



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

**INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUSTENTABILIDAD.
EL CASO DE UVA DE MESA SONORENSE**

Por:

Jesús Aarón Lozano Magdaleno

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

DOCTOR EN DESARROLLO REGIONAL

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Jesús Aarón Lozano Magdaleno, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Desarrollo Regional.



Dr. Jesús Martín Robles Parra
Director de tesis



Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez
Integrante del comité de tesis



Dra. Beatriz Camarena Gómez
Integrante del comité de tesis



Dr. Martín Ernesto Tiznado Herrández
Integrante del comité de tesis

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en la tesis "Innovación Organizacional y Sustentabilidad. El Caso de Uva de Mesa Sonorense" 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 del autor Jesús Aarón Lozano Magdaleno, 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 director(a) de tesis.



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



Dra. Graciela Caire Juvera
Directora General

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por el apoyo económico con el cual desempeñe mis estudios doctorales.

Agradezco al Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo, A.C (CIAD) por brindarme durante mi estancia doctoral el apoyo académico, administrativo e infraestructura para desempeñarme durante mis estudios de posgrado.

Agradezco a los miembros de mi comité de tesis, a la Dra. Beatriz Olivia Camarena Gómez, Dr. Martín Ernesto Tiznado Hernández, Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez y especialmente le doy gracias a mi director de tesis, Dr. Jesús Martín Robles Parra, por brindarme su invaluable apoyo en el transcurso de mi estancia doctoral, sus clases, asesorías y consejos fueron esenciales para el presente trabajo doctoral.

Gracias infinitas a mi familia por brindarme su invaluable apoyo, han sido piedra angular de mi desarrollo profesional. Gracias a mi esposa por ser el motor que me motiva a ser una mejor persona en lo personal y profesional, a mis padres por su paciencia, amor y aliento, por su apoyo incondicional al emprender este viaje, a mi hermana por estar ahí cuando la necesito, cada uno de ustedes han sido siempre mi fuente inagotable de inspiración.

DEDICATORIA

Para mi esposa Valeria, mis padres Francisca y Jesús, y mi hermana Paulina. Esta tesis no habría sido posible sin su apoyo, comprensión y paciencia. Gracias por ser mi apoyo y hacer posible este logro.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| APROBACIÓN | 2 |
| DECLARACIÓN INSTITUCIONAL | 2 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| DEDICATORIA | 5 |
| CONTENIDO | 6 |
| LISTA DE FIGURAS | 8 |
| LISTA DE CUADROS | 9 |
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 12 |
| 2. ANTECEDENTES | 15 |
| 2.1. Marco Contextual: Panorama del Sistema Vid de Mesa Sonorense | 15 |
| 2.1.1. La Uva de Mesa en el Contexto Mundial | 15 |
| 2.1.2. El Sistema Vid de Mesa a Nivel Nacional..... | 19 |
| 2.1.3. El Sistema Vid de Mesa en el Estado de Sonora | 23 |
| 2.1.4. Condiciones y Demandas de Mercado: El Mercado Estadounidense..... | 25 |
| 2.2. Marco Referencial: Estudios de Innovación Organizacional y su Relación con el Liderazgo y la Organización Sustentable..... | 28 |
| 2.2.1. Estudios de Innovación Organizacional en México | 29 |
| 2.2.2. Estudios de innovación organizacional y demanda de mercado..... | 31 |
| 2.2.3. Estudios de Liderazgo e Innovación Organizacional..... | 35 |
| 2.2.4. Estudios de Organización Sustentable e Innovación Organizacional..... | 39 |
| 2.3. Marco Teórico-Conceptual: Mercado, Liderazgo, Innovación Organizacional y Organización Sustentable | 40 |
| 2.3.1. Demanda Intangible de Mercado..... | 40 |
| 2.3.2. Liderazgo Transformacional..... | 43 |
| 2.3.3. Innovación Organización..... | 46 |
| 2.3.3.1. Innovación..... | 46 |
| 2.3.3.2. Organización..... | 49 |
| 2.3.3.3. Innovación Organizacional..... | 50 |
| 2.3.4. Organización Sustentable | 54 |
| 3. MATERIALES Y METODOS | 57 |
| 3.1. Base Conceptual de Investigación..... | 57 |
| 3.2. Unidades y Sujeto de Análisis..... | 60 |
| 3.3. Diseño y Tipo de Estudio | 60 |
| 3.4. Población y Muestra Representativa | 61 |
| 3.5. Definición del Instrumento..... | 62 |

CONTENIDO (continuación)

| | |
|---|------------|
| 3.6. Validación del Contenido del Instrumento..... | 63 |
| 3.7. Procesamiento y Análisis de Datos | 64 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 68 |
| 4.1. Características Sociodemográficas de los Gerentes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa en el Estado de Sonora | 68 |
| 4.2. Nuevas Estructuras de Demanda en el Sistema Vid de Mesa en Sonora | 69 |
| 4.2.1. Producción, Demanda y Exportación | 70 |
| 4.2.2. Exigencias Tangibles e Intangibles de Mercado en el Sistema Vid de Mesa en Sonora..... | 72 |
| 4.3. Identificación de los Niveles de Liderazgo | 73 |
| 4.3.1. Liderazgo Transformacional en el Sistema Vid de Mesa en Sonora..... | 73 |
| 4.4. Innovación Organizacional en el Sistema Vid de Mesa en Sonora..... | 75 |
| 4.4.1. Nuevas Estructuras en Lugar de Trabajo y Relaciones Externas | 75 |
| 4.4.2. Prácticas de Negocio como Fundamentos Innovadores | 76 |
| 4.5. Niveles de Sustentabilidad en las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa en Sonora..... | 78 |
| 4.5.1. Relación Innovación Organizacional y Sustentabilidad. | 88 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 94 |
| 6. RECOMENDACIONES..... | 96 |
| 7. LIMITANTES | 97 |
| 8. REFERENCIAS | 98 |
| 9. ANEXOS | 106 |
| 9.1. Guión de Entrevista | 106 |
| 9.2. Solicitud Formal de Entrevista | 110 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura | Página |
|--|---------------|
| 1. Frutas con mayor valor de producción agrícola en el mundo | 16 |
| 2. Participación global de la uva de mesa en producción por países..... | 16 |
| 3. Consumo de uva de mesa en el mundo | 17 |
| 4. Principales países importadores de uva en el mundo | 18 |
| 5. Principales países exportadores de uva en el mundo | 18 |
| 6. Producción del sistema vid en México 2010-2020.. | 21 |
| 7. Evolución del comercio exterior de uva de mesa en México 2009-2019 | 22 |
| 8. Producción nacional de uva de mesa en porcentajes..... | 22 |
| 9. Localización de la región Hermosillo-Pesqueira en Sonora..... | 23 |
| 10. Producción de uva de mesa en Sonora en miles de toneladas 2010-2020 | 24 |
| 11. Valor de producción del sistema vid de mesa en Sonora 2010-2020..... | 24 |
| 12. Rendimiento por hectárea del sistema vid de mesa en Sonora 2010-2020 | 25 |
| 13. Probabilidad de compra basada en la edad en el sistema vid en Sonora..... | 26 |
| 14. Probabilidad de compra basada en el ingreso por hogar anual de Estados Unidos en miles de dólares..... | 27 |
| 15. Probabilidad de compra basada en la región de Estados Unidos | 28 |
| 16. Arreglo teórico conceptual de la investigación | 56 |
| 17. Nube de palabras del discurso derivado de las entrevistas..... | 65 |
| 18. Códigos de datos atributivos derivados de las codificaciones en MAXQDA..... | 65 |
| 19. Códigos de mercado derivados de las codificaciones en MAXQDA | 66 |
| 20. Códigos de liderazgo derivados de las codificaciones en MAXQDA | 66 |
| 21. Códigos de innovación organizacional de las codificaciones en MAXQDA | 67 |
| 22. Variedades más producidas de las organizaciones del sistema vid en Sonora..... | 71 |
| 23. Principales exigencias de mercado en el sistema vid de Sonora..... | 73 |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro | Página |
|---|---------------|
| 1. Producción en miles de toneladas de uva en México..... | 19 |
| 2. Producción nacional de uva de mesa..... | 20 |
| 3. Rendimiento de uva de mesa por estados líderes en México..... | 20 |
| 4. Obstáculos internos más significativos para la innovación en México..... | 30 |
| 5. Matriz de dimensiones, variables e indicadores de la investigación..... | 58 |
| 6. Aplicación del Alpha de Cronbach al pilotaje del instrumento | 63 |
| 7. Datos atributivos de las organizaciones del sistema vid en Sonora | 68 |
| 8. Principales países de exportación en el sistema vid en Sonora..... | 72 |
| 9. Consistencia con la estimulación intelectual en los gerentes del sistema vid..... | 74 |
| 10. Consistencia en consideración individual con el liderazgo transformacional en los gerentes del sistema vid en Sonora | 74 |
| 11. Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas | 75 |
| 12. Nuevos métodos en las prácticas de negocio en las organizaciones del sistema vid en Sonora..... | 77 |
| 13. Certificaciones, distintivos y auditorias | 79 |
| 14. Proporción a cada certificación, auditoria y distintivo de acuerdo con la proporción obtenida en los tres ámbitos del desarrollo sustentable..... | 81 |
| 15. Ámbitos de la sustentabilidad organizacional..... | 82 |
| 16. Número de certificaciones, auditorias y distintivos con los que cuentan actualmente las organizaciones del sistema vid en Sonora..... | 84 |
| 17. Valorización asignada a cada organización, de acuerdo con el valor obtenido de sus puntos de verificación | 85 |
| 18. Porcentaje de sustentabilidad organizacional dentro de las organizaciones del sistema Vid en Sonora..... | 87 |
| 19. Jerarquización de los atributos de nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas | 89 |
| 20. Valorización nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas | 90 |
| 21. Jerarquización de nuevas prácticas de negocio | 90 |
| 22. Índices de Nuevos métodos en las prácticas de negocio..... | 90 |
| 23. Porcentajes de sustentabilidad e índices de innovación organizacional | 91 |
| 24. Correlación de sustentabilidad e innovación organizacional | 92 |

RESUMEN

El sistema uva de mesa de México tiene gran relevancia nacional e internacional, debido a la calidad del fruto y su nivel de producción. En el estado de Sonora se produce el 92.2% de la uva de mesa, cuyo valor aproximado es de \$8550 millones de pesos (SIAP, 2021). Sin embargo, las organizaciones que comprenden el sistema vid sonoreño se encuentran expuestas a condiciones de demanda dinámica, derivadas de segmentos de consumidores especializados que imponen requerimientos que van más allá de las características físicas del fruto y exigen a las organizaciones reconfigurarse y adoptar nuevos métodos en sus prácticas de negocio, en el lugar de trabajo, en sus relaciones externas y en sus esquemas de operativización e innovación organizacional. De ahí la emergencia del líder de tipo transformacional como una variable clave para alinear la organización con las demandas impuestas por el mercado.

En tal contexto, el objetivo general de esta investigación es analizar cómo la innovación organizacional, en atención a las demandas intangibles del mercado, refuerza las prácticas de sustentabilidad organizacional. Y se plantea como hipótesis que la innovación organizacional en atención a las demandas intangibles del mercado coadyuva a la sustentabilidad organizativa.

La base metodológica se sustenta en once entrevistas a gerentes de las organizaciones del sistema vid de mesa localizadas en la capital del estado de Sonora, con una representatividad estadística del 95% de confianza y 8.5% de error.

Los resultados confirman que las organizaciones del sistema vid se encuentran expuestas a nuevas condiciones de demanda de carácter intangible y que, en respuesta, han impulsado procesos de innovación que tienden a reforzar la sustentabilidad en sus prácticas de negocio.

Palabras clave: organizaciones, innovación organizacional, mercado, sustentabilidad, liderazgo.

ABSTRACT

The Mexican table grape system has great national and international relevance, due to the quality of the fruit and its level of production. In the state of Sonora, 92.2% of table grape system are produced, whose approximate value is \$8,550 million pesos (SIAP, 2022). However, the organizations that comprise the Sonoran grape system are exposed to conditions of dynamic demand, derived from specialized consumer segments that impose requirements that go beyond the physical characteristics of the fruit and require organizations to reconfigure and adopt new methods in their business practices, in the workplace, in their external relations, and in their operationalization and organizational innovation schemes. Hence the emergence of the transformational leader as a key variable to align the organization with the demands imposed by the market.

In such a context, the general objective of this research is to analyze how organizational innovation, in response to the intangible demands of the market, reinforces organizational sustainability practices. And it is hypothesized that organizational innovation in response to the intangible demands of the market contributes to organizational sustainability. The methodological basis is based on eleven interviews with managers of the table grape system organizations located in the capital of the state of Sonora, with statistical representativeness of 95% confidence and 8.5 error.

The results confirm that the organizations of the table grape system are exposed to new demand conditions of an intangible nature and that, in response, they have promoted innovation processes that tend to reinforce sustainability in their business practices.

Keywords: organizations, organizational innovation, market, sustainability, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

En una era de globalización, virtualización y economía del conocimiento, las organizaciones se exponen a fuertes cambios en las condiciones de demanda. Dentro del panorama competitivo moderno, la innovación en las organizaciones es un componente clave para el crecimiento, competitividad y prosperidad comercial, se ha constituido en un mecanismo fundamental de éxito en las industrias modernas. La innovación ha permitido a las organizaciones interiorizar las exigencias del mercado y configurar nuevos métodos en sus prácticas de negocios, puestos de trabajo y relaciones externas y coadyuvar así en la obtención de mayor valor y niveles de productividad y competitividad.

Autores como Tohidi y Jabbari (2012), reconocen que la innovación permite responder adecuadamente a los cambios en el ambiente y las demandas de mercado para que la una organización sea más eficaz y con mejor rendimiento. De ahí la necesidad de reconfigurar procesos internos de las organizaciones en atención a las demandas de mercado si desean mantenerse vigentes, sobre todo impulsar procesos de innovación de carácter organizacional (Xie, Lin y Chen, 2007).

El sistema vid de mesa del estado de Sonora, México, ocupa un lugar importante a nivel nacional: produce el 92.4% de las uvas cosechadas en el país, alrededor de 20 millones de cajas (Solís et al., 2017), y genera una derrama económica de aproximadamente \$485 millones de dólares (SAGARHPA, 2016). No obstante, el sistema de vid de mesa se encuentra en procesos de transformación constante en la actualidad, en respuesta a cambios dinámicos que ha presentado la demanda del consumidor del producto en países extranjeros. Su producción se exporta a más de 30 países alrededor del mundo, siendo Estados Unidos el principal comprador (Torres, 2013). Los consumidores a los que dicho sistema se expone son especializados y de alto nivel educativo y poder adquisitivo, lo cual les permite exigir un producto de alta calidad que además del sabor, tamaño de la baya, textura o color, cubra otros aspectos extrínsecos al producto (aspectos sociales y ambientales implicados en la producción y comercialización de la uva).

Para responder a las demandas intangibles del mercado, las organizaciones están en un proceso de reconfiguración constante que tiene que ver con nuevos métodos en las prácticas de negocios, en los puestos de trabajo y con las relaciones externas que establecen en el campo de la innovación organizacional (OECD, 2005). En esta línea de análisis, Alharbi, Jamil, Mahmood y Sharoun (2019), consideran que las ideas, procesos y demás aspectos que se generan a través de la innovación organizacional en atención a tales demandas del mercado, tienden a mejorar la obtención de valor.

Estas demandas intangibles exigen a las organizaciones mayor efectividad de sus procesos internos, una mayor apertura de información, gestar una cultura proactiva y proveer de mayor valor al producto que, en conjunto, son expresiones de la innovación organizacional (OECD, 2005). Robles y Garza (2011) han señalado que esos procesos cambiantes del mercado han llevado a las organizaciones a exigir un tipo de gerente o líder, con el perfil necesario para alinear la empresa a esas nuevas exigencias del mercado (Day, 2006), líderes que incorporen precisamente nuevos métodos en las prácticas de negocios, en los puestos de trabajo y en las relaciones externas. Este tipo de líderes tienden a impulsar el desarrollo de la innovación organizacional en respuesta a las demandas intangibles de mercado (Lozano y Robles, 2021).

En tal contexto, el objetivo general de esta investigación es analizar cómo la innovación organizacional, en atención a las demandas intangibles del mercado, refuerza las prácticas de sustentabilidad organizacional. Para lograr ese objetivo general se establecieron cuatro objetivos específicos:

- Identificar y caracterizar las principales demandas intangibles de mercado que presentan las organizaciones en el sistema vid de mesa en Sonora.
- Identificar el nivel de liderazgo transformacional de los gerentes de las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora.
- Describir los niveles de innovación organizacional en las firmas del sistema vid de mesa en Sonora.
- Analizar las prácticas de sustentabilidad organizacional de tipo social, económica y ambiental en las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora.

Se plantea como hipótesis de investigación que la innovación organizacional en atención a las demandas intangibles del mercado coadyuva a la sustentabilidad organizativa.

El documento de tesis se estructura en seis capítulos. En el primero de ellos se presenta el marco contextual del estudio, es decir, la situación internacional, nacional y regional en la que se encuentran inmersas las organizaciones productoras de uva de mesa, cuáles son las demandas de mercado, los niveles de producción y las exportaciones.

En los siguientes dos capítulos se presentan los estudios referenciales y el sustento teórico conceptual de la investigación. El segundo, constituye el marco referencial en donde se examinan los principales estudios sobre los estilos de liderazgo de innovación organizacional, organizaciones sustentables e innovación organizacional. Y el tercer capítulo, se presenta la base teórica conceptual de la investigación, los conceptos de mercado, estilos de liderazgo, innovación organizacional y organizaciones sustentables, que fundamentan la hipótesis del estudio.

