETA (6.1) se actualizó en 2019, y actualmente es muy popular entre las organizaciones exportadoras de uva de mesa (Sedex, 2019).

En el cuadro 10 se hace referencia a cuántas y cuáles auditorías mantiene cada organización del sistema de uva de mesa. Sobresalen las empresas 6 y 7 con 10 certificaciones y auditorías relacionadas con los componentes del desarrollo sustentable; le siguen las organizaciones 2, 4, 5, 8 y 14 que manejan entre 5 y 8; y finalmente están las que tienen entre 2 y 4, que son las organizaciones 1, 3, 9, 10, 11, 12 y 13

Con un cálculo más específico, de acuerdo al número de proporción obtenido para cada certificación (cuadro 11), y al bloque de valorización en donde se asigna el valor final que indica el nivel de RSE de cada organización (cuadro 12), se asume lo siguiente: las organizaciones 4, 6 y 7, alcanzaron cifras de valorización de entre 2 y 2.9, un alto nivel de sustentabilidad a través del cumplimiento de las listas de verificación que forman parte de las certificaciones que manejan; las organizaciones 2, 3, 5, 8, 10, 11, 13 y 14 se están considerando en un nivel medio debido a que su valorización se encuentra entre 1 y 1.9, es decir, están en un proceso de tránsito hacia la sustentabilidad; finalmente para las organizaciones 1, 9 y 12, la valorización obtenida fue de entre 0 y 0.9, por lo que están contempladas en un nivel bajo, o sea, aún están adquiriendo y aplicando las estrategias que les permitan transitar hacia la sustentabilidad.



Figura 14. Certificaciones, auditorías y distintivos que actualmente manejan las organizaciones exportadoras de uva de mesa.
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10. Número de certificaciones, auditorías y distintivos que actualmente manejan las organizaciones exportadoras de uva de mesa.

ORGANIZACIÓN	PRIMUS GFS	USDA ORGANIC	GLOBAL GAP	FAIR TRADE MÉXICO C.S.	SENASICA	SMETA	DEALTI	DEAR	KROGER	RAIN FOREST	TOTAL
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5
3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
4	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
5	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	5
6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	10
7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10
8	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6
9	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
10	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
11	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4
12	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
13	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3
14	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	7
TOTAL	7	5	8	5	3	7	4	1	2	3	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 11. Proporción correspondiente a cada certificación, auditoría y distintivo, de acuerdo a proporción obtenida en los tres ámbitos del desarrollo sustentable.

CERTIFICACIÓN	ÁMBITO DE LA SUSTENTABILIDAD									TOTAL DE LA PROPORCIÓN
	AMBIENTAL			SOCIAL			ECONÓMICO			
	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	
PRIMUS GFS	58	0.0838	97	0.0958	0	0.0000	0.1796			
USDA ORGANIC	119	0.1720	144	0.1422	0	0.0000	0.3141			
GLOBALGAP	93	0.1344	124	0.1224	0	0.0000	0.2568			
FAIR TRADE	63	0.0910	20	0.0197	6	0.1935	0.3043			
MÉXICO CALIDAD SUPREMA	140	0.2023	83	0.0819	0	0.0000	0.2842			
SENASICA	143	0.2066	100	0.0987	6	0.1935	0.4989			
SMETA	33	0.0477	123	0.1214	10	0.3226	0.4917			
DEALTI	0	0.0000	44	0.0434	0	0.0000	0.0434			
DEAR	0	0.0000	45	0.0444	2	0.0645	0.1089			
KROGER	15	0.0217	143	0.1412	3	0.0968	0.2596			
RAIN FOREST	28	0.0405	90	0.0888	4	0.1290	0.2583			
TOTAL	692		1013		31					

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12. Valorización asignada a cada organización, de acuerdo a la atención otorgada a cada uno de sus puntos de verificación, en los tres ámbitos del desarrollo sustentable.

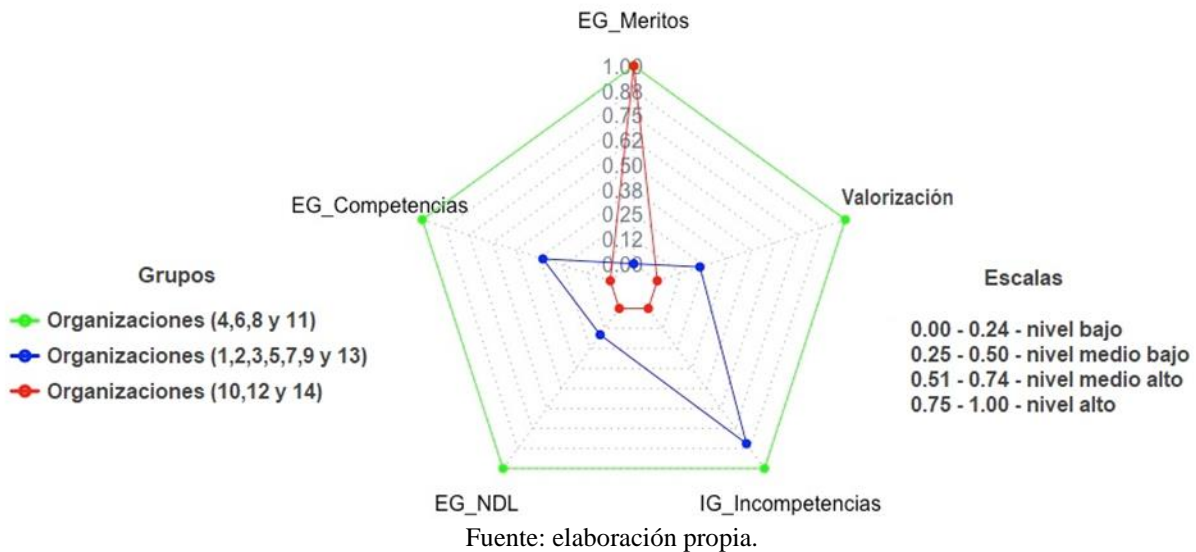
ORGANIZACIÓN	PRIMUS GFS	CCOF (USDA ORGANIC)	GLOBAL GAP	FAIR TRADE	MÉXICO C.S.	SENASICA	SMETA	DEALTI	DEAR	KROGER	RAIN FOREST	TOTAL
1	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.7485
2	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0548
3	0.1796	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.4989	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.1702
4	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.0000	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	2.0888
5	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.2842	0.4989	0.0000	0.0434	0.0000	0.0000	0.2583	1.3416
6	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.4917	0.0000	0.1089	0.2596	0.2583	2.9564
7	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.2596	0.2583	2.8909
8	0.1796	0.0000	0.2568	0.3043	0.0000	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	1.7747
9	0.1796	0.3141	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.7505
10	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.2596	0.0000	1.0081
11	0.1796	0.3141	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.2422
12	0.1796	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.2596	0.0000	0.4392
13	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.4989	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.2474
14	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.0000	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	1.8813

Fuente: elaboración propia.

4.3. Grado de Equidad Gerencial y Nivel de Sustentabilidad de Cada Organización (valorización).

Los datos que se obtuvieron del programa Max QDA, como resultado de la codificación que incluye las variables contenidas en los códigos de equidad gerencial (no discriminación laboral - NDL-, competencias y méritos), así como su contra parte, inequidad gerencial (específicamente lo relacionado con incompetencias), fueron tomados de manera conjunta con la variable de valorización (el nivel de sustentabilidad que se calculó a partir del cumplimiento con los puntos de revisión de las certificaciones), y se introdujeron en el programa RStudio para su procesamiento. De éste surgió la conformación de grupos por comparación (gráfico 4), y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 4. Conformación de grupos por comparación (RStudio).
Comparación de clústeres



GRUPO I: en este grupo se encuentran las organizaciones 4, 6, 8 y 11; se distinguen por haber alcanzado una alta valorización (un nivel alto de sustentabilidad -1.00 en la escala del gráfico-), y asimismo, obtuvieron un grado alto en los tres componentes de la equidad gerencial: no discriminación laboral (1:00), competencias (1:00) y méritos (1:00); sin embargo, también

obtuvieron un alto grado en el elemento de la inequidad gerencial, incompetencias (1:00), lo que se explica debido a que los gerentes de estas organizaciones hablaron abiertamente sobre el reconocimiento que hicieron de algunas situaciones de incompetencias surgidas precisamente en varios puestos de la organización; comentaron la importancia de detectar esos sucesos porque muestran el interés que existe por mejorar. Estas organizaciones conforman un grupo que actualmente cumple con los ámbitos ambiental y social del desarrollo sustentable a través de las certificaciones, y de igual manera, con la equidad gerencial. En este gremio el gerente tiende a ser altamente equitativo, y además, es consciente de las áreas de oportunidad que existen en la organización debido a que resuelven en el momento problemáticas de inequidad gerencial, específicamente las que son ocasionadas por incompetencia; estas organizaciones representan el 28.58% de la población total.