En el cuarto capítulo, se presenta el procedimiento metodológico seguido para el contraste de la hipótesis planteada. Y en el quinto capítulo, titulado “Resultados y discusión”, se anotan los resultados obtenidos por medio de la metodología empleada y la evidencia empírica de contrastación hipotética. Finalmente, las principales conclusiones de la investigación, las limitaciones y recomendaciones generales para el seguimiento de este tema en futuras investigaciones.

2. ANTECEDENTES

2.1 Marco Contextual: Panorama del Sistema Vid de Mesa Sonorense

El objetivo del presente capítulo es presentar los datos contextuales del sistema vid de mesa, que denoten su relevancia regional para justificar su abordaje: el panorama del sistema vid en el mundo, en México y en Sonora, se describe el sistema y su relevancia para el desarrollo regional.

2.1.1. La Uva de Mesa en el Contexto Mundial

La uva *vitis vinífera* es la de mayor cultivo a nivel global, con cerca del 90%. Sus raíces ancestrales se ubican en Irán e incluye uvas como Cabernet Sauvignon y uvas de mesa como la variedad red globe (Wine Folly, 2020).

Los ingresos del mercado mundial de la uva ascendieron a \$136,600 millones de dólares en el año 2018, un 3.7% más con respecto al año 2017 (IndexBox, 2020). A nivel mundial, el área de cultivo se extiende en alrededor de 7.5 millones de hectáreas, con una producción anual de 75.1 millones de toneladas, de las cuales 96.7% están disponibles, pues se opera con una pérdida estimada en 2.5 millones de toneladas. El 41% se produjo en el continente europeo, el 29% en el continente de Asia y el 21% restante en América (OIV, 2016). De la producción mundial el 50% se destina para vino, un tercio se consume fresco y el resto se deshidrata. (OIV, 2016). La figura 1 muestra el valor que representa la uva en el mercado mundial de frutas.

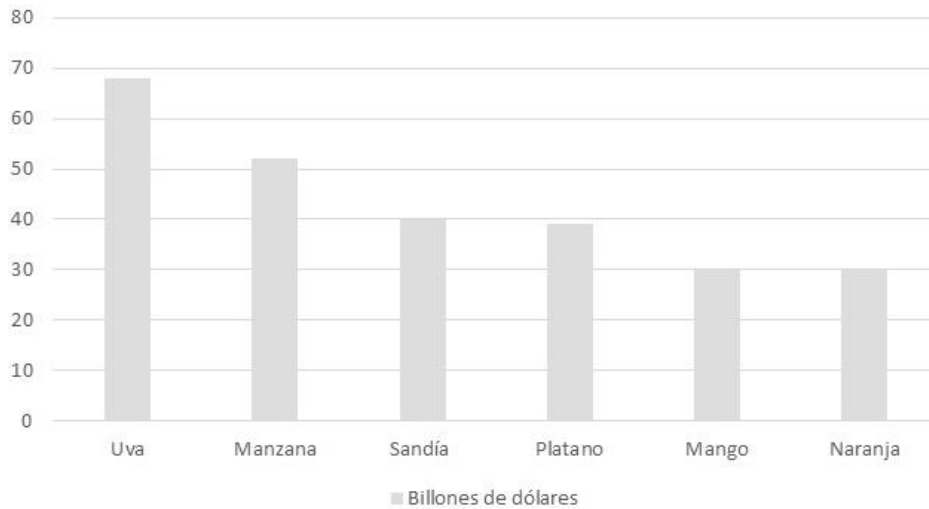


Figura 1. Frutas con mayor valor de producción agrícola en el mundo.
Fuente: elaboración propia con base a datos obtenidos de FAO (2016).

A nivel mundial, la producción de uvas se ha duplicado entre el año 2000 y el 2014, lapso en el que pasa de 15.7 millones de toneladas a cerca de 27 millones de toneladas (FAO, 2016). China e India son quienes han impulsado este crecimiento. China tuvo aumentos de 591% y 571%, mientras que India reporto un incremento en su producción de 128% y en el consumo de 108% (FAO, 2016). China es el principal productor y consumidor a nivel global (véase figura 2).

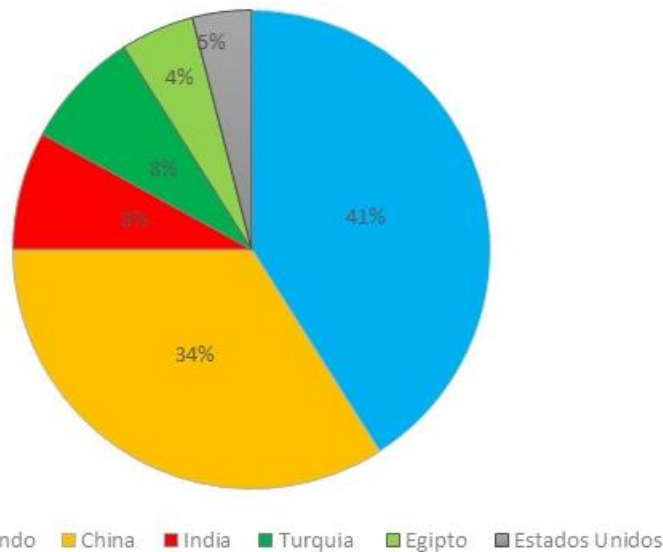


Figura 2. Producción global de la uva de mesa en producción por países.
Fuente: elaboración propia con base a datos obtenidos de FAO (2016).

En 2014 se consumieron 26.2 millones de toneladas de uva, 73% más que el año 2000 donde se reportó un consumo mundial de 15 millones de toneladas. Cerca del 60% de la producción mundial total proviene de países asiáticos, región líder en el consumo de uva de mesa que participa con 35% de tal consumo a nivel mundial. Otros países importantes son India y Turquía con 1.8 millones de toneladas de uva de mesa consumidas anualmente respectivamente, lo que representa un 7% del consumo mundial. La figura 3 muestra cómo Estados Unidos incrementó su consumo en 1 millón de toneladas en el año 2014 (FAO, 2016).

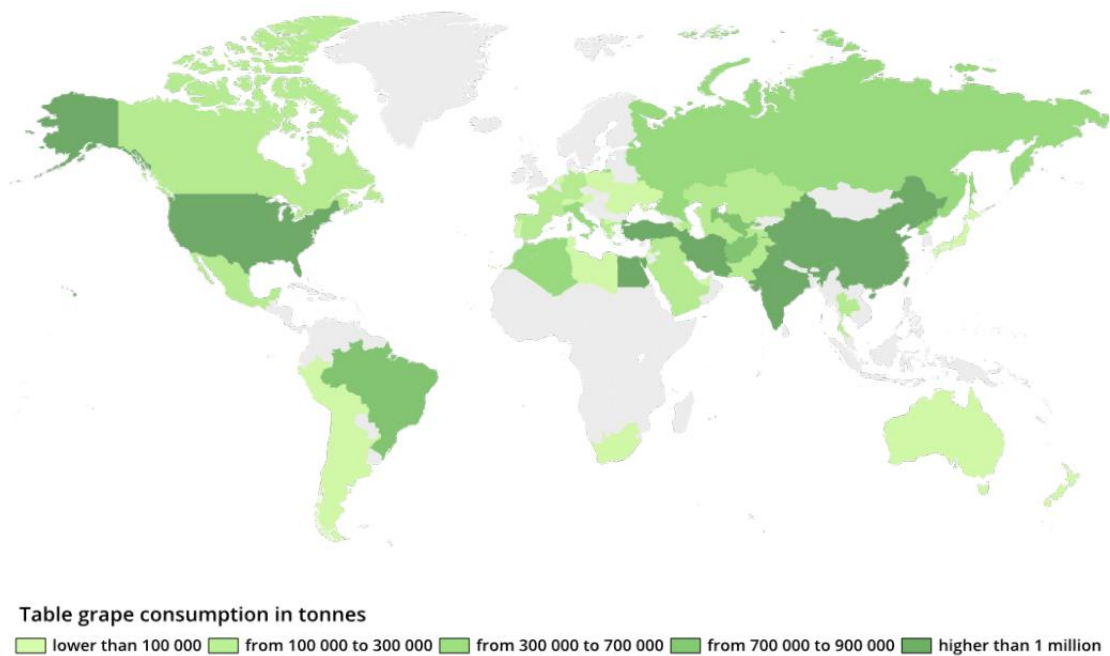


Figura 3. Consumo de uva de mesa en el mundo.

Fuente: FAO (2016).

De acuerdo con datos obtenidos por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAGARPA, 2017) Estados Unidos es el principal importador de uva fresca en el mundo, con 843.6 miles de toneladas, seguido de Alemania y Países Bajos con 402.1 y 384.8 miles de toneladas, respectivamente (véase figura 4).

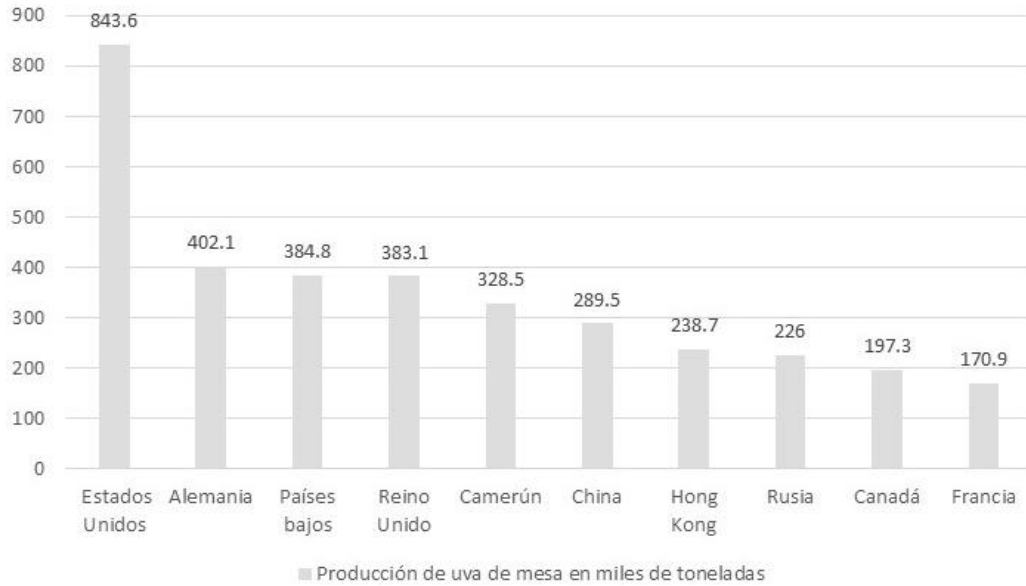


Figura 4. Principales países importadores de uva en el mundo.
Fuente: SAGARHPA, 2017.

Con respecto a las exportaciones de uva de mesa, Chile es el líder con 763.6 mil toneladas, Estados Unidos con 505.6 mil toneladas y en una tercera posición está Italia con 483.3 mil toneladas de uva (SAGARHPA, 2017). (Véase figura 5).

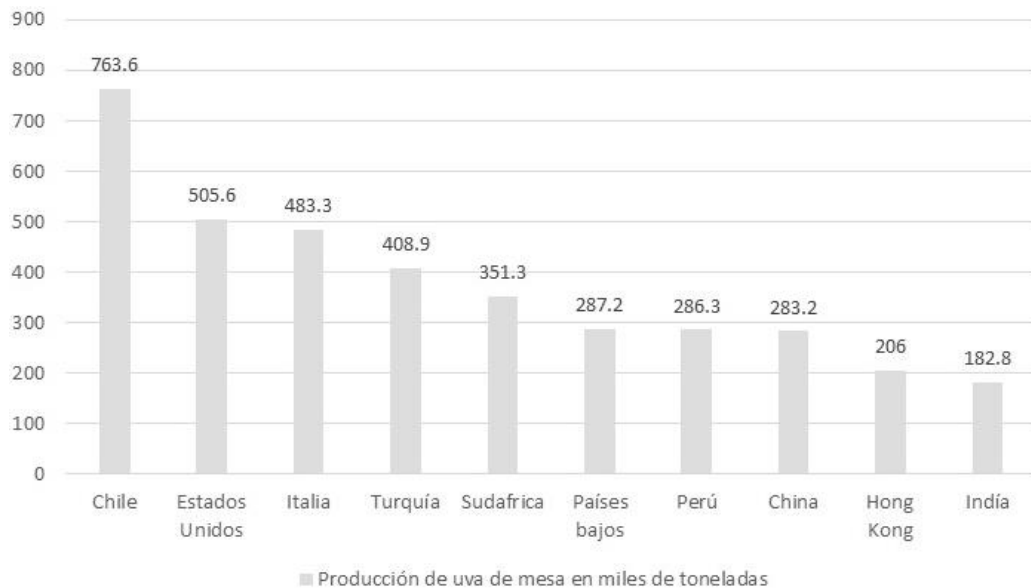


Figura 5. Principales países exportadores de uva en el mundo.
Fuente: (SAGARHPA, 2017).

En el mercado mundial, Estados Unidos ocupa la segunda posición como país exportador y la del primer lugar como país importador. Es conveniente precisar que el 24.5% de la demanda de uva de mesa de este país es cubierta por México (SAGARHPA, 2017).

2.1.2 El Sistema Vid de Mesa a Nivel Nacional

De acuerdo con datos de SAGARHPA (2017), la producción de uvas aporta el 0.83% del Producto Interno Bruto (PIB). Su producción equivale 490 mil toneladas con un valor de producción de 11 billones de pesos y una superficie sembrada de 37 mil hectáreas que comprenden a uva frescas, uva pasa y uva para su uso industrial.

A nivel nacional, 99.93% de la producción se realiza a través de la modalidad de riego, mientras que el 93.16% de la superficie sembrada cuenta con tecnología de asistencia técnica y tecnología aplicada a la sanidad vegetal.

El consumo del fruto anual per cápita es de 2.6 kilogramos, (SIAP, 2022). Del total de la producción nacional el 83% es para uvas fresca, el 13% de la uva industrial y un 3% de la producción nacional corresponde a la uva pasa (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Producción en miles de toneladas de uva en México.

| PRODUCTO | VOLUMEN ANUAL (MILES DE TONELADAS) | PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN |
|-----------------|---|---------------------------------|
| Uva de mesa | 407,131.28 | 83.23% |
| Uva industrial | 65,576.27 | 13.41% |
| Uva pasa | 16,432.02 | 3.36% |
| Total | 489,139.57 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base a datos de SIAP (2022).

En México la uva se produce en diez estados, sin embargo, es el estado de Sonora el principal productor con el 80% (véase cuadro 2) (SIAP, 2022).

Cuadro 2. Producción nacional de uva de mesa en México.

| ENTIDAD FEDERATIVA | REGION | VOLULEN (TONELADAS) | PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN |
|---------------------------|------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Sonora | Noroeste | 287,790 | 80.21% |
| Zacatecas | Noreste | 54,589 | 15.21% |
| Aguascalientes | Centro-Occidente | 7,179 | 2% |
| Baja California | Noroeste | 5,367 | 1.5% |
| Jalisco | Centro-Occidente | 2,015 | 0.56% |
| Coahuila | Noreste | 966 | 0.27% |
| San Luis Potosí | Centro-Occidente | 325 | 0.09% |
| Puebla | Centro-Occidente | 239 | 0.07% |
| Guanajuato | Centro | 95 | 0.03% |
| Baja California Sur | Noroeste | 78 | 0.02% |
| Resto | | 25 | 0.01 |

Fuente: elaboración propia con base a datos de SIAP (2022).

En México, el rendimiento promedio por hectárea es de 16.66 y dos estados superan dicho promedio nacional como se observa en el cuadro 3, Aguascalientes con 18.32 y Sonora con el 18.27.

Cuadro 3. Rendimiento de uva de mesa por estados líderes en México.

| ESTADO | RENDIMIENTO (UDM/HA) |
|----------------|-----------------------------|
| Aguascalientes | 18.32 |
| Sonora | 18.27 |
| Jalisco | 14.58 |
| Nacional | 16.66 |

Fuente: elaboración propia con base a datos de SIAP (2021).

De acuerdo con SAGARHPA (2017), la situación actual del sistema uva satisface 100% de los requerimientos nacionales con producción interna y ha mejorado sus índices de producción con el paso del tiempo como se muestra en figura 6, del 2010 al 2020 se incrementó su producción casi al doble.

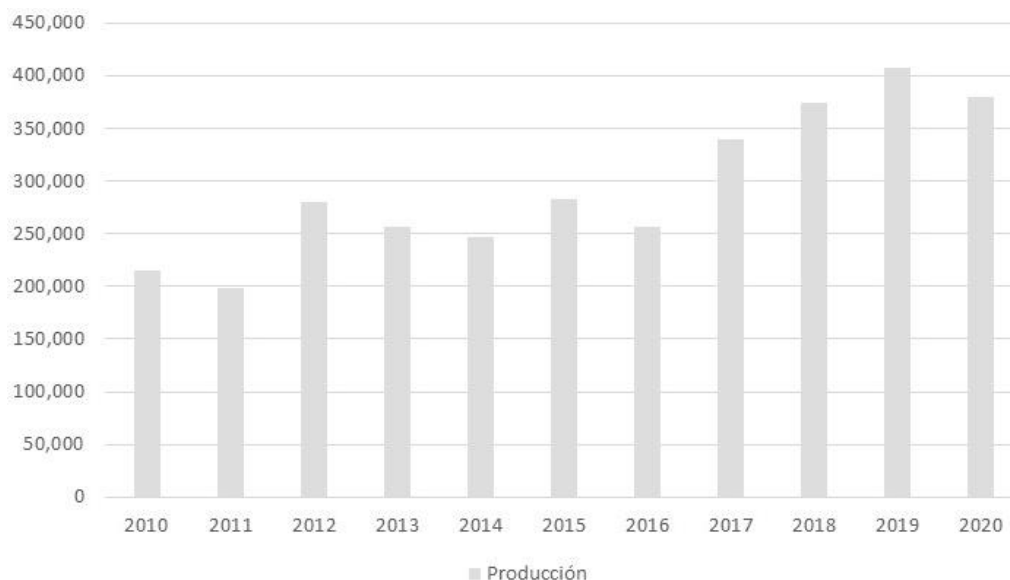


Figura 6. Producción del sistema vid en México 2010-2020.

Fuente: elaboración propia con base a datos de SIAP (2020).

La producción nacional de uva cuenta con una ventana de disponibilidad entre mayo y agosto, la cual es determinada principalmente por el estado de Sonora, mientras que de septiembre a octubre la determina Zacatecas (Atlas agroalimentario, 2020).

El 39.2% del volumen de uvas producido se exporta a Estados Unidos, Japón, Honduras, Guatemala, El Salvador, Belice, Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Panamá y China; las exportaciones han aumentado de forma considerable en el lapso 2009-2019 (ver figura 7), Estados Unidos concentra cerca del 98.4% de las exportaciones cuyo valor comercial asciende a \$282,938.243 dólares (Atlas Agroalimentario, 2020). El consumo nacional de la fruta, que equivale al 29.9%, se satisface con cantidades adquiridas principalmente de Estados Unidos, Chile y Perú, países que representa el 74.3%, 17% y 8.6%.

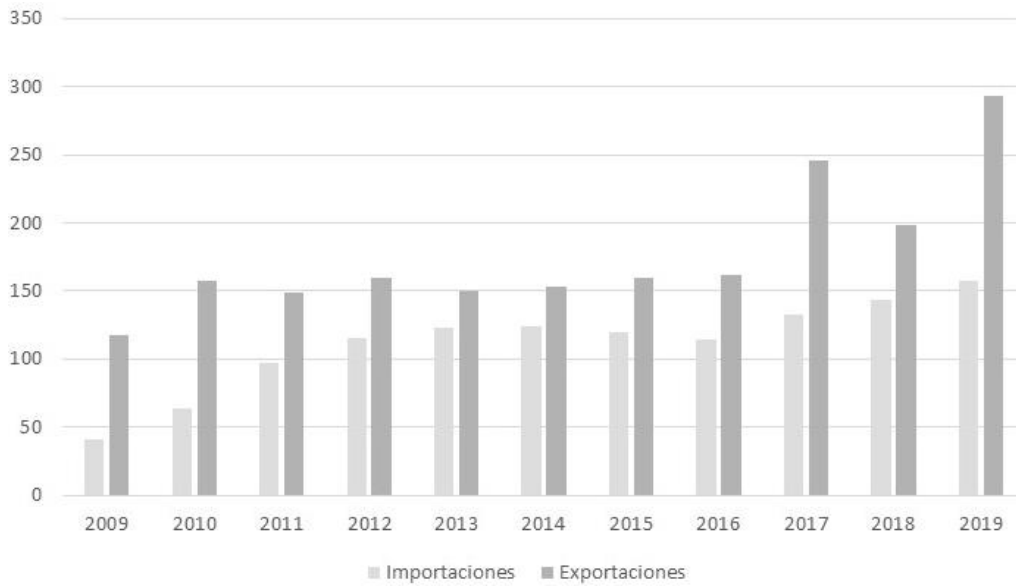
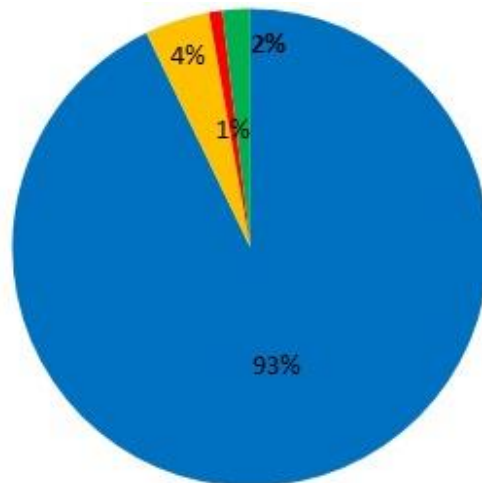


Figura 7. Evolución del comercio exterior de uva de mesa en México en miles de toneladas 2009-2019.

Fuente: Atlas Agroalimentario (2020).

Cabe destacar, que Sonora es un actor clave para el sistema vid en México y en el mundo entero, así como de alta importancia para la economía en el contexto regional, nacional e internacional (Figura 8).



■ Sonora ■ Zacatecas ■ Aguascalientes ■ Resto

Figura 8. Producción nacional de uva de mesa en porcentajes.

Fuente: elaboración propia con datos de SIAP (2020).

2.1.3 El Sistema Vid de Mesa en el Estado de Sonora

En el estado de Sonora, la producción de uva inicia en la década de los sesenta y presenta un crecimiento sostenido desde entonces (Aranda, 2016). A pesar de que la producción de uva de mesa se realiza principalmente en diez entidades del país, es conveniente precisar que ocho de cada diez toneladas de uva se producen en Sonora, en una superficie de 19,548 hectáreas (SAGARHPA, 2016). En esta entidad el 92.8% es uva de mesa, 3.7% uva industrial y el resto uva pasa. El 90.4% se concentra en tres municipios, Hermosillo con el 49.3%, Caborca con el 25.2% y San Miguel de Horcasitas con el 15.9% (SAGARHPA, 2016).

Sonora es el principal productor de uva de mesa en el país, siendo las regiones de Caborca y Hermosillo las de mayor producción con cerca de 200 mil hectáreas y un destacado papel en la producción agrícola y pecuaria (COFUPRO, 2010). (Véase figura 9).



Figura 9. Localización de la región Hermosillo-Pesqueira en Sonora.
Fuente: Gobierno Ayuntamiento de Hermosillo (2019).

Las organizaciones del sistema de vid de mesa en el estado de Sonora han ido incrementando sus volúmenes de producción desde el año 2010 al 2019, tal y como se muestra en la figura 10.

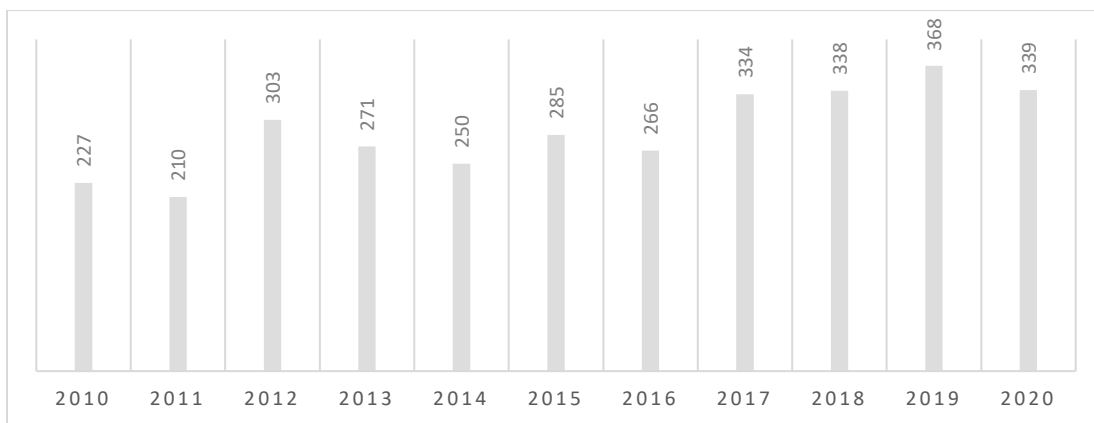


Figura 10. Producción de uva de mesa en Sonora en miles de toneladas 2010-2020.
Fuente: elaboración propia con datos de SIAP (2021).

El sistema vid de Sonora ha incrementado notablemente el valor de su producción y ha logrado mantener su nivel competitivo en el mercado nacional e internacional (ver figura 11). En el período del 2010 al 2020 su valor de producción pasó de \$3,743,697 pesos a \$9,568,956, lo cual significó un incremento de más del 250%. (SIAP, 2022). No obstante, el rendimiento por hectárea ha tenido altas y bajas durante el periodo del año 2010 al 2020; el año 2019 fue donde se obtuvo el mayor valor por ese concepto (véase figura 12).

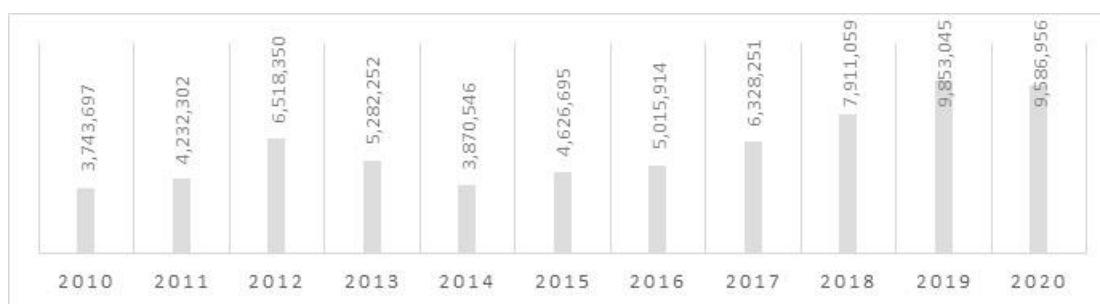


Figura 11. Valor de producción del sistema vid de mesa en Sonora 2010-2020 (pesos).
Fuente: elaboración propia con datos de SIAP (2021).

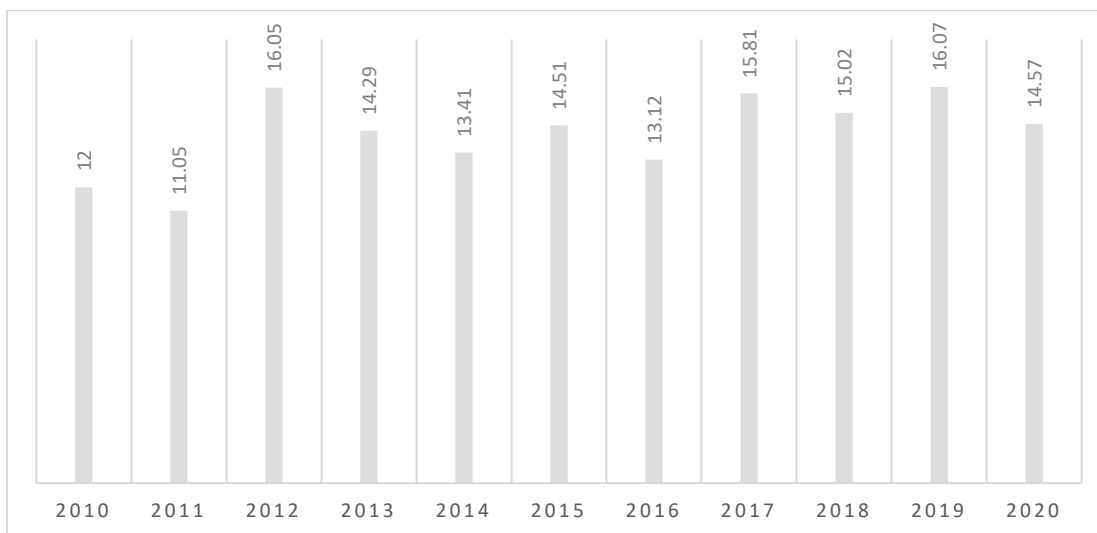


Figura 12. Rendimiento por hectárea del sistema vid en Sonora 2010-2020.
Fuente: elaboración propia con datos de SIAP (2021).

Sonora produce más de 20 millones de cajas por año, con un peso de 8.2 kilogramos (AALPUM, 2023), siendo exportada la mayor parte de tal producción a Estados Unidos, Canadá, Japón, Singapur, Filipinas, lo cual genera \$485.5 millones de dólares en divisas (SAGARHPA, 2016). Estados Unidos es el principal comprador con el 82% (Bañuelos, Robles y Aranda, 2019). Las principales variedades producidas son la perlette, flame, red globe, sugrone, black seedless. Generan en promedio de 4200 jornales en cada ciclo agrícola de producción (Aranda, 2016).

El sistema productivo se agrupa en la Asociación Agrícola de Productores de Uva de Mesa (AALPUM), la cual se fundó en 1977 en Hermosillo y concentra al 98% del padrón de productores en la zona de Hermosillo, actualmente cuenta con 40 organizaciones afiliadas (AALPUM, 2023).

2.1.4. Condiciones y Demandas de Mercado: el Mercado Estadounidense

La uva de mesa es uno de los frutos más demandados por el mercado de Estados Unidos, es el tercer fruto más consumido en dicho país con preferencias de más del 55% de la población (The Packer, 2022). La probabilidad de compra por sexo se inclina a favor de las mujeres, cuya

probabilidad de compra es de 61% frente a un 46% de los hombres. Los consumidores que buscan una alternativa de postre saludable tienen al fruto de las uvas como una de sus principales opciones. Cerca del 85% de los consumidores han mencionado optar por consumir la uva de mesa como un refrigerio, un 33% la consume como postre; y las otras opciones populares de consumo las refieren como guarniciones o aperitivos. Las uvas verdes sin semillas son las favoritas del mercado de Estados Unidos y las variedades rojas sin semillas ocupan el segundo lugar (The Packer, 2022).

The Packer (2022) reporta que las familias que consumen uvas frescas llegan a sentirse cómodas si tienen la certeza de que las uvas provienen de zonas específicas, como es el caso de España, Alemania, Nicaragua, Chile, Honduras, Brasil y Ecuador. En esta línea, México destaca, pues un 77% de los encuestados, anotaron sentirse cómodos al consumir productos provenientes del país de México, lo que puede traducirse en un indicador de confianza. Un 44% de ellos, aseguraron no sentirse cómodos con el consumo de productos provenientes de otras regiones del mundo, como China (The Packer, 2020).

La edad de los consumidores es otra variable para considerar al definir el consumo, se observa que, a mayor edad, mayor consumo: las personas mayores de 60 años son más susceptibles a consumir uva de mesa, con un 73%; los consumidores cuya edad oscila entre 50 y 58 años su probabilidad de compra fluctuó en el 59%; mientras que la probabilidad de compra de los ubicados entre 18 y 29 años es del 37% (véase figura 13) (The Packer, 2022).

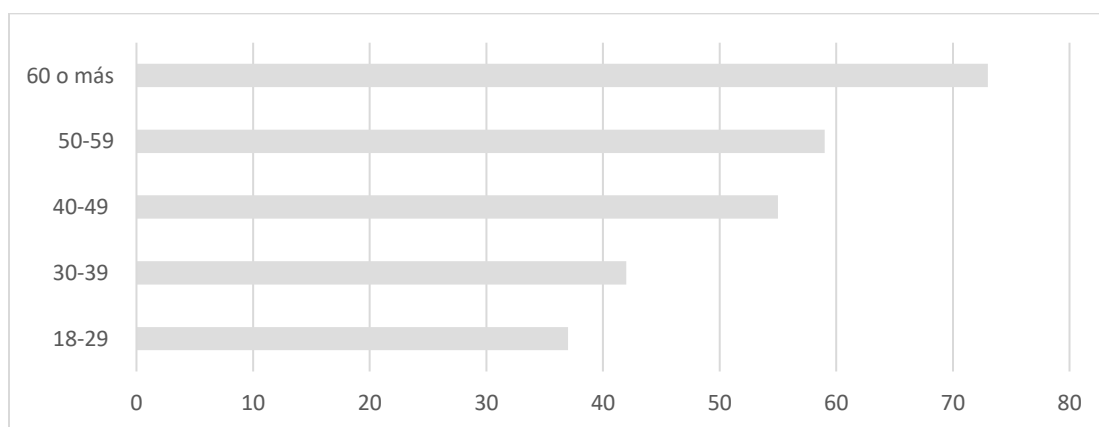


Figura 13. Probabilidad de compra basada en la edad.
Fuente: Fresh Trends (2022).

El nivel socioeconómico de los consumidores de uva de mesa de Estados Unidos es otro factor importante. Las familias que ganan más de \$25,000 dólares anuales tienen una probabilidad de compra de un 52%, porcentaje que se eleva en la medida que aumenta el ingreso. Si el ingreso pasa de los \$25,000 a \$49,000 dólares anuales, la probabilidad de compra se ubica en 54%; si el ingreso es de entre los \$50,000 dólares a \$99,000 dólares, la probabilidad de compra se eleva a 59% (Véase Figura 14).

Los datos reflejan un nicho de mercado especializado y de alto poder adquisitivo frente a otros sistemas agrícolas. Esto es una evidencia más de que los factores determinantes del consumo no son sólo el tamaño, el color o la textura del fruto.