GRUPO II: en este conjunto están las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13; éstas han alcanzado un nivel medio-bajo de valorización (0.25-0.50), es decir, un nivel medio-bajo de sustentabilidad. Obtuvieron también un grado medio-bajo en la variable de competencias, debido a que es un aspecto de peso para los gerentes al momento de contratar para puestos gerenciales u otros, sin embargo, el grado para las variables de no discriminación laboral y méritos fue bajo (0.00-0.24). En lo que corresponde a la variable de incompetencias de la inequidad gerencial, este grupo comentó la existencia de algunas situaciones que reflejaban estos inconvenientes, pero no explicaron las acciones que se estaban tomando para atenderlas. De este grupo solamente la número 7 platicó sobre esas áreas de oportunidad en las que se está trabajando para tratar de disminuir las incompetencias en los puestos de la organización, y evitar así situaciones de inequidad gerencial. Esta organización destaca también a razón de que cuenta con 10 certificaciones, sin embargo, el nivel de sustentabilidad o valorización se vio limitado debido a que alcanzó grados de medio-bajo y bajo en los elementos de equidad gerencial, y es ésta una parte importante del gran componente social del desarrollo sustentable, que de no ser cumplida, detiene el tránsito hacia la sustentabilidad. Este conjunto manifiesta el 50% del total de las organizaciones del sistema de vid de mesa sonoreense.

GRUPO III: en este gremio de organizaciones se encuentran la 10, 12 y 14; éstas han alcanzado un nivel bajo de valorización (nivel de sustentabilidad -0.00-0.24-), y un grado bajo en dos variables de la equidad gerencial: no discriminación laboral (0.00-0.24) y competencias (0.00-0.24); aunque en la variable de méritos el grado alcanzado fue alto (1.00), por ser un atributo importante al

momento de contratar personal para gerencia y otros niveles jerárquicos. En lo que corresponde a la variable de incompetencias de la inequidad gerencial, estas organizaciones no comentaron en la entrevista un reconocimiento de situaciones que carecieran de competencia o equidad gerencial; siendo así, presenta dificultad trabajar en algo que no ha sido identificado, esto les impide buscar las mejoras necesarias para lograr la equidad gerencial en la organización. De este grupo destaca la número 14 por la cantidad de certificaciones con las que cuenta (7), pero al igual que la organización número 7, el nivel de sustentabilidad o valorización se vio limitado debido a que alcanzó grados bajos en dos de los elementos de equidad gerencial, y es ésta una parte importante del ámbito social del desarrollo sustentable, que de no ser atendida, limita ese tránsito hacia la sustentabilidad. El conjunto mencionado representa el 21.42% de la población total de exportadoras.

De lo anterior se puede sintetizar que las organizaciones 4, 6, 8 y 11 obtuvieron un nivel de valorización por certificaciones alto, es decir, cumplen en un alto grado con el criterio de RSE y el principio del DS; estas son organizaciones altamente sustentables, y representan el 28.58% de la población total de organizaciones. Por otro lado, las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13, consiguieron hasta un nivel medio-bajo, por lo que cumplen de manera regular con los requisitos de la RSE y el DS, sin embargo, están en proceso de mejorar su desempeño para lograr su tránsito hacia un nivel más alto de sustentabilidad; estas organizaciones reflejan el 50% del total de las exportadoras de uva de mesa. Finalmente, las organizaciones 10, 12 y 14 alcanzaron un nivel bajo, es decir, deben hacer un esfuerzo por la implementación de prácticas que tengan que ver con la protección del medio ambiente, y el cuidado de los trabajadores, y asimismo, cumplir con los requisitos que marcan las certificaciones más importantes de este sistema; éstas significan el 21.42% del total de la población de exportadoras de uva de mesa en Sonora.

Puede resumirse entonces que el sistema de organizaciones exportadoras de vid de mesa de Sonora, es altamente sustentable, ya que 11 de las 14 que se estudiaron, es decir los grupos I y II, que representan un 78.58% de la población total, han alcanzado ya un alto nivel de sustentabilidad, o se encuentran implementando las mejoras para alcanzarlo a corto plazo; son solamente tres las que están en un proceso de iniciación hacia la sustentabilidad.

En cuanto a la equidad gerencial, se sintetiza que los gerentes de las organizaciones 4, 6, 8 y 11 son los más equitativos (grupo I), esto con base en que han cumplido con los tres elementos de la equidad gerencial; los gerentes de las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13 son medianamente

equitativos (grupo II), ya que han cumplido de forma regular con dos de los tres componentes de la equidad gerencial; y los gerentes de las organizaciones 10, 12 y 14 (grupo III), son mínimamente equitativos, debido a que su cumplimiento fue solo con 1 de los elementos de la equidad gerencial; aunque haya sido un grado de cumplimiento alto para el elemento de méritos, el hecho de no atender a los otros dos, ocasiona que se descuiden elementos que son cruciales para la equidad gerencial

Es así que los gerentes que reflejaron ser mediana o altamente equitativos (organizaciones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 13), se encuentran en el tránsito hacia la sustentabilidad o ya han alcanzado un alto grado de cumplimiento con este principio; y por otra parte, resulta también que los gerentes que son mínimamente equitativos (10, 12 y 14) están empezando apenas a implementar prácticas medioambientales y sociales que sean más sustentables. Es importante comentar que destaca en este gremio la organización 14, que cuenta con 7 certificaciones, auditorías y distintivos, pero su desempeño con la equidad gerencial reflejó ser bajo.

Lo descrito anteriormente y las frecuencias identificadas para cada uno de los códigos en el programa RStudio (cuadro 13), permitió que se realizara la prueba de independencia Chi cuadrada de Pearsons, en donde se obtuvo un valor de 314.38, un valor *d.f.* de 39, y un valor *p* de 2.2×10^{-16} ; dicha prueba de independencia resultó rechazada, por lo que se acepta la dependencia entre las variables de equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad en una organización. Se confirma entonces la relación de dependencia entre el nivel de sustentabilidad y el grado de equidad gerencial en una organización.

Cuadro 13. Frecuencias identificadas para cada uno de los códigos en el programa RStudio.

VARIABLES	ORG. 1	ORG. 2	ORG. 3	ORG. 4	ORG. 5	ORG. 6	ORG. 7	ORG. 8	ORG. 9	ORG. 10	ORG. 11	ORG. 12	ORG. 13	ORG. 14
Méritos	3	2	2	4	1	3	4	2	4	2	3	2	3	5
Competencias	219	225	210	321	205	315	234	308	188	122	347	150	183	165
No discriminación laboral	52	82	82	109	73	114	89	94	76	96	68	36	74	82
Incompetencias	12	4	8	46	49	4	2	1	1	4	11	0	20	8

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a Meza et al. (2017) cada organización tiene un nivel de madurez en cuanto a la

sustentabilidad; para el caso de organizaciones que están en constante mejora para el cumplimiento de estándares, certificaciones, auditorías y distintivos, los niveles que proponen van de “satisfactorio” hasta “sofisticado”, debido a que el tipo de exigencia al que están expuestas por parte de los stakeholders (propietarios, accionistas, trabajadores, proveedores y consumidores) está enfocado a que se cumpla automáticamente con niveles importantes de sustentabilidad, es decir, no se contempla en este artículo un nivel insatisfactorio de sustentabilidad.