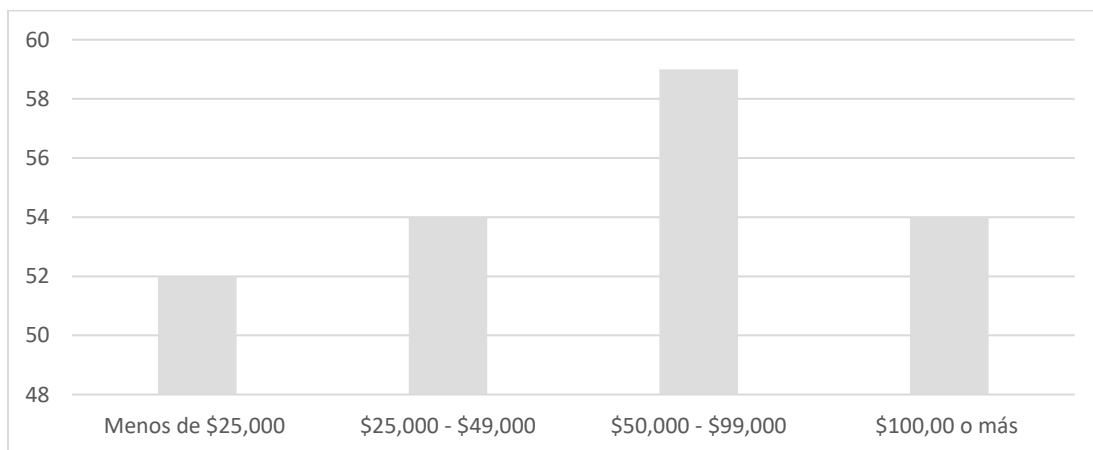


Figura 14. Probabilidad de compra basada en el ingreso por hogar anual de Estados Unidos en miles de dólares.

Fuente: The Packer (2020).

Respecto a la ubicación geográfica del consumidor de uva de mesa estadounidense (véase figura 15), la probabilidad de compra de uva de mesa es equitativa en la mayoría de las regiones de Estados Unidos. No obstante, destaca la región este, comprendida principalmente por los estados de California, Nevada, Arizona, Nuevo México, Utah y Colorado, con una probabilidad de compra superior a las demás regiones del país con un 65% (The Packer, 2020).

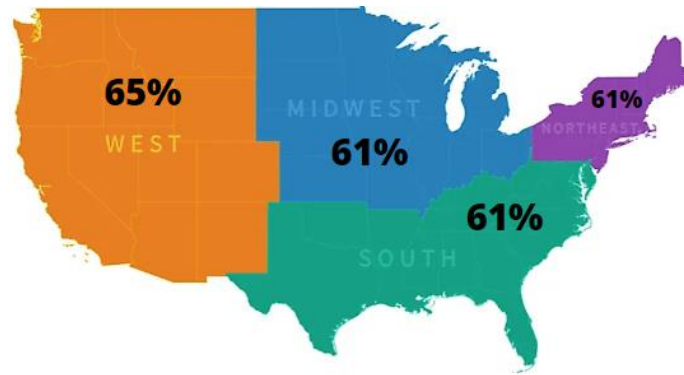


Figura 15. Probabilidad de compra basada en la región de Estados Unidos.

Fuente: The Packer (2020).

Los consumidores del sistema se pueden definir como altamente especializado y de altos ingresos. Siguen privilegiando en sus demandas el sabor, textura del producto, dulzor y vida de anaquel. No obstante, en los últimos años han aparecido una serie de demandas no tangibles por parte de un grupo de consumidores más complejos y preocupados por el deterioro al medio ambiente, que demandan productos orgánicos, así como productos que sean elaborados bajo condiciones y pagos justos a los trabajadores, entre otros. La innovación organizacional juega un papel importante para afrontar ese cambio en la demanda del consumidor que interesa analizar con mayor cuidado en esta investigación, para ver cómo se relacionan con las prácticas de sustentabilidad organizacional en las empresas productoras de uva de mesa.

2.2. Marco Referencial: Estudios de Innovación Organizacional y su Relación con el Liderazgo y la Organización Sustentable

En este apartado se examinan los principales estudios sobre innovación organizacional y cómo se relaciona ésta con los estilos de liderazgo y las organizaciones sustentables. La información se presenta en cuatro secciones: la primera, a manera de contexto, describe cuál es la situación de la innovación organizacional en México, retomando indicadores nacionales al respecto. La segunda, refiere estudios internacionales sobre la innovación organizacional y su relación con la Demanda de Mercado; la tercera, los tipos de liderazgo y su relación con la innovación organización; y la

cuarta, las organizaciones sustentables en relación con la innovación organizacional. El propósito de esta estructura es brindar información que permita identificar la originalidad y principal aportación del presente estudio.

2.2.1. Estudios de Innovación Organizacional en México

El consenso académico es que los modelos que llevan al éxito a las organizaciones están relacionados con la innovación y la productividad; y que un elemento clave para el crecimiento y desarrollo de las regiones es la capacidad que ellas tengan para transformar el conocimiento en innovación. La competitividad de las regiones depende de su capacidad para atraer y retener organizaciones con alto potencial de crecimiento para mantener y mejorar así la calidad de vida de sus ciudadanos (Huggins, 2003).

La competitividad puede provenir de diferentes variables, dependiendo de factores tangibles (recursos humanos y naturales) e intangibles, que promueven el crecimiento y desarrollo regional (Camagni y Cappello, 2013). Las regiones pueden aprovechar esos factores y convertirlos en fuente clave de crecimiento, si tienen la capacidad de generar, desarrollar y difundir conocimiento que pueda transformarse en innovaciones (Antonelli, Patrucco y Quatraro, 2011).

Un estudio de Mas Verdú (2016), muestra que no existe una región o territorio idóneo para la innovación, es decir, no existe una sola condición necesaria para proliferar o hacer factible la innovación organizacional. Los autores observaron que la ruralidad, población menos densa y los niveles de actividad no son obstáculo para un alto porcentaje de innovaciones organizacional, es decir, no constituyen un elemento prohibitivo para la innovación. Mientras que Damanpour, Walker y Avellaneda (2009), demostraron que si bien, la variable del tamaño tiene una correlación positiva con la innovación organizacional, organizaciones pequeñas y grandes pueden ser innovadoras derivado de sus características estructurales. La innovación organizacional proviene de ejecutar grandes ideas que resultan en crecimiento y desarrollo económico mediante el uso de los recursos disponibles de una manera productiva.

La innovación organizacional en México, según Mendoza (2009), es un tema poco explorado por las organizaciones, empresarios e inversionistas. Según Ruelas (2004), la mayoría de las organizaciones y líderes consideran que la innovación en la organización únicamente se genera en territorios con grandes economías, pensamiento que ha llevado a muchas organizaciones a limitar sus esfuerzos estratégicos sólo a la reducción de costos dejando de lado la búsqueda de sólidas ventajas competitivas que permitan la obtención de mayores ingresos.

De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2001, citado por Mendoza, 2009), la innovación organizacional en el territorio mexicano proyecta números desalentadores en comparación con otros territorios; y entre sus principales barreras u obstáculos están el desconocimiento del mercado y de las nuevas tecnologías, además de la falta de capital humano calificado y el riesgo de incertidumbre en la toma de decisiones (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Obstáculos internos más significativos para la innovación en México.

| | |
|---|------------|
| Desconocimiento de las demandas de mercado | 67% |
| Falta de capital humano calificado (nuevos conocimientos del recurso humano) | 45% |
| Desconocimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación | 42% |
| Riesgo excesivo (incertidumbre a la toma de decisiones) | 30% |

Fuente: Mendoza (2009)

Ante ello, desde la perspectiva de Conacyt (2020), la generación de innovación en México conlleva el desarrollo de propuestas e investigaciones orientadas al mejoramiento de productos, procesos o servicios, siendo la base las exigencias del consumidor, como plantean Robles y Garza (2011), son las nuevas demandas del mercado las que tienden a propiciar cambios en la forma organizativa y además demandan un perfil de liderazgo, al dar cuenta de las necesidades del consumidor. Adicional está el desconocimiento de las nuevas tecnologías de la información sobre el ambiente externo de las organizaciones. Esto apunta a lo señalado por Damanpour, Walker y Avellaneda (2009), cuando describe el riesgo (incertidumbre) como un componente inherente a la innovación organizacional independientemente del tamaño con el que cuente la organización.

Datos obtenidos a través de la encuesta nacional de innovación del año 2006, aplicada por el

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, muestran de nuevo un rezago en la innovación organizacional; los resultados de la encuesta nacional de innovación revelaron que no existió en las organizaciones pequeñas y medianas (PyMe) algún tipo de proyecto de innovación pero sí lo hubo en 2994 organizaciones grandes del país (8.2%), las cuales expresaron alguna técnica, proceso, producto o servicio en el campo de la innovación.

Fueron 420 empresas grandes las que decidieron realizar algún tipo de innovación en sus productos o procesos, cifra que se traduce en un 14%, a las cuales INEGI denomina empresas innovadoras. (Mendoza, 2009). Con estas cifras es evidente que la innovación organizacional en México presenta un desarrollo desigual, en detrimento de las microempresas, las cuales no registran generación de innovación en todo el país.

De acuerdo con el índice global de Innovación del año 2016, México ocupa la posición número 63 entre los 128 países participantes. El gasto realizado en investigación y desarrollo representa el 0.46% del PIB nacional ese mismo año, y el 97% de los registros de patentes corresponden a empresas extranjeras (Microsoft Corporation, Qualcomm Incorporated y The Procter, por ejemplo).

Es por tanto preocupante ese limitado desarrollo de procesos de innovación en la mayoría de las organizaciones empresariales de México, cuando existe potencial para impulsar y abrir una ventana de oportunidades para que las organizaciones mexicanas impulsen procesos de innovación organizacional que les permitan reforzar una gama de ventajas competitivas para avanzar así en el camino de la prosperidad, crecimiento y desarrollo.

2.2.2. Estudios de Innovación Organizacional y Demanda de Mercado.

La Innovación Organizacional es importante para que las organizaciones logren la prosperidad futura a través de una ventaja competitiva. Varios estudios han mostrado que las organizaciones que poseen una extensa gama de ventajas particulares tienden a tener mayores probabilidades de aplicar estrategias de innovación para la obtención de mayores beneficios comerciales, ganancias

y participación en el mercado (Prajogo y Ahmed, 2006). Bukhamsin (2015) estudia esa conexión entre el desempeño de una organización con la innovación y encontró que tienen una relación positiva y con ello la importancia que tiene la innovación organizacional para la prosperidad comercial de la empresa.

Ahora bien, el concepto de innovación se asocia con variables características, internas y externas. Según Damanpour, Szabat y Evan (1984), los cambios en los factores internos de una organización son motivados por la incertidumbre del entorno; Han, Kim y Srivastava (1998), por su parte, sostienen que es crucial entender el factor entorno para comprender y estimular el desempeño de una organización. Y Mariño (2011), más adelante, describe el papel del mercado como una variable externa que influye en la innovación, lo considera el principal motivador de los cambios internos en las organizaciones.

De acuerdo con los autores citados, la innovación se genera a través de cambios en las variables internas, los cuales se expresan en respuesta a alteraciones que presentan variables externas de las organizaciones. Ese proceso de innovación organizacional es el que permite la proliferación de ideas, estrategias o enfoques dentro de un orden institucional, con el único objetivo de mejorar la productividad, desempeño, competitividad y eficiencia de la organización (Seadan, Guolla, Doutriaux y Nash, 2003). La innovación es por tanto poder para las organizaciones (Kamasak y Bulutlar, 2010), precisamente porque se constituye en un proceso social que posibilita cambios considerables en las organizaciones y coadyuvar así a mejorar la calidad de las organizaciones.

En esa línea, Camargo (2010), describe como la innovación organizacional es motor para la productividad, eficiencia y competitividad organizativa en el mercado, a partir de estudiar organizaciones empresariales ubicadas en la región española del sector industrial. Los resultados del estudio confirman que los sistemas de calidad tienen una estrecha relación con la innovación organizativa y la calidad.

Sapprasert y Clausen (2012) utilizaron un conjunto de datos a nivel de organización obtenidos de la encuesta de innovación comunitaria de Noruega; observaron que muchas organizaciones fueron persistentes en la innovación organizacional, que esa persistencia aumento los efectos positivos en su desempeño, y que fueron las organizaciones más grandes y antiguas las que presentaron mayor

inclinación por la innovación organizacional.

Por su parte, los autores Armbruster y Bikfalvi (2008) mostraron que existe poca investigación sobre posibles enfoques para medir y monitorear las innovaciones en organizaciones a gran escala; el estudio destaca la encuesta comunitaria de innovación europea creada por la OECD (2005) para medir el grado de innovación organizacional en las firmas, a través de las dimensiones de prácticas en los negocios, organización en los puestos de trabajo y las relaciones externas; y diseñó una metodología adecuada a un sistema de monitoreo de innovación organizacional.

Evangelista y Vezzani (2001) evaluaron los beneficios de la innovación organizacional a nivel firma mediante el uso de datos a nivel de empresa proporcionados por la cuarta encuesta de innovación comunitaria, para un número seleccionado de países de la Unión Europea. La evidencia empírica muestra que tanto la innovación tecnológica como la organizacional ejercen, indirectamente, un impacto positivo en el empleo y, con ello, una mejora en el desempeño del crecimiento de las organizaciones.

Morales, Montes y Jover (2006) por su parte, demostraron que la innovación organizacional y al aprendizaje organizacional potencian la promoción del emprendimiento dentro de la organización y el aumento de sus ventajas competitivas. El estudio utiliza una muestra de 408 organizaciones españolas y refleja la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional en los gerentes para alentar a los miembros de la organizacional a alcanzar altos niveles de dominio personal.

Desde el enfoque tecnológico, Zwass (2014) realizó una investigación sobre el comercio electrónico y la innovación organizacional. El autor destaca aspectos positivos y oportunidades. Asevera que entre los principales aspectos del comercio electrónico se encuentran la colaboración, comunicación y conexión, aspectos que conducen a oportunidades innovadoras específicas que pueden ser explotadas para organizar y abordar nuevos mercados, colaborar con socios comerciales y transformar procesos, aspectos clave de la innovación organizacional. El resultado expresa un marco integral de comercio electrónico como un medio basado en la tecnología para la transformación empresarial.

Todo parece indicar que la innovación dentro de una organización constituye un componente clave

del éxito empresarial. En primer lugar, ayuda a las organizaciones a adaptarse durante tiempos dinámicos, generando nuevos procesos y atrayendo nuevos mecanismos que les permiten mantener su rentabilidad. Asimismo, les permite responder a las demandas del mercado (Tohidi y Jabbari, 2012); generar crecimiento organizacional y económico; y, a la vez, alejarse de la competencia al diferenciarse con su ventaja competitiva (Boyles, 2022).

Respecto al papel que juega la Demanda de Mercado en la Innovación Organizacional, Kantler (1983), analiza como la innovación en las organizaciones constituye una práctica de competitividad y desarrollo organizacional que se vincula a la capacidad de responder a las exigencias de los consumidores. La innovación es la variable dependiente y la demanda de mercado la variable independiente. Tidd, Bessant y Pavitt (2005), estudiaron esos vínculos entre la demanda de mercado y la innovación organizacional y evidenciaron como las demandas de mercado son fundamentales para mejorar procesos y diferenciar los productos y servicios, lo cual conlleva a una mayor competitividad e innovación organizacional.

Al estudiar esa relación mercado y organización, Day (2006) señala que un gran cumulo de organizaciones se han enfrentado a la necesidad de reconfigurarse y que ciertas sapiencias originalmente establecidas en función de un producto definitivo también han adoptado una nueva estructura con un enfoque acotado a las necesidades específicas de los consumidores. Esos consumidores especializados del mercado reconfiguran una nueva organización centrada en su atención. El autor concluye cómo ciertos procesos, productos y servicios son diseñados y configurados a través de las demandas de mercado que son detonadas por consumidores especializados.

Xie, Liu y Chen (2007) también destacan como la orientación a las demandas de mercado impacta de forma directa la innovación organizacional. Asimismo, Goldaracena, Zermeño y Hernández (2013), afirman que la innovación es un impulsor de la organización sustentable y una práctica en beneficio del desarrollo de la sociedad. Tohidi y Jabbari (2012) describen a la innovación como una forma en que las organizaciones modernas pueden responder a los cambios del ambiente y las demandas de mercado. Baregheh, Rowley y Sambrook (2009), destacan la necesidad de innovar para ofrecer una respuesta a las apremiantes demandas del consumidor.

En un sentido similar, Damanpour (1996) ya relacionaba directamente la innovación con el cambio de las organizaciones para influir en el entorno. En esta misma línea, Nesta (2010), describe cómo las demandas de mercado son esenciales para la explotación exitosa de ideas en el proceso de innovación; y Ospina (2015) afirma que las organizaciones innovan al orientarse por las necesidades de mercado y generan así productos de valor para los consumidores. Es así como las organizaciones logran, a través de la atención a las preferencias y carencias en el mercado, ventajas competitivas sostenibles y perdurables. Robayo Acuña (2016) afirman por ello que el proceso de innovación organizacional debe provenir de las exigencias del mercado.

Se puede concluir entonces que una organización que adopta la innovación organizacional es capaz de responder de forma rápida a las demandas del mercado y expandir su participación en el mismo sea mediante nuevos productos, servicios y/o procesos, lo cual redundará en mayores niveles de rentabilidad y éxito comercial (Alharbi, Jamil, Mahmood y Shaharoun, 2019). Se puede afirmar entonces que la innovación organizacional, derivada de una exigencia de mercado, constituye un componente fundamental para la supervivencia y crecimiento de cualquier organización en el siglo XXI.

2.2.3. Estudios de Liderazgo e Innovación Organizacional

El liderazgo y sus diferentes estilos están asociados a la forma en que los empleados se desempeñan y crecen, para lograr resultados organizacionales positivos. La literatura destaca al estilo de liderazgo como un fomento especialmente considerable para generar innovación dentro de las organizaciones (Kanter, 1983; Mc Donough, 2000). Kanter (1983) describe que, entre investigadores, existe un amplio consenso sobre el impacto positivo que tiene el estilo de liderazgo colaborativo y participativo (transformacional), especialmente si se compara con otros estilos de liderazgo como el transaccional.

El perfil de liderazgo que prolifera de manera idónea en la organización genera capacidad de empuje y una actitud proactiva que coadyuva a canalizar las energías creativas de cambio hacía un

enfoque y/o proyecto en común al interior de la empresa (Lussier y Achua, 2011). El componente de visión en el liderazgo se encuentra asociado con el tipo de liderazgo carismático y se centra en el objetivo a largo plazo o la posición deseada por la organización.

Du Brin (2013), describe el papel de un líder transformacional como responsable de producir los cambios importantes en una organización al comunicar la visión y cambiar el enfoque individual al de grupo u organización. Existe amplia literatura sobre la conexión entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional, Podsakoff, Mackenzei y Bommer (1996). Torres (2013), señala que el liderazgo transformacional es un estilo que va más allá de las recompensas valiosas, y su objetivo primario es satisfacer las necesidades no atendidas de todos sus seguidores. En este sentido, y tal como lo describió Burns (1978) en su concepto sobre el liderazgo transformacional, los líderes con características transformacionales cuentan con carisma, inspiración y estimulación intelectual, características claves para lograr que las organizaciones entren en procesos de innovación.

Scott y Bruce (1994) identificaron en uno de sus estudios, que la calidad de la relación supervisor y empleado, influye mucho en el comportamiento innovador de la organización. Una buena relación entre líderes o gerentes y empleados da como resultado que los empleados perciban en un alto nivel su apoyo, confianza y autonomía.

En ese sentido, se ha encontrado que el liderazgo transformacional empodera y proporcionan un clima idóneo para la creación de innovación en los empleados. Los autores Jung, Chow y Wu (2003), estudiaron 32 organizaciones Taiwanesas y encontró una estrecha relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional. Elkins y Keller (2003) describieron la importancia de que los líderes utilicen la motivación inspiradora y la estimulación intelectual para la innovación organizacional, dimensiones del concepto de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1990).

Una de las variables más complejas y desafiantes a liderar en una organización innovadora es, no solo el acto creativo de generar nuevas ideas, sino también el de transformar tales ideas en productos y servicios útiles. El líder debe crear con éxito una sinergia entre las habilidades

intrínsecas del innovador desde su carácter individual y las características extrínsecas del entorno que puede ser un grupo u organización. El perfil del líder o la alta dirección, deben identificar los diversos factores para la innovación en sus múltiples niveles y tomar medidas apropiadas en lo organizacional y grupal, para crear una cultura que fomente de manera idónea la innovación en su nivel individual, lo que a su vez facilitara la innovación en su nivel organizacional (Mumford, Hunter, Eubanks, Bedell y Murphy, 2007).

Un estudio realizado en España por García (2008), mostró presencia de relación positiva entre el perfil de liderazgo transformacional y la innovación organizacional, el estudio examinó 164 organizaciones farmacéuticas. Otro estudio, realizado en Pakistán, examina el impacto del liderazgo transformacional en la innovación organizacional a través de una muestra intencional de 296 gerentes de organizaciones en el rubro de las telecomunicaciones. Los resultados revelaron impacto positivo y significativo de liderazgo transformacional con la generación de innovación organizacional (Rabia; Abaid y Imran, 2009).

En esta misma sintonía, están los trabajos de Gumusluoglu e Ilsev (2009), quienes descubrieron que el papel de los líderes de características transformacionales termina mejorando la innovación organizacional. Evidenciaron la conexión entre la innovación organización y el liderazgo de estilo transformacional, recopilando datos de 163 empleados de empresas turcas en el sector de desarrollo de software empresarial. Los autores afirman que esta relación alienta a los gerentes a participar en comportamientos de liderazgo transformacional para promover la innovación organizacional, por lo cual sugiere que el liderazgo transformacional sea un tema prioritario para el departamento de capital humano para la inducción y desarrollo de sus empleados.

Ese mismo año, Crossan y Apaydin (2010), propusieron un marco multidimensional de innovación organizacional (individual, grupal y organizacional) que vincula el liderazgo directamente con la innovación como proceso, y la innovación como el resultado; así, descubrieron que los líderes deben de poseer una experiencia técnica y profesional sustancial, así como de habilidades y procesos creativos, pero también la capacidad de procesar información compleja y transformarla en algo beneficioso.

Dos años después, Hsiao y Chang (2011), reiteran el papel del liderazgo como un factor imprescindible en la obtención de innovación organizacional. El estudio consideró una muestra de 330 maestros en cargos de administración de centros educativos nivel postsecundarias y encontró que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo sobre el aprendizaje organizacional, relación entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional. Más recientemente, un estudio realizado a 300 gerentes de la industria de la construcción en China (Zhang, Zheng, y Darko, 2018), revelaron que los líderes transformacionales fomentan un clima mutuo para la innovación y motivan los comportamientos innovadores de los empleados; mostró que el liderazgo transformacional es más propenso a ejercer una influencia positiva sobre el comportamiento innovador dentro de la organización.

Akriti y Chandan (2009) al estudiar la industria automotriz en la India, observaron que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la innovación organizacional a través del análisis de 254 gerentes, que trabajan en al menos dos unidades de fabricación de automóviles en el país, concluyó que el liderazgo transformacional aumenta la creatividad de los empleados para proliferar innovación dentro de la organización.

Los estudios revisados permiten afirmar que las características gerenciales influyen en la innovación organizacional mediante los altos directivos o líderes estratégicos, particularmente aquellos perfiles que pueden modular el proceso de exploración del entorno en busca de oportunidades y amenazas, así como en la formulación de políticas para responder a cambios de variables del entorno, control de recursos y configuración de las capacidades de actividades que generan innovación (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009; Elenkov, Judge y Wright, 2005). Estos perfiles clave de liderazgo en las organizaciones tienden a ser responsables de instituir al resto de la organización los valores necesarios que permitan apoyar a la innovación, empoderar a otros gerentes medios y de línea, motivar a los empleados y así proliferar las acciones con rumbo a una organización innovadora.

En síntesis, estos fundamentos referenciales, permiten señalar que los estilos de liderazgo tienen una relación positiva con la generación de innovación organizacional, en ellos destaca el estilo de liderazgo transformacional como el más idóneo dentro de las organizaciones para poderla llevar a procesos de innovación.

2.2.4. Estudios de Organización Sustentable e Innovación Organizacional

En la actualidad, las organizaciones afrontan contextos dinámicos y cambiantes. Tendencias a nivel internacional como la globalización, el cambio demográfico y la desigualdad social han creado un importante desafío al modelo de negocios tradicional. El arribo de la sustentabilidad ha causado que las entidades económicas evolucionen en sus estructuras organizacionales. Nuevas y exigentes imposiciones en las demandas de mercado, una tendencia a una crisis crediticia y escándalos corporativos, son algunos de los principales aspectos que han llevado a las organizaciones a enfrentarse a presiones por parte de los consumidores, gobiernos e inversores, para demostrar que se encuentran adoptando prácticas comerciales éticas y de sustentabilidad.

Los beneficios que originan los mismos procesos de innovación organizacional, conducen directamente a organizaciones mucho más sustentables, competitivas y productivas. El desarrollo sustentable es un proceso contemporáneo que busca la generación de un equilibrio e integración con el crecimiento económico, el desarrollo social y el balance ecológico. Mediante la implementación y promoción de prácticas empresariales vinculadas con los procesos de innovación organizacional es posible conseguir interacciones genuinas y permanentes de las organizaciones con los sectores públicos y privados, así como de la sociedad civil, con la finalidad de lograr mayores niveles de desarrollo y competitividad. (Sánchez y Sarmiento, 2011).

La innovación es un factor clave en el éxito del desarrollo de las organizaciones sustentables. Las organizaciones son sistemas que trabajan bajo condiciones expuestas por variables dinámicas, riesgos e incertidumbres. El objetivo de la sustentabilidad en las organizaciones es el de satisfacer las necesidades de la generación actual de manera económicamente viable, ambientalmente adecuado y socialmente equitativo, esto, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para que ellas puedan hacer lo mismo Baumgartner (2009). En ese sentido, la sustentabilidad organizativa se puede definir como la capacidad de la organización para lograr sus objetivos y aumentar sus valores a largo plazo integrando consideraciones ambientales, económicas y sociales dentro de sus estrategias.

Una investigación realizada por Mostafa y Negm (2018), demostró una fuerte relación positiva entre la innovación y la sustentabilidad organizativa a través de un estudio de caso exploratorio en la industria química egipcia, en donde quedó reconocida la estrecha relación que guarda la innovación organizacional y la sustentabilidad organizativa.

En este sentido, Gabler, Richey y Rapp (2015), describen la conexión que existe sobre innovación organizacional y orientación ambiental para el desempeño de una organización sustentable. Pekovic, Rolland y Gatignon (2016), por su parte, enfatizan la importancia que tiene la orientación a las demandas de mercado, dado que induce a la organización a diseñar estrategias para la construcción de una organización sustentable. Seyedesmaeil (2018), presentan evidencia de que las capacidades de detección, captura y reconfiguración de las organizaciones tienen un efecto directo significativo en la innovación hacia la sustentabilidad.

2.3. Marco Teórico-Conceptual: Mercado, Liderazgo, Innovación Organizacional y Organización Sustentable

El presente apartado tiene como propósito, el de proveer evidencia teórica sobre cómo se abordarán los conceptos de demanda intangible de mercado, liderazgo transformacional, organización e innovación organizacional. Con ello se busca proporcionar los fundamentos estructurales de la hipótesis que guía el presente trabajo de investigación.

2.3.1. Demanda Intangible de Mercado

Para aproximarnos al concepto de demanda intangible de mercado, se analiza el concepto de mercado. Kotler y Armstrong (2003), lo definen como un espectro de compradores con necesidades a ser satisfechas por parte de los vendedores. De esta relación deriva un intercambio de bienes y/o servicios. (Thompson, 2005), identifica dos componentes claves en la concepción de mercado: la

oferta y la demanda. En primera instancia, la demanda son consumidores que han transformado una carencia en un deseo, cuentan con recursos económicos para satisfacerlo y voluntad para adquirirlo, transformando así su deseo en una demanda. La oferta, por su parte, es un conjunto de vendedores que ponen a su disposición un bien, producto o servicio con la finalidad de satisfacer las exigencias de los compradores a través de un intercambio.

El concepto de mercado surge a partir del intercambio de bienes y/o servicios entre compradores y vendedores, con la finalidad de subsanar carencias no atendidas previamente. Estas concepciones de mercado no enfatizan la relevancia y capacidad que tiene el espectro de consumidores, para llevar a cambio cambios estructurales en los procesos internos de una organización a través de estructuras de demanda sobre la organización. En cuanto al planteamiento de que el mercado juega un papel importante en los cambios estructurales de una organización, Day (2006) resalta el hecho de que las organizaciones se reconfiguran de acuerdo con las necesidades establecidas por un grupo de consumidores.

De esta manera, se evidencia la relevancia organizacional por atender las exigencias de conjuntos de consumidores especializados que motiva a las organizaciones el articular una estrategia de planeación y cambios internos focalizada en ellos. Lozano y Robles (2021) precisan el hecho de que, ese conjunto de consumidores especializados en un espacio de mercado cuenta con la capacidad de condicionar cambios dentro de las organizaciones, es decir, reconfigurarlas en sus procesos internos.

Es importante distinguir que el mercado tiene por objetivo saciar las demandas de un grupo de consumidores a través del intercambio de bienes y servicios que interpone la oferta a través de los vendedores. A su vez, el efecto que tienen las exigencias de los consumidores en moldear cambios dentro de las organizaciones interesadas en satisfacer dichas exigencias a través de demandas de mercado. Por ello, la presente investigación parte de los fundamentos que, sobre el mercado, tiene Shepherd y Shepherd (2004).

Este autor describe al mercado como un conjunto de compradores y vendedores, los cuales intercambian bienes altamente sustituibles entre sí, los cuales pueden llegar a ser establecidos en

función por las exigencias de mercado. Dentro de la operacionalización conceptual Shepherd y Shepherd (2004), establecen dos dimensiones; por un lado, el tipo de producto y por el otro la zona geográfica.

La primera dimensión hace hincapié en demandas de mercado que van más allá de las necesidades básicas tradicionales del mercado, dirigida a garantizar la satisfacción de elementos intangibles no visibles en el producto final, destacando así el perfil de consumidores especializados y de una demanda intangible. Con respecto a la zona geográfica, hace alusión a un espectro de consumidores perfectamente localizados en una ubicación geográfica específica. De esta manera, la concepción de mercado establecida anteriormente coadyuva en el sustento analítico que refiere al cómo las demandas de un conjunto de consumidores, producen cambios estructurales internos dentro de las organizaciones interesadas en satisfacer exigencias que van más allá de las características visibles en el producto.

En síntesis, si bien las demandas intangibles se encuentran relacionadas con los aspectos y atributos de los productos, también lo están con otros aspectos provenientes de las actividades de la organización que propiciaron la realización de dicho producto. En ese sentido, el mercado se vuelve un eje impulsor de la organización sustentable “...Los mercados se vuelven cada vez más dinámicos en su búsqueda de adaptación al modelo de desarrollo sustentable, con la finalidad de promover principios y valores que concuerden con tal esquema” (Terán, et al., 2019, p.87).

De esta forma, se puede afirmar que mientras la demanda del mercado se relaciona con los aspectos tangibles del producto final, la demanda de mercado intangible se relaciona con otros aspectos derivados de los mismos procesos internos de la organización. En este enfoque, Terán et al. (2019) subrayaron cómo la demanda del consumidor va más allá de atributos implícitos al producto final, aunado a ello, exige características intangibles vinculadas a métodos y prácticas organizativas en su actuación económica, social y ambiental.

2.3.2. Liderazgo Transformacional

Para entender el papel que desempeña el liderazgo transformacional en la innovación organizacional, es necesario analizar en primera instancia, el concepto de liderazgo y su relevancia en las organizaciones. Las demandas intangibles de mercado a las cuales se encuentran expuestas las organizaciones en tiempos modernos, crean la necesidad de renovar o crear nuevos procesos organizacionales guiados a través de un perfil específico de liderazgo, que coadyuve a alinearlas con los objetivos de éstas. Gumusluoglu e Ilsev (2009) expresan que el liderazgo transformacional cuenta con una relación positiva en el éxito de la innovación en el mercado.

Las organizaciones requieren de un perfil de liderazgo para una efectividad óptima de sus operaciones. En el contexto global, el liderazgo juega un papel protagónico en el éxito de cualquier organización. En ausencia de un liderazgo efectivo, ninguna organización puede desempeñarse de manera eficiente. Una organización parte del propósito de lograr múltiples objetivos a través de un grupo humano; en este sentido cobra importancia un perfil de liderazgo que controle este grupo humano en la organización; planteamiento en el que Torres, García y Díaz (2012) coinciden al aseverar que es fundamental para la organización tener líderes altamente preparados que guíen las acciones de los empleados.

Para Bass (1990), el liderazgo es una de las preocupaciones más antiguas del mundo, y ha conducido fuertemente a la búsqueda del conocimiento. Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961, p.24) definen al liderazgo “como la influencia interpersonal, desplegada en un entorno y encaminada mediante procesos de comunicación, hacía el cumplimiento de un objetivo o meta dentro de la organización”. En esta línea, Bass (1990), lo describe como el foco de los procesos grupales, atribuyéndole al liderazgo una forma de persuasión, una relación de poder y un instrumento en la consecución de objetivos. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) describen al componente del liderazgo, como la capacidad de poder influenciar las acciones de los individuos en torno a la obtención de un objetivo establecido.

El liderazgo es visto como un proceso que busca influir en los demás individuos para la obtención del logro u objetivo organizacional. Contribuye a mejorar los procesos de comunicación y a darle

un significado a la organización. (Laris, 1988). Davis y Newstrom (2003), por su parte, coinciden en que el liderazgo es el proceso llevado a cabo por un guía, que influye en la persona o grupo para que busquen de manera voluntaria y entusiasma el cumplimiento de los objetivos y logros organizacionales. En lo que respecta al liderazgo como una forma de generar cambio en la organización, Lussier y Achua (2011, p.6) la definen como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizaciones por medio del cambio”.

El liderazgo se ha caracterizado por ser importante para los negocios y las organizaciones en tiempos actuales. Por ello, en esta investigación se define liderazgo como la capacidad de persuadir y llevar acciones orientadas hacía un objetivo común, implica una relación con un grupo de seguidores para influir en ellos con el propósito de obtener logros comunes y logros u objetivos organizacionales (Bass, 1990; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Lussier y Achua, 2011).

La revisión de literatura muestra cómo los estilos de liderazgo coadyuvan a la innovación organizacional (Gumusluoglu e Ilsev, 2009), dado que estimulan el desarrollo de una conducta creativa de los empleados y con ello, la capacidad innovadora de las organizaciones (Jung, et al., 2003).

El concepto de liderazgo transformacional fue inicialmente introducido por Burns (1978), cuyo fin fue describir el cómo los líderes políticos transmutan los valores de sus seguidores. Posteriormente Bass (1985), amplió el alcance del concepto al entorno de las organizaciones, al añadir formas de medir el éxito del liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño y motivación de las personas.