Para el caso de esta investigación sucede algo similar, para el grupo II (las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13), les fue asignado un nivel de valorización medio-bajo (0.25-0.50), pero aún así es considerado como un grupo que se encuentra implementando las prácticas del desarrollo sustentable, y que logrará su tránsito hacia la sustentabilidad en corto plazo. Estas organizaciones ya están obligadas a cumplir con un nivel de sustentabilidad considerable para obedecer las pautas que marcan las certificaciones, distintivos y auditorías, y así poder sostenerse en el mercado. Sin embargo, en este trabajo de investigación se considera que para el grupo III (organizaciones 10, 12 y 14) el resultado fue de un grado bajo de equidad gerencial y un nivel bajo de sustentabilidad, debido a que la primera repercute en la parte social del desarrollo sustentable, y la segunda es el reflejo de que dos de las tres organizaciones cuentan solamente con 2 y 3 certificaciones.

Baumgartner y Ebner (2010), mencionan en su artículo la relación entre las estrategias corporativas de sustentabilidad, las estrategias competitivas corporativas y los aspectos de sustentabilidad, con el objeto de apoyar a las organizaciones a convertirse en una organización sustentable. Para conseguir lo antes descrito, los investigadores crearon perfiles y niveles de madurez de las estrategias corporativas de sustentabilidad, que fueron divididas en: introvertidas, conservadoras, extrovertidas y visionarias.

Los niveles de madurez que los autores presentaron fueron explicados de la siguiente manera: el nivel 1 representa un nivel básico, tal vez comenzando a considerar el aspecto de sustentabilidad en la organización, lo que significa que solo se respetan las normas y leyes mínimas obligatorias. El nivel de madurez 2 se enfoca en el cumplimiento de las leyes relacionadas con la sustentabilidad, pero yendo un poco más lejos, por ejemplo, atendiendo asuntos relacionados con la tecnología ambiental, y la reducción y consideración de los impactos de sus prácticas. El nivel 3 representa una consideración satisfactoria y una madurez importante en el aspecto de la sustentabilidad (que se encuentran normalmente por encima del promedio en el tipo de industria en donde se desenvuelva). Y finalmente está el nivel 4, que representa una madurez sofisticada que se define

por la aplicación de esfuerzos sobresalientes para transitar hacia la sustentabilidad (Baumgartner y Ebner, 2010).

La investigación de Baumgartner y Ebner (2010) coincide con los hallazgos de la presente investigación en dos cuestiones: primero, aunque sea bajo el nivel de sustentabilidad asignado a una organización, éste ya implica el cumplimiento de los requerimientos mínimos obligatorios; y segundo, un nivel alto de sustentabilidad debe asignarse a aquellas organizaciones que invierten todos sus recursos para ir más allá del nivel de la organización promedio, y avanzar en corto plazo hacia la sustentabilidad.

Estrada et al. (2005) opinan que el principio ético del desarrollo sustentable debe ser considerado como base primordial en la toma de decisiones y prácticas que se realicen en una organización, pues éste le permitirá alcanzar sus objetivos a través del cumplimiento con responsabilidades sociales y ambientales; para lograr lo anterior, es necesario que se cuente con una gerencia integral y una cultura organizacional recta que se puedan hacer manifiestas en los grupos de trabajo.

Según estos autores, la competencia es una de las cualidades base con las que debe contar un gerente, la consideran clave para conformar una gerencia integral, conseguir el cambio de cultura organizacional y alcanzar el tránsito de las organizaciones hacia la sustentabilidad. Esto concuerda con lo manifiesto en este trabajo, en el sentido de que los resultados empíricos muestran una coincidencia con la teoría, la competencia es uno de los fundamentos de la equidad gerencial, al igual que los méritos y la no discriminación laboral (Estrada *et al.*, 2005).

Roy y Chan (2012) evaluaron el nivel de sustentabilidad en la agricultura (en Bangladesh), basados en indicadores que habían sido teóricamente propuestos y aplicados en la práctica por diferentes investigadores. Los citados autores determinaron la dimensión social del desarrollo sustentable y los aspectos sociales que deben ser abordados en los sistemas agrícolas: condiciones de trabajo, seguridad social, nivel educativo, nutrición, aceptación y equidad, entre otros. Esto coincide con lo presentado en este documento, que la equidad gerencial, como una parte de la equidad en general, es un elemento de la sustentabilidad social.

Los autores también reconocen que la educación tiene una fuerte asociación con la conciencia, el conocimiento, la adopción de prácticas de gestión y el acceso a la información. Es por ello que el nivel educativo puede ser un indicador clave y un objetivo determinante en los lugares de trabajo de los sistemas agrícolas, asumiendo que tiene influencias directas e indirectas sobre varios aspectos de la empresa, principalmente los relacionados con el avance hacia la sustentabilidad (Roy

y Chan, 2012). Lo anterior coincide con los resultados de esta investigación, ya que se expone que el grado obtenido, y la demostración y comprobación de conocimientos, forman parte de las competencias con las que debe contar un gerente y su equipo de trabajo para llevar a la organización a mejorar hacia la sustentabilidad.

Talukder et al. (2017), publicaron un documento que examina cómo se puede evaluar la sustentabilidad para proporcionar una imagen holística de los factores individuales e interrelacionados en los sistemas agrícolas. Los resultados de la revisión de la literatura muestran los principales problemas y preocupaciones que deben tenerse en cuenta al momento de llevar a cabo una evaluación sobre la sustentabilidad agrícola. Según los autores, las preocupaciones sociales se relacionan con el capital humano, debido a que estos deben contar con conocimientos, habilidades, educación y liderazgo. Este tipo de recurso en los sistemas agrícolas, así como el recurso natural, social, financiero y físico, permite alcanzar la sustentabilidad.

Lo descrito anteriormente coincide con lo que se presenta en este proyecto de investigación, en donde los elementos de la equidad gerencial, entre ellos la competencia basada en conocimientos, habilidades, destrezas, valores, buenas actitudes, etc., son necesarios en un gerente y sus colaboradores, al ser ésta clave para crear sistemas agrícolas más responsables y sustentables, y progresar así hacia la sustentabilidad.

Los análisis teóricos y empíricos obtenidos, pueden entonces confirmar y aceptar la hipótesis planteada: “la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad”.

5. CONCLUSIONES

La evidencia empírica nos permite afirmar que, efectivamente, la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado, propicia cambios en las organizaciones hacia procesos cada vez más sustentables

Esta verificación constituye también una aportación empírica y metodológica para la Teoría de la Gerencia, la Teoría de Mercado y la Teoría de la Organización, ya que la evidencia referencial fue relativamente limitada con respecto a estudios en la industria agrícola (sector primario), y más limitada aún cuando las bases teórico-conceptuales que guiaron este trabajo, equidad gerencial, demandas intangibles de mercado y organizaciones sustentables, fueron estructuradas de manera conjunta y lógica, como lo propuso y verificó esta investigación.

Asimismo, nos permite verificar que las exigencias de mercado obligan a las empresas del sistema de vid de mesa a competir con atributos no intrínsecos al producto, tal como lo es el principio ético del desarrollo sustentable y el criterio de la responsabilidad social empresarial, que inició aproximadamente en el año 2010. Este trabajo muestra que la equidad gerencial, como una práctica relacionada con el componente social de la sustentabilidad, ofrece la oportunidad de reestructurar la organización incorporando el principio del desarrollo sustentable en sus actividades, para facilitar, precisamente, su tránsito hacia la sustentabilidad. De igual manera, los hallazgos teóricos de este trabajo marcaron la pauta para aseverar que los estudios de mercado no han incorporado la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado que propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad. Además, aún son limitados los trabajos que incorporan a la equidad gerencial y sus fundamentos (no discriminación, competencias y méritos), como una parte del componente social del desarrollo sustentable.

Otro aporte del estudio es el marco metodológico desarrollado para probar la hipótesis, el cual puede ser extrapolado para ser utilizado en otros trabajos de investigación.

6. RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones, se sugiere la preparación de un instrumento adicional que permita recabar información más específica sobre las prácticas que están ejecutando las organizaciones del sistema de vid de mesa en Sonora, tanto en sus áreas administrativas como en las operativas. Sería importante también considerar un levantamiento de datos con los distribuidores de uva de mesa, por ser quienes tienen el contacto directo entre el cliente final y las exportadoras, siendo otro de los agentes que se encuentran mayormente informados sobre los requerimientos del primero, y los cumplimientos de las segundas.

Se propone de igual manera, avanzar en la creación de un indicador de sustentabilidad que contemple las tres esferas del desarrollo sustentable en su totalidad para representar, lo más cercanamente posible, la realidad y particularidad de la situación que mantiene cada una de las organizaciones del sistema de vid de mesa.

Se sugiere que las investigaciones futuras discutan la equidad en otros niveles jerárquicos de la organización, al igual que otros conceptos interiorizados en las organizaciones del sistema de vid de mesa, que pueden propiciar la adopción de prácticas relacionadas con los tres componentes del desarrollo sustentable, y transitar así hacia la sustentabilidad.

Es importante estudiar los fundamentos del concepto de la equidad gerencial: no discriminación laboral, competencias y méritos, y cómo la adopción de estos permite abonar a la parte social del desarrollo sustentable; asimismo, es crucial analizar los elementos de la inequidad gerencial (discriminación laboral, incompetencias y falta de méritos) y sus repercusiones en la estructura de la organización y sus funciones.

Este es un trabajo de aproximación que representa un punto de partida para estudios que pretendan explicar con mayor rigurosidad y detalle el comportamiento de las organizaciones que están interesadas en asegurar su tránsito hacia la sustentabilidad.

7. REFERENCIAS

- AALPUM, s.f. *Productores*. Recuperado de: <http://aalpum.org/productores/>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Acuña, L., Araque, J., Rosero, O., Rubio, G., & Uribe, M. (2014). Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial. *Ibagué (Colombia): Universidad del Tolima. Mayo, 176p.*
- Ahumada, J. A. (2003). R para Principiantes. *University of Hawaii*.
- A la Torre M. A., Robles, J. M., y De la Rosa, M. E. (2018). Niveles de responsabilidad social empresarial a través de la triple cuenta de resultados en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonoreense.
- A la Torre, M. A. A., Parra, J. M. R., Rodríguez, J. M. P., Gómez, B. O. C., & Flores, N. B. (2018). Estilos De Liderazgo En Exportadoras De Uvas De Mesa Sonoreense. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42 (January-June 2018).
- A la Torre, M. A. (2018). *Relación entre Estilos de Liderazgo y Responsabilidad Social Empresarial en las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa Sonoreense*. (Tesis de Doctorado). CIAD. Hermosillo, Sonora.
- AMEXID. (2021). Catálogo de capacidades. Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de: <https://de.sre.gob.mx/capacidades/objetivos-de-desarrollo-sostenible/educaci%C3%B3n-de-calidad/secretaria-del-trabajo-y-prevision-social/distintivo-empresa-agricola-libre-de-trabajo-infantil-dealti>
- Andersen, M., & Pazderka, I. (2003) *¿Es la certificación algo para mí?: una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos para la exportación/eds. Mikkel Andersen, Catherine Pazderka* (No. Folleto 1190).
- Andrade, S. (2005). Diseño y arquitectura organizativa en la globalización. *Administración y organizaciones*, 15, 71-92.
- Ansa M., & Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 121-130.
- Antelo-González, Y.Y., & Alfonso-Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería industrial*, 36(1), 58-69.
- Aranda A. N. (2016). *Liderazgo y Organizaciones Sustentables en el Sistema de Vid de Mesa Sonoreense*. (Tesis de maestría). CIAD. Hermosillo, Sonora.
- Arévalo, A. U., & Requena, R. (2013). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de vista*, 4(7).
- Arrieta, G., & Araque, C. A. (2006). La observación: base metodológica de la investigación. *Inia*

divulga, 47-55.

- Arroyave, S. M., & Correa Restrepo, F. J. (2009). Análisis de la contaminación del suelo: revisión de la normativa y posibilidades de regulación económica. *Semestre económico*, 12(23), 13-34.
- Bañuelos-Flores, N., Robles-Parra, J. M., & Aranda-Figueroa, A. N. (2019). Los zarcillos que sostienen la producción de uva de mesa en sonora. Testimonios orales de los líderes. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 15(2), 29-42.
- Bask, A., Rajahonka, M., Laari, S., Solakivi, T., Töyli, J., & Ojala, L. (2018). Environmental sustainability in shipper-LSP relationships. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2986-2998.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Baumgartner, R. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17, 102–113.
- Baumgartner R. J. y Ebner D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89.
- Bellarby, J., Foereid, B., & Hastings, A. (2008). Cool Farming: Climate impacts of agriculture and mitigation potential.
- Bonilla-Sanabria, F. A. (2017). Comentarios sobre la responsabilidad social empresarial, el derecho societario y la empresa de grupo. *Vniversitas*, (134), 21-58.
- Borja-Bravo, M., García-Salazar, J. A., Reyes-Muro, L., & Arellano-Arciniega, S. (2016). Rentabilidad de los sistemas de producción de uva (*Vitis vinífera*) para mesa e industria en Aguascalientes, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(1), 151-168.
- Bruhn, M., Georgi, D., & Hadwich, K. (2008). Customer equity management as formative second-order construct. *Journal of Business Research*, 61(12), 1292-1301.
- Cáceres Fernández, G. (2008). La Gerencia Ambiental como metodología integradora del conocimiento para la administración y gestión del ambiente. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 18(51).
- Cajiga, J. (2009). *Concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Centro Mexicano para la Filantropía; Cemefi.
- Calvente A. M. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. UAIS Sustentabilidad. *Socioecología y desarrollo sustentable*. Centro de Altos Estudios Globales.
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad contable faces*, 20(34), 5-26.
- Campos-Díaz M. (2004). Problemática actual de la contaminación de las aguas costera. Comisión de Derechos Humanos del Estado de México. CODHEM. México.
- Cardona, J. M., Cuevas, D. M., & Vaca, Y. C. (2017). Marketing y consumidor green. Aplicación de la Matriz Mic Mac para el análisis de tendencias. *Luciérnaga Comunicación*, 9(17), 12-23.

- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132.
- Casasempere-Satorres, A., & Vercher-Ferrándiz, M. L. (2020). Automatic-manual system to perform Bibliographic Documentary Analysis. Using word combinations and paraphrases in MAXQDA 2020. En MQIC 2020. MAXQDA User Conference. Learn. Discover. Connect.
- Castro C., & Álvarez B. (2016). La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado de: http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf
- Centro de Comercio Internacional (CCI). (2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de: <https://ww.trademap.org/Index.aspx>
- Cepeda Carrión, G., Ruiz, D. M., & Rondán Cataluña, F. J. (2016). Customer equity management in a professional player's agency: how much is worth my current player's base? *Revista de psicología del deporte*, 25(1).
- Chaparro-Tovar R. J., Hernández C., Leobsix A., & Chapellín F. (2018). Praxis gerencial, desarrollo sustentable y dimensión axiológica en américa Latina. *Revista de Epistemología y ciencias Humanas*. Recuperado de: <https://www.revistaepistemologia.com.ar/wp-content/uploads/2018/09/www.revistaepistemologia.com.ar-r10-04.-chaparro-hernandez-chapellin-leobsix.pdf>
- Ciprés, M. S., & Llusar, J. C. B. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 175-196.
- CNDH. (2018). COMISIÓN Nacional de los derechos Humanos. México. Guía con recomendaciones para considerar a las personas con discapacidad en protocolos de protección civil. Elaboración de un plan personal de emergencia. Recuperado de: http://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/01_Guia_DISCA_v_sept2018.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas (2004). Libro Verde. Igualdad y no discriminación en la Unión Europea ampliada. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, 28.05.2004, (COM (2004) 379 final).
- Comisión Europea. (2001). Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado de: <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA). (2017). Lanza SAGARPA certificado de responsabilidad social en beneficio de jornaleros agrícolas del país. El secretario de SAGARPA y el gobernador de Michoacán entregaron incentivos correspondientes a los programas Apoyo a Pequeños Productores y Fomento Agrícola al sector agropecuario y pesquero. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conapesca/prensa/lanza-sagarpa-certificado-de-responsabilidad-social-en-beneficio-de-jornaleros-agricolas-del-pais-122524>
- Compromiso RSE. (2020). Custommedia. Los consumidores, dispuestos a pagar más por productos de marcas sostenibles y transparentes. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/los-consumidores-dispuestos-a-pagar->