Una definición más articulada de liderazgo transformacional la presenta Bass (1990), la acota como un enfoque de liderazgo que provoca cambios en las personas y los sistemas sociales, a través de cuatro componentes: estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiradora e influencia idealizada. De esta manera, el concepto base de liderazgo transformacional estaría integrado por esos cuatro ejes, principalmente. El primero, estimulación intelectual, similar al planteamiento de Bass (1990), refiere al líder que estimula y fomenta la creatividad y originalidad en sus seguidores, propicia que los empleados piensen de forma independiente y en nuevas soluciones a viejos problemas. El segundo componente es la consideración individual, aquí el

liderazgo brinda empatía y apoyo, actúa como un mentor, celebra la contribución individual que cada empleado puede hacer al equipo (Bass y Riggio, 2006). Según Gumusluoglu e Ilsev (2009), este tipo de liderazgo comprende las diferentes necesidades, preocupaciones, habilidades y aspiraciones de los seguidores. El tercer componente, la motivación inspiradora, implica líderes que desafían a los seguidores con altos estándares, comunican optimismo sobre objetivos futuros y proporcionan significado a la tarea en cuestión. A través de este componente los líderes logran que los seguidores se involucren en la visión compartida de la organización (Bass y Riggio, 2006). Por último, la influencia idealizada, cuarto componente, refiere a un modelo a seguir para el comportamiento de los seguidores, enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión que promueve la cooperación (Bass y Riggio, 2006).

Aunado a ese último componente citado, Bono y Judge (2004) refieren a la autonomía de trabajo como un elemento más, atribuido a la ejecución de toma de decisiones cuyo propósito es estimular a los empleados al éxito común de la organización, más que el interés personal. Desde esta óptica, el liderazgo transformacional se distingue como un eje central para la generación de innovación en la organización. De acuerdo con los autores Bass y Riggio (2006) el liderazgo transformacional alienta a las personas a estar más involucrados en la organización, según Gumusluoglu e Ilsev (2009) a ser coadyuvantes de la innovación organizacional.

El liderazgo transformacional se ha distinguido por ser un modelo que anima al líder a ser auténtico, cooperativo y de comunicación abierta, en estrecha coincidencia con los componentes de innovación y creatividad en la organización (Elkins y Keller, 2003). Dubrin (2013), señala que un líder transformacional tiene en sus facultades la responsabilidad de producir los cambios importantes en una organización, al comunicar la visión y el cambio de enfoque de tipo individual al de grupo u organización. En este sentido, hace alusión al vínculo entre los constructos del liderazgo transformacional y la innovación organizacional aludiendo a la última precisión,

Alblooshi, Shamsuzzaman y Haridy (2020) subrayan la relevancia que tiene el perfil de liderazgo transformacional para la obtención de innovación organizacional, mejorando sustancialmente la tendencia colectiva de la organización a ser innovadora.

Los estilos de liderazgo tienen una correlación con la innovación organizacional (Jung et al., 2003). En ellos destaca el estilo de liderazgo de características transformacionales como el más idóneo en

el entorno de las organizaciones para llevar a cabo procesos de innovación en su interior (Gumusluoglu e Ilsev, 2009).

2.3.3 Innovación Organización

Para abordar el concepto de innovación organizacional, importante en nuestro planteamiento teórico, hay que revisar por separado los conceptos de “Innovación” y Organización”, para posteriormente abordar el concepto de la innovación organizacional.

2.3.3.1. Innovación. La necesidad de innovar es de gran importancia para las organizaciones en tiempos modernos, dado que se encuentra relacionada con generar un mejor posicionamiento competitivo, productividad y riqueza, a través de múltiples expresiones, como la reducción de costos y/o el aumento de los ingresos.

La innovación representa un componente importante para la supervivencia y crecimiento de cualquier organización en el siglo XXI. Tohidi y Jabbari (2012) describen a la innovación como una forma en que las organizaciones modernas pueden responder a los cambios del ambiente y las demandas de mercado. Las organizaciones se encuentran expuestas a cambios vertiginosos debido a vertientes que tienen que ver con tecnología, la ciencia y, precisamente, con la innovación. Aunado a ello, los procesos de globalización y virtualización han provocado que el ritmo de estos cambios sea aún más acelerado para las organizaciones en todo el mundo, incluso, algunos autores afirman que el mundo no se encuentra experimentando una era de cambio, sino el cambio de una era (Muñoz Gutiérrez, 2014). Baregheh, Rowley y Sambrook (2009) describen la necesidad de innovar para ofrecer una respuesta a las apremiantes demandas de mercado.

Para Damanpour (1996), la innovación está directamente relacionada con el componente del cambio, esto debido a que las organizaciones manejan a la innovación como un instrumento que les permite ser capaces de influir en el entorno. Ettie y Reza (1992) señalan que la innovación en

las organizaciones se encuentra vinculada con la generación de nuevos productos, servicios, procesos y formas organizativas.

El concepto de innovación fue introducido por primera vez por el autor Schumpeter (1934) y ha sido ampliamente asociado a los cambios en los sectores productivos, así como al estudio del mercado. Etimológicamente, el concepto de innovación proviene del latín *innovatio, -ōnis, que significa la acción de crear algo totalmente nuevo*. De acuerdo con Schumpeter (1934), este concepto se define como la introducción de un producto o servicio para el mercado de consumidores, la apertura a nuevos mercados, así como la creación de nuevos métodos de producción para un sector específico de la industria o inclusive nuevas formas de competir en el mercado, lo que conllevaría a redefinir a la industria. Más adelante, Gee (1974, p.31), plantea que “...la innovación es un proceso en el cual, a partir de una idea, surge una invención con reconocimiento de necesidad, en el cual se desarrolla un proceso, técnica, producto o servicio sujeto a la influencia de factores externos como el clima económico, el mercado y la disponibilidad de recursos”.

Van de Ven (1986) conceptualiza la innovación como si fuese una idea que puede llegar a formarse a partir de un método, fórmula o proceso que desafía el orden actual y genera una percepción entre los involucrados como algo novedoso. Desde el lente de los autores mencionados, refieren a la innovación como un proceso o método que emprende una persona u organización, abordando ideas que puedan convertirse en una propuesta de valor a través de productos, servicios o procesos.

Por su parte, Ettie y Reza (1992), la definen como la creación y desarrollo de nuevas ideas que dan origen a la introducción de formas organizativas, procesos, productos y/o servicios. Damanpour (1996) describe la innovación como la adopción de un producto, servicio, proceso, sistema o política que haya sido adoptado o generado internamente y que sea novedoso para la organización. A este nivel de revisión, es de destacar la relevancia de implementar innovación en las organizaciones como un factor de competitividad y prosperidad comercial.

Para Fagerberg (2006), la innovación es algo que tiende a ocurrir de manera incremental dentro de las organizaciones, y aunque se estudia como un todo, el resultado es comúnmente un arduo proceso que involucra muchas innovaciones interrelacionadas. En el siglo XXI, la innovación se

ha vuelto una parte fundamental para la sostenibilidad futura de una organización. Actualmente emergen de manera constante nuevos deseos y demandas por parte del mercado, las organizaciones se enfrentan con la necesidad de cambiar, adoptar y mejorar sus procesos internos, así como de mejorar su gestión para el desarrollo de nuevos procesos estratégicos que puedan incidir en el mejoramiento de sus servicios, productos o prácticas.

Acorde a Urbancova (2013), la innovación permite a las organizaciones maximizar las utilidades, obtener una favorable participación en el mercado y fortalecer sus ventajas competitivas; por ello, es indispensable que las organizaciones adopten e incrementen sus capacidades y gestión de innovación. *En esta línea los autores sostienen que la innovación desempeña un papel central tanto para generar valor como para mantener la sostenibilidad competitiva de la misma en el mercado.* Es importante distinguir que las organizaciones obtienen prosperidad gracias a la innovación, y ésta puede ser por la creación de nuevos procesos organizativos, así como de nuevos o mejorados productos y/o servicios.

Buckler y Zien (1996) refieren al papel y a la relevancia que tiene la innovación para las organizaciones y el mercado. Describen la primera como un conjunto de actividades que generan valor al consumidor en forma de algo tangible, a la vez, que un retorno satisfactorio para la empresa. Desde el enfoque de la administración, la variable más idónea para potencializar el desempeño organizacional es su capacidad de innovación (Mone, McKinley y Barker, 1998). Para innovar, es necesario tener un amplio conocimiento de una necesidad. Pero también, una organización innovadora será aquella que pueda transformarse y adaptarse a los constantes cambios que presenten las demandas que dicta el mercado. En esta perspectiva, la innovación viene a constituirse en una pieza clave para el futuro de toda organización que persiga el éxito comercial (Urbancova, 2013). En ese contexto, Damanpour, Walker y Avellaneda (2009), afirman que la innovación es precisamente un motor para el desarrollo organizacional, al propiciar la generación de sólidas ventajas competitivas y crecimiento económico, condiciones indispensables para el éxito competitivo de las organizaciones.

Si bien, los objetivos implicados en la innovación para las organizaciones derivan en un amplio abanico de discusiones, es conveniente precisar que la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OECD, 2005), plantea que el objetivo primario de la innovación es el de perfeccionar el desempeño organizacional a través de mayor productividad mediante ventajas competitivas, difíciles de imitar y durables con el tiempo, así como reteniendo y fortaleciendo las ya existentes.

Es importante retomar y enfatizar los elementos de la definición de innovación propuesta por Damanpour (1996): es un proceso por el cual se crea, desarrolla, implementa e introduce algo novedoso o relativamente mejorado, con reconocimiento de necesidad, de un bien que pudiese ser un producto, servicio, técnica o estructura de trabajo.

2.3.3.2. Organización. Para una adecuada administración, la organización ha prevalecido como una parte esencial, donde las nuevas tecnologías y la globalización hacen del mercado un entorno más dinámico y complejo, que exige organizaciones más eficaces y eficientes.

Una aproximación conceptual la ofrece León (1985), quien la define como un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de las actividades. Arias (1990) por su parte, señala que, si bien resulta en una estructura elemental, da pie al desarrollo de nuevas aportaciones al definir a la organización como una unidad social creada deliberadamente a fin de obtener logros concretos a través del recurso humano, material y técnico. En este sentido, los autores anteriores infieren que una organización es la representación de una asociación humana para el logro de algún propósito en común.

Velázquez, Ocampo, Rodríguez y Mendoza (2005), la definen como una formación social específica en tiempo y espacio, desarrollada como una forma de articular y resolver problemas precisos bajo propósitos definidos. Greenwald (2008) desarrolla un concepto de organización más amplio. La define como un cuerpo de individuos que trabajan bajo un sistema definido de reglas, procedimientos, asignación y relaciones diseñadas para lograr objetivos y metas identificables. Estos autores destacan el hecho de que las organizaciones están conformadas por personas y procesos, los cuales deberán de integrarse en conjuntos más amplios para el logro de las metas organizacionales.

Robbins y Judge (2009), enfatizan el hecho de que la organización es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas que tienen el objetivo de lograr metas en común. Greenberg y Baron (2011, p.33) revisan y extienden el concepto de organización de varios autores, y le incorporan la palabra “estructura” dentro del significado, para finalmente definir a la organización “como un sistema social estructurado formado por grupos e individuos que trabajan para cumplir con objetivos establecidos”. De esta manera, este grupo de autores conceptualiza a la organización como una construcción de elementos que trabajan en coordinación y estructura para lograr uno o más objetivos.

Para la presente investigación, se toma la definición de organización desarrollada por Robles y Garza (2011), quienes la definen como un sistema social basado en la cooperación entre individuos en donde se requiere el cumplimiento de cinco condiciones: dos o más personas interactuando, deseo de colaboración, objetivo común, esfuerzo colectivo; y un liderazgo ético que dirija y coordine el esfuerzo y los recursos de la organización. Es precisamente en la última condición la que infiere la necesidad de incorporar liderazgo oportuno y principios éticos a la organización. Para los autores citados, la organización establece las funciones a desempeñar entre personas, lo cual implica relaciones de autoridad a través de factores de coordinación centrados al logro eficiente de objetivos de la organización.

2.3.3.3. Innovación organizacional. La innovación dentro de una organización se ha convertido en un componente clave del éxito empresarial; primero, ayuda a las organizaciones a adaptarse durante tiempos dinámicos, propicia nuevos procesos y mecanismos que mantienen las organizaciones rentables. La innovación genera crecimiento organizacional y económico, lo que a su vez permite a las organizaciones alejarse de la competencia y diferenciarse con su ventaja competitiva. (Boyles, 2022). Este paradigma permea la importancia de la innovación dentro de una organización y, según los autores Tohidí y Jabbari (2012), también responde a las demandas del mercado.

La innovación dentro de las organizaciones fue establecida originalmente por Daft (1978), quien describió la innovación como una actividad relacionada con la estructura organizacional y los

procesos administrativos. Años más tarde, Damanpour (1996) enfatizó la importancia de la innovación organizacional, y propone una definición que dio paso al proceso de creación e introducción de nuevas ideas dentro de una organización. En este sentido, la literatura examina primero la innovación organizacional y su distinción de otros tipos de innovación (como la tecnología o el marketing), que es una innovación no técnica, pero con un nuevo orden de procesos, estructuras y caracteres.

Desde las décadas de los setenta, Daft (1978), describía la innovación desde una óptica organizativa como las actividades relacionadas con la estructura organizacional y el proceso administrativo. Woodman, Sawyer y Griffin (1993), afirmaron que la innovación organizacional, en su acepción más simple, se centra en abordar la tendencia que tienen las organizaciones por el desarrollo de nuevos y/o mejorados procesos, productos o servicios y su éxito en llevarlos al mercado. Utterback (1994), por su parte, planteó que el principal fundamento del concepto de innovación organizacional es un mecanismo de adaptación a las dinámicas que provocan las nuevas tecnologías, la expansión del mercado y la competencia, toda vez que tales procesos y fenómenos económicos conducían a las empresas a la producción de nuevos procesos internos, técnicas organizativas, productos y servicios.

También en esos años, Damanpour (1996) propuso una definición conceptual de la innovación organizacional como un proceso para coadyuvar la creación e introducción de nuevas ideas dentro de las organizaciones. Al estudiar cómo se lleva a cabo la implementación de la innovación organizacional, dicho autor, distingue que es a través de dos fases específicas: la primera refiere a identificar plenamente el problema (recolección de información y recursos para tomar la decisión idónea que coadyuve a innovar); y la segunda fase que corresponde a la implementación propiamente dicha, abarca aquellas acciones necesarias para modificar a la organización para ser innovadora. Por su parte, Van de Ven y Rogers (1988), acotaron el término de innovación organizacional al proceso de creación y aplicación de ideas novedosas dentro del orden institucional.

Drucker (2002), lo concibe como un proceso de innovación, que tiene que ser orientado a las necesidades de los consumidores. La innovación organizacional debe responder a las exigencias

del mercado y al hacerlo, genera beneficios económicos, además de beneficios a los consumidores. Para este teórico, la innovación organizacional tiene que ver con todos aquellos cambios en métodos y prácticas que conducen al desarrollo de nuevos o mejorados productos, servicios o procesos que repercuten en el desempeño organizacional.

En este contexto, Camargo (2009) describe la importancia que tiene la innovación organizacional al desarrollar productos de alta calidad y valor añadido, así como el de mejorar la eficiencia de los servicios y su calidad en general. Demircioglu (2016), por su parte, ubica la innovación organizacional en la generación de nuevos productos o servicios en beneficio de las partes interesadas a través de la renovación de ideas y conocimientos, precisando que en general, la información relacionada a la innovación organizacional es muy limitada.

Alharbi, Jamil, Mahmood y Shaharoun (2019) realizaron una exhaustiva revisión de literatura sobre la innovación organizacional y concluyeron que refiere a una mejora del mercado, ideas, comportamientos y otros aspectos que puedan convertirse en un beneficio organizacional, argumentando que el objetivo de la innovación organizacional es la obtención del valor comercial mediante el desarrollo de ideas en un mercado centrado en las demandas del cliente. Es notable distinguir como a través de la literatura, la innovación organizacional se encuentra relacionada con el mercado (Drucker, 2002; Alharbi, et al., 2019).

Armbruster, Bikfalvi, Kinkel y Lay (2008), afirman que la literatura existente sobre la innovación organizacional es diversa y dispersa. Entre las numerosas clasificaciones de innovación organizacional, una de las más aceptadas es la terminología y definición es la de OECD (2005), que engloba la esencia tanto de lo tradicional como de las más recientes definiciones de innovación organizacional (Camisón y López, 2012). En este punto, las contribuciones de la encuesta de innovación comunitaria (CIS) se han convertido en el principal instrumento de medición para las actividades de innovación organizacional a nivel empresa en múltiples partes del mundo como la Unión Europea (Armbruster, et al., 2008).

Por ello, para los fines de la presente investigación, se adoptan las precisiones realizadas por la OECD (2005) a través de su encuesta de innovación comunitaria publicada en su edición del manual de Oslo, tanto la definición que ofrece de la innovación organizacional como la

operatividad empírica que hace de la misma. Se define la innovación organizacional como la implementación de un método organizativo novedoso en las prácticas de los negocios, la organización de los puestos de trabajo y las relaciones externas (OECD, 2005).

Los planteamientos vertidos hasta aquí permiten señalar que el abordaje de la innovación organizacional no ha sido tan notable como la innovación tecnológica, derivado del contraste de conceptos que preside la literatura. En ese sentido, Demircioglu (2016) discute que los investigadores deben analizar y desarrollar medidas para la innovación organizacional. Quizás por lo mismo, la operacionalización del concepto de innovación organizacional dentro del manual de Oslo (OECD, 2005) se ha convertido en el estándar establecido para la medición de la innovación en el mundo, en el cual se destacan las siguientes tres dimensiones.