mas-por-productos-de-marcas-sostenibles-y-transparentes-/

- Conesa, M. R., Torres, R., Domingo, R., Navarro, H., Soto, F., & Pérez-Pastor, A. (2016). Maximum daily trunk shrinkage and stem water potential reference equations for irrigation scheduling in table grapes. *Agricultural Water Management*, 172, 51-61.
- ConnectAmericas. (2015). ¿Qué es la certificación del comercio justo y cómo funciona? Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-certificaci%C3%B3n-de-comercio-justo-y-c%C3%B3mo-funciona>
- Contreras A. C. (2019). *Certificaciones Agrícolas como Conducta Estratégica y el Alcance de Mercado de las firmas que forman el Sistema de Vid de Mesa Sonorense*. (Tesis de doctorado). CIAD. Hermosillo, Sonora.
- Contreras A. C., Preciado J. M., Báez, R., & Velderrain R. A. (2019). Impacto de la implementación de la certificación comercio justo en una empresa del sistema VID de mesa sonorense. *Horizontes Empresariales*, 18(1), 4-15.
- Coscione, M. (2019). Los beneficios y retos del comercio justo: Los casos de Cosurca (Colombia) y Banelino (República Dominicana).
- Dahlsrud, Alexander (2008), How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Day, G. (2006). Aligning the Organization with the market. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 41-49.
- Del Río-Cortina, J. L., Cardona-Arbeláez, D., & Guacarí-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 49-60.
- Dermody, J., Koenig-Lewis, N., Zhao, A. L., & Hanmer-Lloyd, S. (2018). Appraising the influence of pro-environmental self-identity on sustainable consumption buying and curtailment in emerging markets: Evidence from China and Poland. *Journal of Business Research*, 86, 333-343.
- Díaz A. (2021). Nexos. Taller de datos. ¿Qué nos dice el Censo 2020 sobre religión en México? Recuperado de: <https://datos.nexos.com.mx/que-nos-dice-el-censo-2020-sobre-religion-en-mexico/>
- Díaz, M., & Torrealba, R. (2011). La construcción discursiva del concepto de gerencia. *Revista ciencias de la educación*, (38), 15-35.
- Díaz, R. A., & Avendaño, M. (2014). Evolución de las certificaciones ambientales: Perspectivas para el mejoramiento competitivo de los pequeños productores agrícolas en Costa Rica.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dorsch, M. J., Carlson, L., Raymond, M. A., & Ranson, R. (2001). Customer equity management and strategic choices for sales managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 157-166.
- Drucker, P. F. (2000). *The Ecological Vision: Reflections on the Human Condition*. Routledge. Taylor & Francis Group. ISBN 9780765807250.

- Duque, Y. V., Ortiz, C., & Vargas, D. F. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141.
- El Economista. (2017). SAGARPA. Presentan Distintivo Empresa Agrícola Responsable. Con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y productividad en el campo, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, lanza el Distintivo Empresa Agrícola Responsable. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Presentan-distintivo-Empresa-Agricola-Responsable-20170822-0178.html>
- Eschenhagen, M. L. (2011). Contexto y exigencias a las ciencias sociales para afrontar los problemas ambientales. *Polis. Revista Latinoamericana*, (30).
- Estrada-Domínguez, J. E., Cantú-Mata, J. L., Torres-Castillo, F., & Barajas-Ávila, E. (2020). Factores que influyen en el consumidor para la adquisición de producto sustentables. *Interciencia*, 45(1), 36-41.
- Estrada, R., Monroy, G. S. y Ramírez, H.T. (2005). Ética-Responsabilidad social-Desarrollo sustentable en las organizaciones. *Administración y Organizaciones*. 8(15), 27-45.
- Espinoza-Guzmán, M. A., Pineda López, M. D. R., Sánchez-Velásquez, L. R., Ruiz Gómez, M. G., & López Espejel, Z. I. (2018). La sustentabilidad en tres empresas sociales de la región de los Tuxtlas, Veracruz, México. *Sociedad y ambiente*, (18), 231-254
- Fair Trade. (2020). Fair Trade Standards. Recuperado de: <https://www.fairtradecertified.org/business/standards>
- FAO (2012). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Manual “Buenas Prácticas agrícolas para el Productor Hortofrutícola”. Segunda Edición. ISBN: 978-92-5-305693-4. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-as171s.pdf>
- Florea, L., Cheung, Y. y Herndon, N. (2013). For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *Journal Business of Ethics*, 114, 393-408.
- Food and Drug Administration. U.S. (2019). Información para la industria. Industria Alimentaria. Recuperado de: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-en-espanol/informacion-para-la-industria>.
- Foro Económico Mundial. (2020). Una historia Visual de las Pandemias. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2020/03/una-historia-visual-de-las-pandemias/>
- Gabaldón, P. (2013). *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*. Centro de Gobierno Corporativo.
- García, J. I. (2018). El Pacto Mundial, Punto de Convergencia en la Línea del Tiempo del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial y su Influencia en las Empresas. *Dictamen Libre*, (23), 71-88.
- García-Robles, J. M., Bringas-Taddei, E., Mendoza-Wilson, A. M., & Báez-Sañudo, R. (2003). Estudios fisiológicos asociados a la deshidratación del raquis de uva de mesa. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, 5(1).

- Global.G.A.P. (s.f). ¿Quiénes somos? Nuestros valores. Recuperado de: <https://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/>
- GLOBALG.A.P. (2014). Buenas Prácticas Agrícolas. Melissa Ganoza. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/745?show=full>
- GLOBALG.A.P. (2017). Implementation and Certification Process. Ignacio Antequera. Technical KAM. Tashkent, Uzbekistán. Recuperado de: https://www.globalgap.org/uk_en/Profiles/Antequera/
- Gómez, D. P. (2011). El pacto global de las Naciones Unidas sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. *Prolegómenos*, 14(28), 217-231.
- Gómez, J. L. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 115-136.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. EUA: Harper Collins.
- Hernández, M. (2008). El concepto de equidad y el debate sobre lo justo en salud. *Revista de salud Pública*, 10, 72-82.
- Hernández, J., & Gómez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería, 14(3) 625–32.
- Hernández, M. (2012). Plan integral de acciones afirmativas. Bogotá, D. C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Hernández, R., Fernández & C., Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- Huesca, L., Camberos, M., & Calderón, C. (2011). Bienestar y Desarrollo en el Siglo XXI. *Editorial Plaza y Valdés, México*.
- Hurtado, B. A., Parra, J. M., & Rodríguez, J. M. (2012). Responsabilidad social y ambiental en empresas exportadoras de uva de mesa sonorenses Social and environmental responsibility in sonoran table grape exporting business.
- Hwang, J. H., Chung, J., Kim, J. W., Lee, D., & Yoo, W. S. (2016). Antecedents to loyalty point redemption: Implications for customer equity management. *Journal of Business Research*, 69(9), 3731-3739.
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Revista Orbis*, (16), 54-78.
- International Institute for Sustainable Development (IISD), Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 1992. *Business Strategy for the 90's*. IISD: Manitoba.
- ISEALALIANCE. (2021). International Social and Environmental Accreditation and Labeling. Mision. Recuperado de: <https://www.isealalliance.org/about-iseal/our-mission>
- Izquierdo, G. M. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150
- Jacobo C.A., Ochoa S. y Leyva B.A. (2015). Desempeño sustentable en establecimientos de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Interamericana de Ambiente y*

Turismo-RIAT, 10(1), 55-66.