1°. Dimensión “prácticas en los negocios”. En lo que la OECD (2005) describe como indicadores de un sistema de gestión del conocimiento nuevo o significativamente mejorado, se propone una reingeniería de los negocios y canales de comunicación para un mejor manejo de los datos e información, conocimiento y habilidades dentro de la organización.

2°. Dimensión “puestos de trabajo”, describe un cambio en la estructura administrativa, integración de diferentes departamentos, distribución de tomas decisión y, en consecuencia, la necesidad de los puestos de liderazgo.

3°. Dimensión “relaciones externas”. Se alude a las alianzas con otras organizaciones o instituciones públicas y la subcontratación (OECD, 2005).

En la propuesta de la OECD (2005), la característica clave que diferencian a la innovación organizacional de la innovación tecnológica, es la implementación de un nuevo proceso organizacional, novedoso en su uso, y, en consecuencia, implementado para generar el cambio organizativo a través de las decisiones de gestión estratégica (OECD, 2005). Implementar la innovación organizacional tiene el efecto de mejorar la propuesta de valor, crear una fuerte diferenciación y aumentar la posición competitiva en el mercado para las organizaciones. En tal perspectiva, una organización que adopta la innovación organizacional sería capaz de tener una respuesta rápida, expandir su participación en el mercado mediante nuevos productos, servicios y

procesos, además de optimizar su rentabilidad, variable crucial para el éxito comercial (Alharbi et al., 2019).

2.3.4. Organización Sustentable

El concepto de organización sustentable tiene un significado amplio, Kidd (1992) la define como una composición de una extensa esfera de objetivos sociales, económicos y políticos. Acorde al Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (IISD), el concepto de la organización sustentable puede llegar a ser explicado como la inclusión de múltiples estrategias comerciales que satisfagan las necesidades de las organizaciones y sus partes interesadas al tiempo que salvaguardan, sostienen y mejoran recursos naturales y humanos que serán requeridos para el futuro (IISD, 1992).

Bansai (2002) menciona que la organización sustentable debe consistir en la combinación de los tres pilares importantes, el social, el económico y el ambiental. De acuerdo con Dyllick y Hockerts (2002), la organización sustentable es aquella que tiene como propósito atender las demandas de diversos grupos de consumidores sin comprometer las habilidades para atender aquellas necesidades futuras de dichos grupos de consumidores. En esta misma línea, Maio (2003), define la organización sustentable como aquella que ha asociado procedimientos estrechamente vinculados al bienestar social, la responsabilidad financiera y la preservación ecológica.

Con base a lo propuesto por los autores, la organización sustentable busca coadyuvar a que el negocio siga una ruta de prosperidad sin comprometer las necesidades del futuro. De esta manera, Baumgartner (2009), asevera que las actividades de la organización sustentable a través de los tres pilares económico, social y ambiental, puede llegar a reflejarse en una fuente de creación de valor tanto para la misma organización como para la sociedad donde se encuentran.

El concepto de organización sustentable ha servido de camino a múltiples organizaciones modernas para incorporar y tratar temas sociales y ambientales, al mismo tiempo que manejan los objetivos

organizaciones. Del mismo modo, las precisiones realizadas por Linnenluecke y Griffiths (2010) hacen alusión a esta distinción entre los enfoques sociales, económicos y ecológicos al describir la organización sustentable.

En una posición similar, el Instituto de Personal y Desarrollo Chartered (2012), argumenta que la esencia de la organización sustentable radica en fortalecer las tres dimensiones citadas (lo ambiental, social y económico) en las operaciones comerciales. Otros autores afirman que las organizaciones que toman en consideración los impactos de sus acciones en la esfera social y ambiental pueden alcanzar beneficios económicos, mejores rendimientos financieros y más importante aún, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Dangelico, Pujari y Pontrandolfo, 2016).

El impacto que han generado las nuevas tecnologías, las demandas de mercado, tendencias sociales y variables derivadas del cambio climático han sido estudiadas. De acuerdo con Whelan y Fink (2016), una respuesta a dichos impactos es que las organizaciones adopten procesos de sustentabilidad con el fin de crear capital social y financiero, así como una influencia positiva en el medio ambiente. A través de estos nuevos cambios por los cuales las organizaciones transitan, aunada a la necesidad de llevar sustentabilidad en cada una de sus actividades, se desarrolló el concepto de organización sustentable.

En este punto, Pekovic, Rolland y Gatignon (2016) enfatizan la importancia que tiene la orientación a las demandas de mercado, dado que induce a la organización a diseñar estrategias entorno a la construcción de una organización sustentable.

La presente investigación define organización sustentable a través de la construcción de Solís et. al (2017, p.285), que la define “como aquella que ha incorporado el principio ético del desarrollo sustentable interiorizado en sus tres componentes: el económico, social y ambiental”. En el desarrollo de su definición, el autor afirma que la interiorización de este principio se estudia mediante el análisis del mercado.

De esta manera, con base en el análisis de la literatura de demanda intangible de mercado,

innovación organizacional y organización sustentable, se presenta el modelo que proporciona un marco de referencia para la gestión de las organizaciones, y con ello, el fortalecimiento de su competitividad (Véase Figura 16).

Se presenta el arreglo teórico conceptual y al lado derecho se introducen las dimensiones para cada concepto, lo cual conllevará a la operativización de la base conceptual en las organizaciones. Por el lado izquierdo, se destacan los principales autores que abordan el vínculo entre dichos conceptos, evidenciando una relación positiva entre los tres conceptos postulados en la base de la presente investigación.

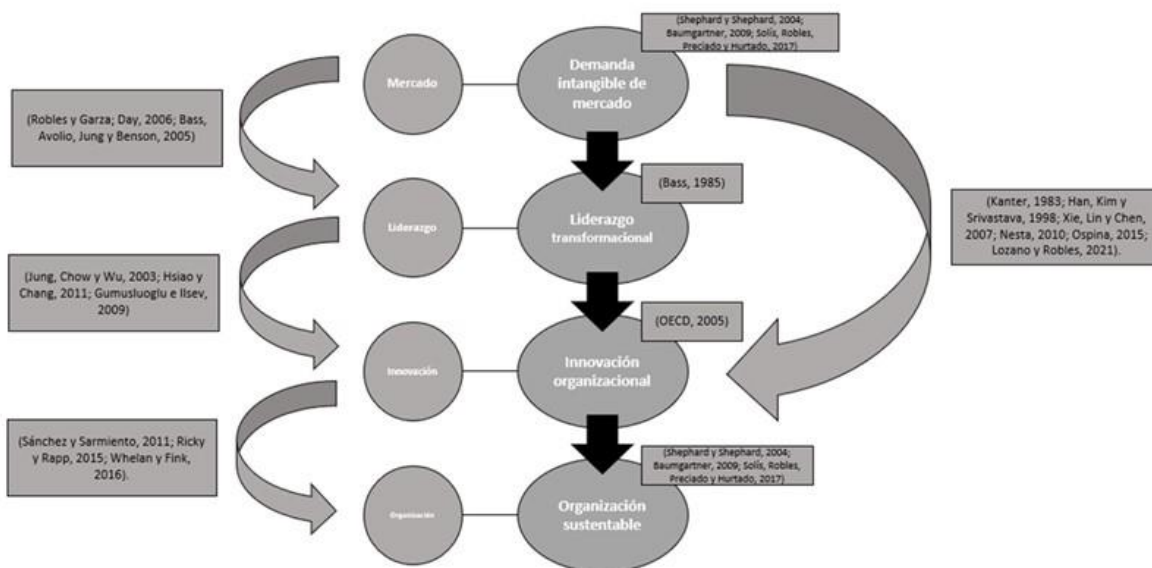


Figura 16. Arreglo teórico-conceptual de la investigación.

Fuente: elaboración propia basado en Shepherd y Shepherd, 2004; OECD, 2005; Solís et al., 2017; Damanpour, 1996; Robles y Garza, 2011; Tidd et al., 2005; Tohidi et al., 2012; Bareghen et al., 2009; Day, 2006; Acuña, 2016; Xie, Liu y Chen, 2007; Terán et al., 2019; Sánchez y Sarmiento, 2011; Gabler et al., 2015; Whelan y Fine, 2016; Goldaracena et al, 2013.

Estas bases conceptuales son las que soportan la hipótesis teórica que afirma: la innovación organizacional esta relaciona con la sustentabilidad en las organizaciones. Entre estas dos dimensiones, los consumidores intangibles y el liderazgo juegan un papel preponderante.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente capítulo se describe el procedimiento metodológico seguido en esta investigación, para el contraste de la hipótesis: la innovación organizacional esta relaciona con la sustentabilidad en las organizaciones. Entre estas dos dimensiones, los consumidores intangibles y el liderazgo juegan un papel preponderante.

Las demandas de mercado en el sistema vid de mesa en el estado de Sonora propician la emergencia de un perfil de liderazgo transformacional que coadyuva a la innovación organizacional y con ello la sustentabilidad organizativa. En esta sección se presenta el procedimiento metodológico, se describe la muestra utilizada, los criterios de inclusión para la misma y los datos atributivos de la muestra.

El procedimiento metodológico, consistió en la aplicación de una entrevista semiestructurada guiada a través de tres componentes clave: el componente de mercado, donde se incluyeron las dimensiones tipo de producto y zona geográfica Shepherd y Shepherd (2004). En segunda instancia, se evalúa el nivel de innovación organizacional a través de la operacionalización de la OECD (2005), donde se incluyeron las dimensiones de prácticas de negocio, puestos de trabajo y relaciones externas. Para liderazgo transformacional se incorporaron las dimensiones establecidas por Bass (1990). Finalmente, para innovación en organizacional se incorporan las certificaciones con que cuenta cada organización.

Se trata de una investigación tipo de diseño no experimental, transversal con alcance relacional. Se presentan los conceptos teóricos de demanda intangible de mercado, liderazgo transformacional, innovación organizacional y organización sustentable, de los cuales se establecen sus límites.

3.1 Base Conceptual de Investigación

Para la presente investigación, el mercado es definido como un grupo de compradores y vendedores

que intercambian bienes altamente sustituibles entre sí. Estas son definidas por las condiciones de demanda que incluyen el tipo de producto y la zona geográfica (Shepherd y Shepherd, 2004).

El liderazgo transformacional es definido como aquel que provoca cambios en las personas y los sistemas sociales a través de cuatro dimensiones: estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiradora e influencia idealizada (Bass, 1990).

La innovación organizacional es definida como la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de los negocios, la organización en los puestos de trabajo y las relaciones externas (OECD, 2005).

Por último, el concepto de organización sustentable es definido por Baumgartner y Ebner (2010) como aquella organización que ha incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, social y el ambiental.

Con estas bases conceptuales, se definieron las necesidades de información (véase cuadro 5).

Cuadro 5. Matriz de dimensiones, variables e indicadores de la investigación.

| Hipótesis | Arreglo teórico conceptual | Dimensiones | Variables | Indicadores |
|---|-----------------------------------|--------------------------|---|--|
| La innovación organizacional como demanda intangible de mercado, alineada a través de un perfil de liderazgo transformacional, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad | Demanda intangible de mercado | Tipo de producto | Tipo de variedades, ventana de disponibilidad, inocuidad, características del producto. | Variedades de producción, disponibilidad de producción, innovación en producción, normas y certificación para producción. Innovaciones introducidas al proceso de producción y comercialización. |
| | | Zona geográfica | Ubicación geográfica, mercado de consumo, barreras de entrada. | Disponibilidad comercial, target comercial, competencia, entorno económico, entorno político y social. |
| | Liderazgo transformacional | Estimulación intelectual | Capacidad de ideación, pensamiento divergente | Capacidad para generar, desarrollar y comunicar ideas. Creatividad organizacional. |

| | | | | |
|--|---------------------------|--------------------------|---|--|
| | | Consideración individual | Apoyo de liderazgo, estimulación laboral. | Formación y enseñanza, valoración personal y colectiva organizacional. |
| | | Motivación inspiradora | Autoeficacia laboral, visión. | Establecimiento de metas, visión organizacional. |
| | | Influencia idealizada | Personalidad proactiva, trabajo en equipo, autonomía de trabajo. | Sentido colectivo de trabajo, entorno de colaboración y cooperación de trabajo, trabajo en equipo, delegación de actividades. |
| | Innovación organizacional | Practica de los negocios | Gestión del conocimiento, reingeniería de negocios, canales de comunicación. | Transmisión de información gerente-empleado, canales horizontales y verticales de comunicación, capacitaciones. |
| | | Puestos de trabajo | Integración o desintegración de departamentos, puestos gerenciales, puestos de liderazgo, encargados de sustentabilidad organizacional. | Fusión, división, creación y eliminación de departamentos organizacionales, flexibilidad organizacional en puestos de trabajo, puestos de trabajo de liderazgo, actividades clave. |
| | | Relaciones externas | Alianzas estratégicas con otras organizaciones o instituciones públicas, subcontratación. | Relación con centros de investigación, relación con instituciones públicas, relación con organizaciones privadas entorno a innovación, convenios celebrados, actividades de outsourcing. |
| | Organización sustentable | Social | Áreas y actividades de recreación, áreas de trabajo seguras, capacitaciones. | Dormitorios, instalaciones de recreación, instalaciones sanitarias, cumplimiento en regla de la norma NOM-003-SEGOB-2011, inducciones, entrenamientos y capacitaciones entorno a nuevas formas de producción y mejoramiento. |
| | | Económico | Suficiencia para solventar servicios básicos de vivienda, suficiencia para | Suficiencia económica entorno a servicios básicos de vivienda, suficiencia económica entorno a canasta básica de empleados, incentivos. |

| | | | | |
|--|--|-----------|---|--|
| | | | pagos con respecto a la alimentación. | |
| | | Ambiental | Uso eficiente y cuidado del suelo, control de residuos orgánicos e inorgánicos. | Certificaciones, sellos y reglamentación ambiental, evaluación de procesos con respecto al impacto del medio ambiente. Estrategias sustentables hacia la uva de mesa |

Fuente: elaboración propia.

3.2. Unidades y Sujeto de Análisis

El estado de Sonora destaca como el principal productor de uva de mesa en México. Destacan las regiones de la costa de Hermosillo y Pesqueira por ser el área con mayor producción de uva de mesa a nivel nacional con una superficie de 200 mil hectáreas. La AALPUM es la organización en donde se agrupan la mayoría de las unidades productoras de uva con el 98% del padrón de productores en la zona de Hermosillo, lo que representa el 78% de la producción de uva de mesa nacional. De ahí la importancia de la asociación como universo de estudio.

Los criterios de inclusión utilizados para la elección de los informantes, consistieron en una delimitación de los líderes de las organizaciones del sistema vid de mesa que cuenten con actividades de gerencia general y/o cargos de gerentes generales y/o presidentes de la organización.

3.3. Diseño y Tipo de Estudio

Se trata de una investigación no experimental, transversal, con alcance relacional. La recolección de datos se realizó entre los meses de octubre 2021 y se culminó en el mes de febrero 2022. El acopio de datos se llevó a cabo a través de una entrevista semi estructurada, complementada con una observación guiada (Guber, 2001).

3.4 Población y Muestra Representativa

Se parte de un universo consistente en 41 organizaciones, de donde se seleccionó una muestra al 95% de confianza con 8.5% de error de estimación permisible. Se obtuvo un tamaño de muestra calculado a través de la siguiente fórmula (Castañeda, 2000).

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

$$\frac{1.96^2 (41) (0.97) (0.03)}{[0.085^2 (41-1)]+ [1.96^2 (0.97) (0.03)]}$$

n=11.45

La etapa de recolección de información se llevó a cabo entre octubre de 2021 y febrero 2022. Se tomó la base de AALPUM depara ubicar a las organizaciones en cuanto a nombres, correos electrónicos, teléfonos y puestos gerenciales. Se les contactó vía correo electrónico para solicitar la entrevista, solicitud que fue acompañada a través de una carta membretada por parte de la institución haciéndoles ver, que esta entrevista podría ser de manera presencial, telefónica o videollamada, esto dada las circunstancias originadas por la pandemia global derivada del COVID-19. Las entrevistas fueron grabadas en audio o en su defecto en vídeo para su posterior análisis de información.

3.5 Definición del Instrumento

El estudio examina la relación entre las demandas intangibles de mercado, liderazgo transformacional, innovación organizacional sustentabilidad, explorando el impacto causal potencial de cada uno de ellos. Para examinar estas relaciones se diseñó un instrumento de entrevista semi estructurada conformado por cuatro secciones principales:

- La primera, corresponde a los datos atributivos de los participantes de la investigación, que incluyen datos sociodemográficos tales como el puesto gerencial que desempeñan, antigüedad de este, genero, edad y nivel de estudios.
- La segunda sección del instrumento comprende la variable de mercado y tiene como fin el determinar el tipo de producto y la zona geográfica del mismo se conforma de 28 reactivos, formulados a partir de las dimensiones establecidas en la operativización de Shepherd y Shepherd (2004). Con ellos, se busca conocer el producto, principales variedades de producción, principales demandas, áreas de producción, exportación del producto, ventana comercial, distribución, mercados, competidores y necesidades derivadas de exigencias del consumidor.
- La tercera sección del instrumento comprende la variable de liderazgo transformacional y tiene como finalidad identificar los niveles de estilo de liderazgo transformacional que poseen los gerentes del sistema vid de mesa en Sonora a través de sus prácticas y procesos. Se parte de la operativización de Bass (1990) que integra la estimulación intelectual del gerente, la consideración individual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada. Esta sección se integra por 13 reactivos. La cuarta y última sección del instrumento, aborda el concepto de innovación organizacional con 13 reactivos en total. Se parte del concepto de innovación organizacional compuesto por la OECD (2005) y las dimensiones propuestas dentro del manual de OSLO (2005): practica de los negocios, puestos de trabajo y relaciones externas.