- Jiménez, J. A. P. (2006). La organización: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>
- Karst T. (2018) California farm labor contractor to pay big penalty. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/article/california-farm-labor-contractor-pay-big-penalty>
- Kemp, L. J., Madsen, S. R., & Davis, J. (2015). Women in business leadership: A comparative Study of countries in the Gulf Arab states. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 215-233.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kroger. (2018). The Kroger Family of Companies 2018. Sustainability Report Setting, The Table for a Sustainable Future. Recuperado de: <https://www.thekrogerco.com/wp-content/uploads/2021/07/Kroger-2018-ESG-Report.pdf>
- Kroger. (2021). Tablas de desempeño de sostenibilidad. 2021. Recuperado de: <https://www.thekrogerco.com/sustainability/2021-performance-tables/>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing qualitative data with MAXQDA. Text, audio, and video. Springer International Publishing.
- Lackmann, J., Ernstberger, J., & Stich, M. (2012). Market reactions to increased reliability of sustainability information. *Journal of business ethics*, 107(2), 111-128.
- Leal R. (2020). Breve historia de las pandemias. Recuperado de: <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Breve%20historia%20de%20las%20pandemias.pdf>
- Liguori, G., Sortino, G., De Pasquale, C., & Inglese, P. (2015). Effects of modified atmosphere packaging on quality parameters of minimally processed table grape during cold storage. *Advances in Horticultural Science*, 29(2-3), 152-154.
- Litskas, V. D., Irakleous, T., Tzortzakis, N., & Stavrinides, M. C. (2017). Determining the carbon footprint of indigenous and introduced grape varieties through Life Cycle Assessment using the island of Cyprus as a case study. *Journal of Cleaner Production*, 156, 418-425.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes.
- Maceiras, O. C. (2014). Aproximación al concepto de mérito personal como generador de honores Approaching the concept of personal merit like honors generator. Congreso Internacional. "El Protocolo contemporáneo: desde el Congreso de Viena hasta la actualidad (1814-2014). VIII Jornadas sobre Protocolo "Protocolo y Diplomacia" Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37125296/Congreso_2014._COMUNICACION_Olga_Casal_Maceiras.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1549481414&Signature=UJRPNxgcpVRhwgk1BaJ4pNHhka8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAproximacion_al_concepto_de_merito_perso.pdf
- Maio, E. (2003). Managing Brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 235-246.
- Márquez, J., Robles J., Armenta, A. y Valenzuela, E. (2004). *Diagnóstico de Necesidades de*

Investigación y Transferencia de Tecnología en la Cadena de Vid de Mesa. Hermosillo, sonora: Fundación Produce A. C. INIFAP, CIAD

- Marrugo-Salas, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12(1), 108-120.
- Mateluna Estay, R. A. (2006). Estudio de actividad antibacteriana de potenciales biocontroles sobre bacterias acéticas involucradas en la pudrición ácida de la uva. Santiago de Chile. Tesis de pregrado. Universidad de Chile.
- Matteo, C. A. (2014). Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y responsabilidad social. *CLIC: Conocimiento Libre y Licenciamiento*, (8).
- Melo, N. F. C. B., de MendonçaSoares, B. L., Diniz, K. M., Leal, C. F., Canto, D., Flores, M. A., & Stamford, T. C. M. (2018). Effects of fungal chitosan nanoparticles as eco-friendly edible coatings on the quality of postharvest table grapes. *Postharvest Biology and Technology*, 139, 56-66.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). El qüestionari i l'entrevista. S. *Fàbregues. Construcció d'instruments per a la investigació*. Barcelona: Editorial UOC.
- Meza-Ruiz, I. D., Rocha-Lona, L., del Rocío Soto-Flores, M., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Lopez-Torres, G. C. (2017). Measuring business sustainability maturity-levels and best practices. *Procedia Manufacturing*, 11, 751-759.
- México Calidad Suprema. (2021). Trabajando por el campo mexicano. Recuperado de: <https://www.mexicocalidadsuprema.org.mx/quienes-somos/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. M.R.E. (2011). Oficina de Promoción comercial e Inversiones del Perú, Los Ángeles. *Perfil de Mercado de Uvas de Mesa en Estados Unidos*. Recuperado de: <https://ocexlosangeles.files.wordpress.com/2012/01/perfil-de-mercado-uva-de-mesa-en-eeuu-20111.pdf>
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Inter-American Development Bank.
- Mónaco, Y. A., & Modesto, M. F. (2016). Sellos y certificaciones sustentables: propulsores del consumo. Responsible labels and certifications sustainables: advocates of responsible consumption. XII Jornadas de Investigación. Repensando la ciencia y la Investigación. Chile.
- Montaño K. y Preciado J. M. (2017). La productividad del trabajo en la producción de uva de mesa sonorensa. *Transitare, Revista de Turismo, economía y negocios*, 3, 58-82. Julio-Diciembre. ISSN: 2395-9835.
- Morales, 2020. Significado de valores. Qué son valores. Recuperado de: <https://www.significados.com/valores/>
- Morales-Hernández, L., Hernández-Anguiano, A. M., Cháidez-Quiroz, C., Rendón-Sánchez, G., & V Suslow, T. (2009). Detección de Salmonella spp. en melón Cantaloupe en unidades de producción y unidad de empaque. *Agricultura técnica en México*, 35(2), 135-145.
- Morelli J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1 (1), 1-9.
- Moreno-Sánchez, F., Coss Rovirosa, M. F., Alonso de León, M. T., & Elizondo Ochoa, A. (2018).

- Las grandes epidemias que cambiaron al mundo. *An Med (Mex)*, 63(2), 151-6.
- Morga Rodríguez, L. E. (2012). Teoría y técnica de la entrevista.
- NIELSEN (2016). Consumidores dispuestos a pagar más por productos o marcas de empresas sustentables (PARTE 1). Percepciones en las expectativas de consumo. El Imperativo Sustentable. Recuperado de: <https://ganar-ganar.mx/pdf/r79/38.pdf>
- Ocampo, J. A., & CEPAL, N. (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*. Alfaomega.
- OIT. (1958). Organización Internacional del Trabajo. Promover el empleo, proteger a las personas. Normlex (Information System on International Labor Standards. C111. Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- OIT. (2016). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016 Oficina Internacional del Trabajo*. Ginebra: OIT, 2016, ISBN 978-92-2-331089-9 (pdf web). Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf Consultado [Abr-15-18]
- ONU. (2019). Organización de las Naciones Unidas. Objetivos del Desarrollo sustentable. La Agenda para el Desarrollo sostenible. Década de acción. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- ONU. (2020). Organización de las Naciones Unidas. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf
- ONU. Mujeres (2012). Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Recuperado de: <http://www.unwomen.org/es/2011/11/unwomen-executive-director-michelle-bachelet-unveils-comprehensive-policy-agenda-to-end-violence-against-women>.
- Páez I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento MBA*, (11), 78-97.
- Parra, M. (2009). Validación y aplicación de la entrevista semiestructurada codificada y observación a la idoneidad del profesor, en el Segundo año de Ciencias de la Salud (Medicina y Nutrición), Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela, año 2007. *Revista de Educación en Ciencias de la Salud*, 6(2), 3.
- Parra, N. S. R., Figueredo, C. A., & Villamil, N. S. S. (2015). Impacto de la aplicación de la norma GlobalGAP, en el sector agroalimentario Latinoamericano. *Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales*, 2, 83-98.
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- PMG NEWS. (2020). Producto: uvas orgánicas. Recuperado de: <https://www.producemarketguide.com/produce/organic-grapes>
- Polimeni, J. M., Iorgulescu, R. I., & Mihnea, A. (2018). Understanding consumer motivations for buying sustainable agricultural products at Romanian farmers markets. *Journal of Cleaner Production*, 184, 586-597.

- Portillo-Torres, M. C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-22.
- Primus GFS. (2015). Estándar PrimusGFS. Recuperado de: http://primusgfs.com/wp-content/uploads/2019/07/PrimusGFS_Standardv2.1-2_SP.pdf
- PrimusGFS. (2021). PrimusGFS v3. Sistema de módulo flexible. Recuperado de: <http://primusgfs.com/introduction/>
- RainForest Alliance. (2016). Requirements and Guidelines for Use of the Rainforest Alliance Trademarks. Recuperado de: <https://www.rainforest-alliance.org/wp-content/uploads/2018/07/rainforest-alliance-marks-guide.pdf>
- RainForest Alliance. (2020). RainForest Alliance Sustainable Agriculture Standard Farm Requirements. Recuperado de: https://www.rainforest-alliance.org/wp-content/uploads/2020/06/2020-Sustainable-Agriculture-Standard_Farm-Requirements_Rainforest-Alliance.pdf
- RainForest Alliance. (2021). ¿Qué significa “Rainforest Alliance Certified”? Recuperado de: <https://www.rainforest-alliance.org/insights/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>
- Rajala R., Westerlund M. y Lampikoski T. (2016). Environmental sustainability in industrial manufacturing: re-examining the greening of Interface’s business model. *Journal of Cleaner Production*, 115, 52-61.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 18(1), 89-98.
- Rawls, J. (2003). Justicia como equidad. *Revista española de control externo*, 5(13), 129-158.
- Redagícola (2017). Uva de mesa. Cambios en los países productores de uva de mesa. Nuevas variedades y su impacto en el mercado global. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/cl/nuevas-variedades-impacto-mercado-global/>
- Reddy T. L. y Thompson R. J. Environmental, Social and Economic Sustainability: Implications for Actuarial Science. ASTIN, AFIR/ERM and IACA Colloquia. Innovation and Invention. Actuaries Institute. Sidney, Australia.
- Reinoso, M. Á. M. (2013). La acción gerencial en el contexto de los cambios organizacionales. *Red de Investigación Educativa*, 5(2), 37-52.
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XXI*, 17(1), 201-220.
- Resico, M. F., & Timor, M. J. (2011). *Introducción a la economía social de mercado*. Konrad Adenauer Stiftung.
- Ríos Flores, J. L., Ríos Arredondo, B. E., Cantú Brito, J. E., Arredondo, R., Efraín, H., Armendáriz Erives, S. & Castro Franco, R. (2018). Análisis de la eficiencia física, económica y social del agua en espárrago (*Asparagus officinalis* L.) y uva (*Vitis vinífera*) de mesa del DR-037 Altar-Pitiquito-Caborca, Sonora, Mexico 2014. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo*, 50(1), 101-122.

- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Robles, J. & Garza C. (2011). “Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora”. En Huesca, R. (coord.). Bienestar y desarrollo en el siglo XXI. México. D. F., CIAD-Plaza y Valdez.
- Rodríguez, A. R. (2013). Fundamentos de Mercadotecnia: antología dirigida a estudiantes de mercadotecnia.
- Rojas Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Redvet. Revista electrónica de veterinaria*, 16(1), 1-14.
- Roselli, L., Casieri, A., de Gennaro, BC, Sardaro, R. y Russo, G. (2020). Sostenibilidad ambiental y económica de la producción de uva de mesa en Italia. *Sostenibilidad*, 12 (9), 3670.
- Roy, R., & Chan, N. W. (2012). An assessment of agricultural sustainability indicators in Bangladesh: review and synthesis. *The Environmentalist*, 32(1), 99-110.
- SADR. (2016). Gobierno de México. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. El sello México Calidad Suprema fue creado hace trece años por el Gobierno Federal, para garantizar la calidad e inocuidad de los productos agroalimentarios de origen mexicano. [En línea]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/mexico-calidad-suprema-el-sello-de-los-mexicanos?idiom=es>
- SAGARPA. (2017). Producción Agrícola Nacional 2017-2030. Uva de mesa mexicana. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257085/Potencial-Uva.pdf>
- SAGARHPA. (2018). Gobierno del Estado de Sonora. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos hidráulicos, Pesca y Acuicultura. Recuperado de: <http://oiapes.sagarhpa.sonora.gob.mx/notas/econo/uva.pdf>
- Saidel, M. L. (2017). La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión.
- Sallenave, J. P. (2002). La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. *Bogotá. Editorial Grupo Editorial Norma*.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.
- Sánchez, Q.C. (1995). *Análisis Organizacional en el sector Rural*. México: Colegio de Postgraduados
- SEDEX (2019). Auditoría de Comercio Ético de los Miembros de Sedex (SMETA). Guía de Mejores Prácticas. Versión 6.1. Recuperado de: <https://www.sedex.com/wp-content/uploads/2019/05/SMETA-6.1-BPG-Spanish-version.pdf>
- SEDEX (2021). SMETA. Auditoría de Comercio Ético para Miembros de Sedex. Comprender las prácticas comerciales en un sitio es crucial para que las empresas conozcan a sus proveedores y se aseguren de que operan de manera sostenible y cumplen con los principios socialmente responsables. Recuperado de: <https://www.sedex.com/wp-content/uploads/2021/02/SMETA-flyer-SP.pdf>

- SENASICA. (2012). Gobierno de México. Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. El SENASICA simplifica trámites Certificados. Para salvaguardar la sanidad del campo mexicano, el SENASICA, expide los certificados de importación y exportación, el cual hace constar que los productos cumplen con los requisitos sanitarios correspondientes. Recuperado de: <https://www.gob.mx/senasica/prensa/el-senasica-simplifica-tramites-certificados>
- SENASICA. (2021). Gobierno de México. Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. Agricultura. Héroes de la alimentación. ¿Qué hay detrás de una agricultura sana? #3 Sistema de Reducción de Riesgos de Contaminación. Recuperado de: <https://www.gob.mx/senasica>
- Severo E. A., Ferro J. C., Henri E. C. y Hermann C., 2015. Cleaner Production, Environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian Metal-Mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, 96, 118-125.
- Shepherd W., & Shepherd J. (2004), *The economics of industrial organization*. Illinois, EUA: Waveland Press
- Siebert, S., & Martin, G. (2016). *Managing people and organizations in changing contexts*. Routledge.
- Silva, S. (2018). Certificación de huertas bajo el sistema Global GAP y Tesco Nurture en la empresa Harvest 52. Instituto Tecnológico de Colima. Recuperado de: <https://dspace.itcolima.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/807/1/SARAH%20SILVA%20ALONSO.pdf>
- Solís D. D., Robles J. M., Juan Martín Preciado J. M. y Hurtado B. A. (2017). El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Estudios Sociales*, 27 (49), 274-294.
- Sroufe, R., & Gopalakrishna-Remani, V. (2018). Management, Social Sustainability, Reputation, and Financial Performance Relationships: An Empirical Examination of US Firms. *Organization & Environment*, 1086026618756611.
- Stazyk, E. C., Moldavanova, A., & Frederickson, H. G. (2016). Sustainability, intergenerational social equity, and the socially responsible organization. *Administration & Society*, 48(6), 655-682.
- Stefanelli, D., Goodwin, I., & Jones, R. (2010). Minimal nitrogen and water use in horticulture: Effects on quality and content of selected nutrients. *Food Research International*, 43(7), 1833-1843.
- Takma, D. K., & Korel, F. (2017). Impact of preharvest and postharvest alginate treatments enriched with vanillin on postharvest decay, biochemical properties, quality and sensory attributes of table grapes. *Food chemistry*, 221, 187-195.
- Talukder, B., Blay-Palmer, A., Hipel, K. W., & VanLoon, G. W. (2017). Elimination method of multi-criteria decision analysis (mcda): A simple methodological approach for assessing agricultural sustainability. *Sustainability*, 9(2), 287.
- Terán, K., Robles, J. M. Preciado, J. M., & López, D. C. (2019). Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 85-93.

- The Mazatlán Post. (2020). Deliciosas uvas orgánicas certificadas de Sonora. Recuperado de: <https://themazatlanpost.com/2020/05/16/delicious-organic-certified-sonora-grapes/>
- The Packer. (2014). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation. Grapes. Recuperado de: <http://www.thepacker.com/topics/grapes>.
- The Packer. (2017). Analyzing Value Added. Recuperado de: http://digitaledition.qwinc.com/publication/?i=396233#{%22issue_id%22:396233,%22page%22:0}
- The Packer. (2018). *Fresh Trends*. Vance Publishing Corporation. EUA. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/magazines/fresh-trends-2018>
- The Packer (2020). Marketing. Nuevas variedades engrosan la categoría de uva ecológica. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/markets/marketing-news/organic/new-varieties-swell-organic-grape-category>
- Tiznado-Hernández, Miranda-Jiménez, A., Ojeda-Contreras, Á., Sánchez-Estrada, Arreola-Ortiz, H. J., & Martínez-Díaz, G. (2015). Desarrollo de nuevas variedades de uva (*Vitis vinifera* L.) sin semilla mediante rescate de embriones. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(5), 917-928.
- Torassa, S. (2010). Más allá de la teoría: Responsabilidad Social Empresarial en Casos Prácticos. *INCAE Business Review*, 1(11), pp. 1-7.
- Torres Álvarez, A. D. J., Omaña Silvestre, J. M., Chalita Tovar, L. E., Valdivia Alcalá, R., & Morales Jiménez, J. (2014). Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de Hermosillo Sonora en Estados Unidos y la Unión Europea. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 5(8), 1365-1376.
- Treviño E.A. (2019). Mundo Agropecuario, sembrando el desarrollo. Aumentan la Producción de Cultivo Orgánico de Vid, usando Polímeros Naturales. Los métodos de cultivo orgánico están ganando popularidad, especialmente en el sector vitivinícola. Recuperado de: <https://mundoagropecuario.com/aumentan-la-produccion-de-cultivo-organico-de-vid-usando-polimeros-naturales/>
- United States Agriculture Department. (2015). Recuperado de: http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA_STATISTICS
- USDA. (2021). Departamento de Agricultura de E.U. Servicio de Comercialización Agrícola. Recuperado de: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/organic>
- Vanderhorst D. (2018). Argentina blueberry producers support prevention of child labor. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/article/argentina-blueberry-producers-support-prevention-child-labor>
- Van Hoof, B., & Thiell, M. (2015). Anchor company contribution to cleaner production dissemination: experience from a Mexican sustainable supply programme. *Journal of Cleaner Production*, 86, 245-255.
- Vargas, J., & Mota, C. (2013). Gerencia social para la equidad de género en las organizaciones. *International Journal of Good Conciensus*, 8, 130-47.
- Vela Barba, E. (2017). La discriminación en el empleo en México.

- Velázquez L. V. Vargas J. G. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 11, 97-107.
- Velona, A. O., González, E. D., Mallol, J. L. F., Salinas, E. S., & Hernández, M. L. O. (2018). Los plaguicidas en México: Aspectos generales, toxicológicos y ambientales.
- Wang, M., Zhao, L., Zhang, X., Dhanasekaran, S., Abdelhai, M. H., Yang, Q. & Zhang, H. (2018). Study on biocontrol of postharvest decay of table grapes caused by *Penicillium rubens* and the possible resistance mechanisms by *Yarrowia lipolytica*. *Biological Control*.
- WCED. (1987). World Commission on Environment and Development, United Nations. *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Wei, J., Chen, Y., Tiemur, A., Wang, J., & Wu, B. (2018). Degradation of pesticide residues by gaseous chlorine dioxide on table grapes. *Postharvest Biology and Technology*, 137, 142-148.
- Weinblatt, V. (2020). SFGATE. Variedades de uva sin semilla. Recuperado de: <https://homeguides.sfgate.com/varieties-seedless-grapes-24064.html>
- Xiao, X., Li, Z., Matetic, M., Bakaric, M. B., & Zhang, X. (2017). Energy-efficient sensing method for table grapes cold chain management. *Journal of Cleaner Production*, 152, 77-87.
- Yates, W. T. (1993). Equity management: Affirmative action for the 21st century. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 25(2), 40-43.
- Young, P. R., & Vivier, M. A. (2010). Genetics and genomic approaches to improve grape quality for winemaking. In *Managing Wine Quality: Viticulture and Wine Quality* (pp. 316-364).
- Zlobina, A. (2004). La teoría de valores de S. Schwartz. In *Psicología social, cultura y educación* (pp. 73-88). Pearson Educación.

8. ANEXO 1

Nombre: _____ Folio no. _____

Fecha: _____ Edad: _____ . Sexo: _____

Escolaridad: _____

Organización: _____ . Lugar de procedencia: _____

¿Cuál es su ocupación en la organización? _____

¿Cuál es su experiencia en ese puesto? _____

¿Cuáles son las actividades asignadas para su puesto? _____

¿Es la primera vez que trabaja en una organización exportadora de uva de mesa?

¿Dónde trabajaba usted antes de ingresar a la organización?

¿Cuáles considera usted que sean los problemas más importantes que actualmente enfrenta la organización? _____

¿Qué áreas de oportunidad cree usted que existan en su gerencia? _____

1. ¿Cuáles son los criterios de contratación para los puestos de gerencia?

2. ¿Para la contratación de los puestos de gerencia influye el origen de las personas?

3. ¿La procedencia extranjera constituye una condición necesaria o deseable para la contratación en los niveles de gerencia?

4. ¿La nacionalidad mexicana, constituye un elemento que influye en la contratación para los puestos gerenciales?

5. ¿Para la contratación en los puestos gerenciales, influye el origen indígena de las personas?

6. ¿El sexo de las personas constituye un criterio de contratación para los niveles gerenciales?

7. ¿Se toma en cuenta la edad para la contratación en los puestos de gerencia?

8. ¿En la contratación para niveles de gerencia, influye la religión de las personas?

9. ¿La opinión pública de las personas constituye un criterio de contratación para los niveles gerenciales?

10. ¿Para la contratación en los puestos gerenciales, influye el nivel socioeconómico de las personas?

11. ¿Se toma en cuenta la discapacidad física para la contratación en los puestos de gerencia?

12. ¿En la contratación para niveles de gerencia, influye la condición de embarazo?

13. ¿Para la contratación en los puestos gerenciales, influye la preferencia sexual de las personas?

14. ¿La amabilidad es una característica que forma parte de los requisitos para la contratación de un gerente?

15. ¿Cómo expresa usted la amabilidad?

16. ¿El buen comportamiento es una característica que forma parte de los requisitos para la contratación de un gerente?

17. ¿Cómo expresa usted el buen comportamiento?

18. ¿La predisposición o proactividad es una característica que forma parte de los requisitos para la contratación de un gerente?

19. ¿Cómo expresa usted la predisposición o la proactividad?

20. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando al personal ya contratado se le ofrece la oportunidad de ascender a un nivel gerencial?

21. ¿Cómo determinan el sueldo, las prestaciones, los incentivos y/o recompensas para los puestos de la organización?

22. ¿Qué parte del personal subordinado es considerado para las reuniones entre gerentes y asesores?

23. ¿Cómo se elige a las personas que recibirán capacitación, entrenamiento y/o desarrollo de nuevas habilidades?

24. ¿Cómo se mantienen actualizados con respecto a la capacitación sobre nuevas necesidades y demandas de mercado?

25. ¿En cuestiones de capacitación, se están atendiendo necesidades de igualdad de género, acoso sexual, discriminación, etc.?

26. ¿Cuál es el procedimiento que los gerentes siguen para la toma de decisiones en la resolución de problemas y atención de necesidades?

27. ¿Cuáles criterios son los que se toman para despedir a un empleado?

28. ¿Existe alguna manera en que usted pueda conocer los problemas no laborales de sus subalternos?

29. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo ante la falta o el retardo de un subordinado?

30. ¿Cómo se dirime una diferencia con un subordinado o un gerente?

31. ¿Qué acciones tomarías si un gerente o un subalterno tiene sugerencias de mejoras en los procesos administrativos y/o productivos que se encuentran a su cargo?

32. ¿Para la contratación de un gerente, es importante el grado de estudios que haya obtenido?

33. ¿Para la contratación de un gerente, es importante considerar los años de experiencia que lleva en el puesto?

34. ¿Para el puesto de gerente, es importante que el aspirante hable algún otro idioma además del español?

35. ¿Al momento de contratar a un gerente, se considera importante que el aspirante tenga participación en obras sociales, culturales, económicas y ambientales?

36. ¿Para el puesto de gerente, es deseable que el aspirante compruebe actividades y cursos extracurriculares?

37. ¿Consideras que una persona que tiene a su cargo labores domésticas, está en posibilidad de ocupar un puesto gerencial?