El instrumento completo, así como las cartas credenciales enviadas vía correo electrónico, se encuentran en la sección de anexos, correspondiente al número 1 y 2 respectivamente.

3.6 Validación del Contenido del Instrumento

Con base a la operativización de los conceptos propuestos en la presente investigación se diseñó un cuestionario de escala Likert de cinco puntos, comprendido por cuatro bloques distribuidos por 28 reactivos aplicado a personas en el área gerencial y administrativa en el estado de Sonora.

El pilotaje fue aplicado a 42 sujetos y fue realizado de manera electrónica utilizando la plataforma de Google Forms como principal recurso. Para una mayor retroalimentación, se utilizó la herramienta de videollamadas Discord, para aplicar el instrumento a los sujetos en tiempo real. Se obtuvo un promedio de duración de la encuesta de 8 minutos.

Posteriormente se procedió a la realización y codificación de la información, a través del Alpha de Cronbach, y se obtuvo una confiabilidad del instrumento de 0.93 (véase cuadro 6).

Cuadro 6. Aplicación del Alpha de Cronbach al pilotaje del instrumento.

| | |
|----------------------------|-------------------|
| a (Alfa) = | 0.93480941 |
| K (Número de ítems) = 28 | 28 |
| Vi (Varianza de cada ítem) | 35.1581633 |
| Vt (Varianza total) = | 356.658163 |

Fuente: elaboración propia con base a datos obtenidos del pilotaje de investigación.

El pilotaje aplicado identificó una serie de aspectos a considerar para el mejoramiento del instrumento en cada uno de los bloques comprendidos, Destacan la de una mayor claridad en la redacción de los reactivos, ambigüedad en ciertos en algunos y necesidades de información. Este pilotaje permitió contribuir al mejoramiento del instrumento metodológico.

3.7 Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó MAXQDA en su versión 2020. Para ello, se codificó lo siguiente: atributos, mercado, liderazgo transformacional e innovación organizacional.

Para el concepto de organización sustentable y la identificación de sus índices para cada una de las organizaciones, se llevó a cabo una aplicación del instrumento propuesto por Terán (2022) que destaca una valorización a cada una de las certificaciones, distintivos y auditorías con que cuentan las organizaciones; después, se procedió a la identificación de los índices de sustentabilidad de cada una.

Con el apoyo del programa Max QDA y el proceso de codificación, se pudo obtener la nube de palabras que surgieron a partir de las entrevistas aplicadas a los gerentes de las organizaciones del sistema de uva de mesa (figura 17). El programa se encarga de mostrar aquellos conceptos en los que el entrevistado hizo mayor hincapié, en este caso, las palabras de mayor tamaño.

Destacan la importancia de la calidad, prácticas organizativas, certificaciones a través del entendimiento con la demanda de mercado. Esto permite avizorar la relevancia de dichos conceptos dentro del sistema vid de mesa en el estado de Sonora.

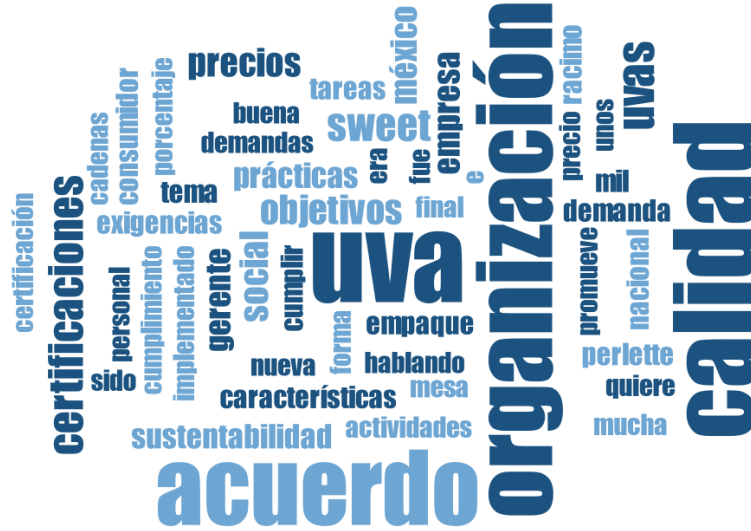


Figura 17. Nube de palabras del discurso derivado de las entrevistas.
Fuente: elaboración propia a través del software MAXQDA.

Con las herramientas del programa MAXQDA se elaboraron los memos correspondientes a cada uno de los códigos, a los cuales se les asignó el concepto que era adecuado para la presente investigación (figuras 18, 19, 20 y 21).

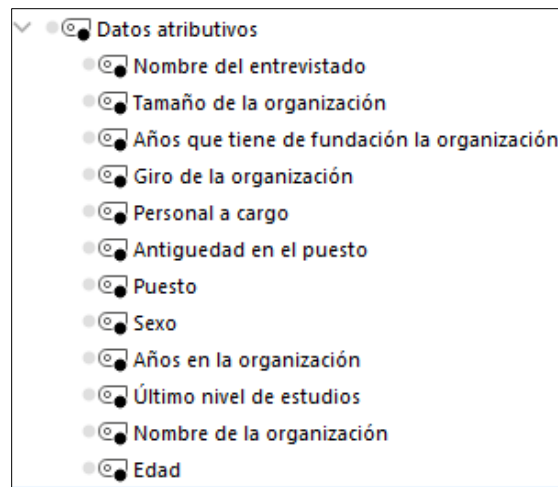


Figura 18. Códigos de datos atributos derivados de las codificaciones en MAXQDA.
Fuente: elaboración propia.

Los datos atributivos representan 140 códigos dentro del programa MAXQDA.

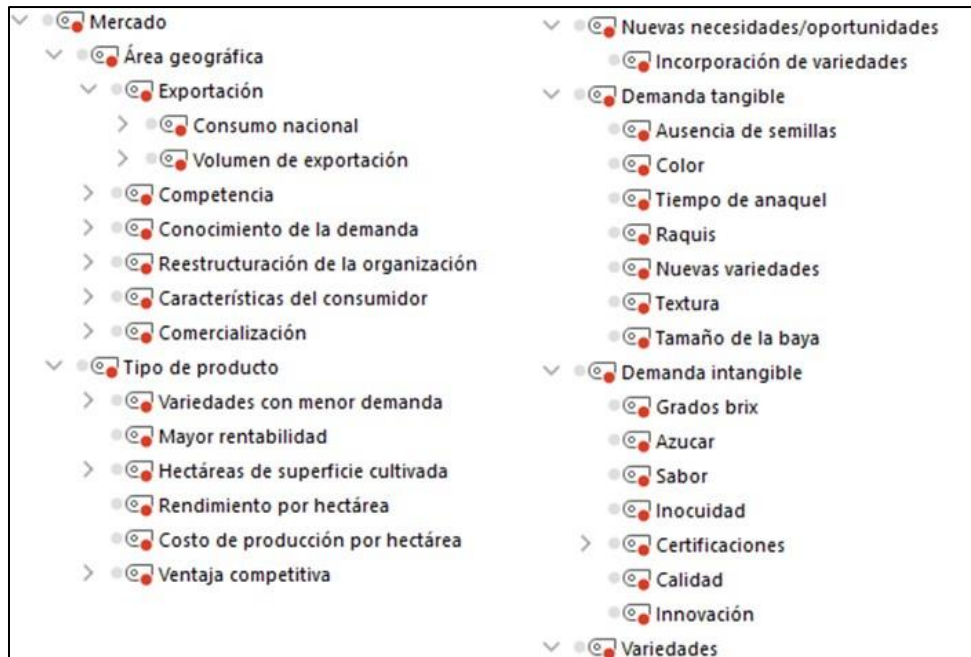


Figura 19. Códigos de mercado derivados de las codificaciones en MAXQDA.
Fuente: elaboración propia.

El concepto de mercado arrojó 448 códigos dentro del programa MAXQDA, destacando la dimensión de tipo de producto con 271 códigos.

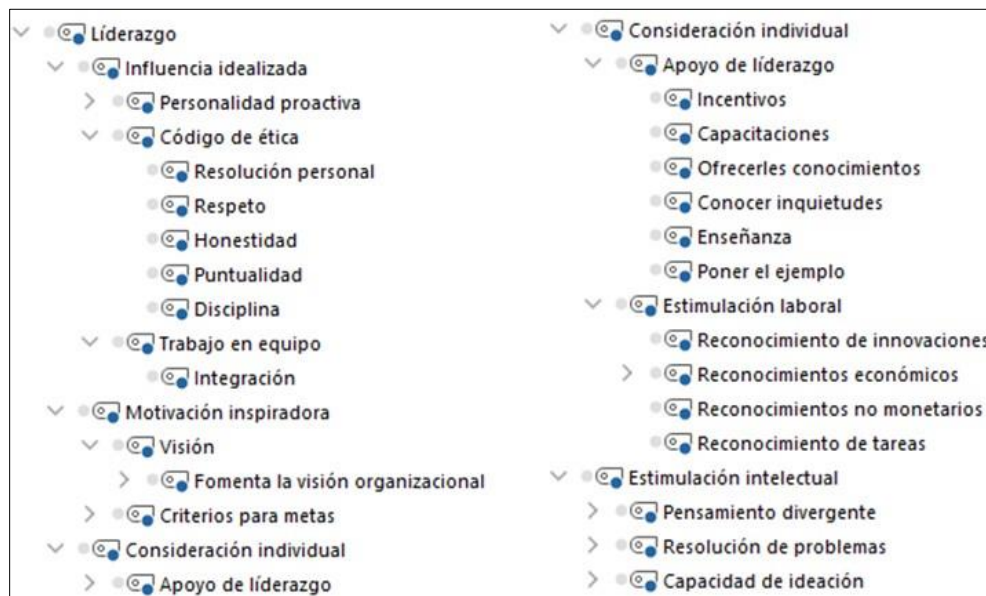


Figura 20. Códigos para el concepto de liderazgo transformacional en MAXQDA.
Fuente: elaboración propia.

Los códigos del concepto de liderazgo transformacional, arrojaron 264 códigos dentro de sus cuatro dimensiones.

En lo que respecta al concepto de innovación organizacional, se presentaron 280 códigos dentro del sistema de códigos del MAXQDA, esto dentro de sus tres dimensiones, destacando puestos de trabajo y relaciones externas.

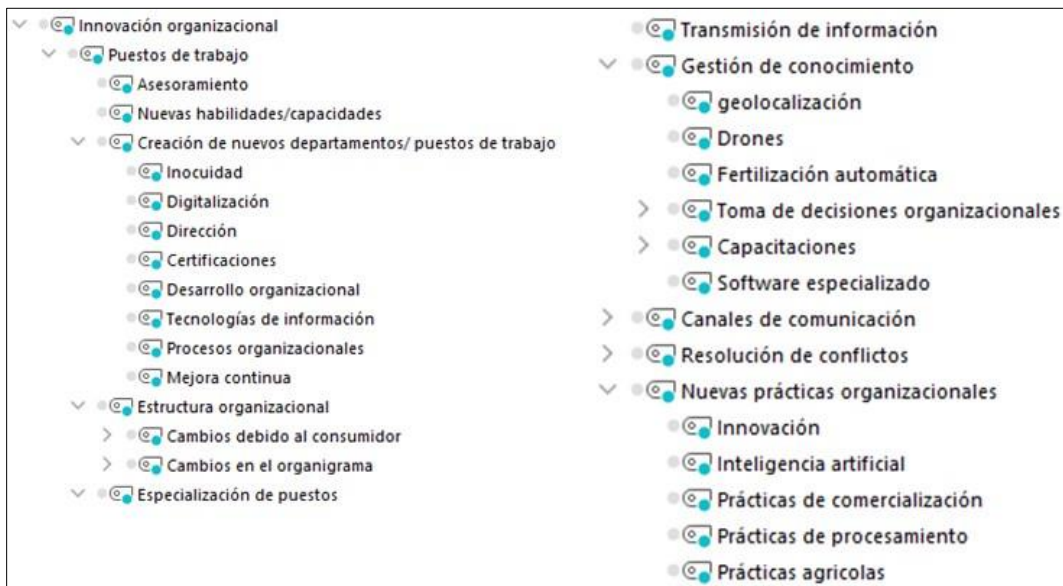


Figura 21. Códigos dentro del concepto de innovación organizacional.
Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados y discusión que permitan verificar la hipótesis de la presente investigación: La innovación organizacional está relacionada con la sustentabilidad en las organizaciones. Propician la necesidad de un perfil de liderazgo transformacional que coadyuva a la innovación organizacional y con ello la sustentabilidad organizativa.

4.1 Características Sociodemográficas de los Gerentes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa en el Estado de Sonora

A continuación, se presentan los datos atributivos de los informantes gerentes y/o directores de las organizaciones productoras de uva de mesa en el estado de Sonora (Véase Cuadro 7). Se presentan datos relacionados al género del entrevistado, edad, nivel de estudios, puesto y antigüedad de éste.

Cuadro 7. Datos atributivos de las organizaciones del sistema vid en Sonora.

| Organización | Genero | Puesto | Edad | Último nivel de estudios | Antigüedad en el puesto | Tipo de organización |
|---------------------|---------------|------------------|-------------|---------------------------------|--------------------------------|---|
| O1 | Hombre | Director general | 61 años | Licenciatura | 6 años | Producción |
| O2 | Mujer | Director general | 36 años | Licenciatura | 11 años | Producción |
| O3 | Hombre | Director general | 61 años | Maestría | 30 años | Producción, distribución y comercialización |
| O4 | Hombre | Director general | 50 años | Licenciatura | 24 años | Producción |
| O5 | Mujer | Director general | 50 años | Licenciatura | 1 año | Producción |
| O6 | Hombre | Director general | 58 años | Licenciatura | 21 años | Producción y comercialización |
| O7 | Hombre | Director general | 45 años | Preparatoria | 5 años | Producción |
| O8 | Hombre | Director | 30 | Licenciatura | 15 años | Producción y |

| | | general | años | | | comercialización |
|------------|--------|------------------|---------|--------------|---------|------------------|
| O9 | Hombre | Director general | 47 años | Licenciatura | 10 años | Producción |
| O10 | Hombre | Director general | 62 años | Maestría | 22 años | Producción |
| O11 | Hombre | Director general | 50 años | Licenciatura | 26 años | Producción |

Fuente: elaboración propia.

El 82% de los gerentes productores de uva de mesa en Sonora son de sexo masculino, mientras que un 18% del sexo femenino. El grado académico predominante entre los gerentes es el de licenciatura, con el 73%, siguiendo del grado de maestría con el 18% y posteriormente el de doctorado con un 9%. Esto evidencia un grado de especialización dentro de los gerentes, pues más del 25% cuenta con nivel de posgrado dentro de su perfil académico.

Con respecto a la antigüedad en el puesto, más de la mitad de los gerentes entrevistados tienen más de una década laborando como gerentes y/o directivos de sus propias organizaciones. Un 27% tiene entre 5 a 10 años en su puesto y un 18% restante tiene menos de cinco años laborando en el puesto que ejerce.

Mayor preparación académica y experiencia en el puesto, son atributos importantes para entender la dinámica de consumidores cambiantes.

4.2 Nuevas Estructuras de Demanda en el Sistema Vid de Mesa en Sonora

En este apartado se presentarán resultados derivados de producción, demanda, exportación y mercado. Siendo la finalidad del apartado el identificar nuevas estructuras de demanda de carácter intangible en el mercado del sistema vid de mesa en el estado de Sonora.

4.2.1 Producción, Demanda y Exportación

Las organizaciones del sistema vid de mesa en el estado de Sonora se encuentran expuestas a condiciones de demanda dinámicas derivadas de segmentos de consumidores especializados y de alto poder adquisitivo frente a otro tipo de mercados, como fue evidenciado en el apartado anterior a través de datos por parte de la revista *The Packer* (2021). El mercado de Estados Unidos, especialmente la región comprendida por los estados California, Nevada, Arizona, y Nuevo México comprenden el grueso de consumidores a los cuales va dirigida la producción de uva de mesa cosechada en la región de Sonora (Atlas agroalimentario, 2021).

Se trata de consumidores dispuestos a pagar por un producto de calidad derivado de que son consumidores de alto poder adquisitivo. Las demandas tradicionales siguen prevaleciendo: como bayas grandes, color uniforme, textura crujiente, dulzor, entre otros. Las organizaciones siguen buscando satisfacer dichas exigencias.

Del conjunto de variedades producidas (figura 22), es la variedad flame de la categoría de uvas rojas, la más popular, ya que el 100% de los gerentes de organizaciones entrevistadas, manifestaron producirla. Esta uva se caracteriza por ser aromática, además de que se conserva bien en almacenamiento, aunado a que es una de las variedades más antiguas en el sistema de producción. Sin embargo, hay nuevas variedades incorporadas al catálogo de producción. Entre éstas, destacan summer royale, sweet celebration, Ivory, early sweet, jelly berries y cotton candy.

Estas variedades que han sido adoptadas por las organizaciones para su producción pues son demandas específicas de los consumidores: tamaños más grandes, colores uniformes, texturas crujientes y un alto nivel de grados brix, lo que proporciona el dulzor del fruto. El 91.09% de las organizaciones ha incorporado estas nuevas variedades como respuesta a las exigencias del mercado. Esto evidenciando la importancia que tiene el mercado para efectuar cambios en las organizaciones productoras de uva de mesa en la región.

En lo que respecta al área geográfica como dimensión de mercado, tenemos que el 100% de las

organizaciones exporta su producción, siendo un 95% de la producción para exportación y un 5% para consumo nacional.

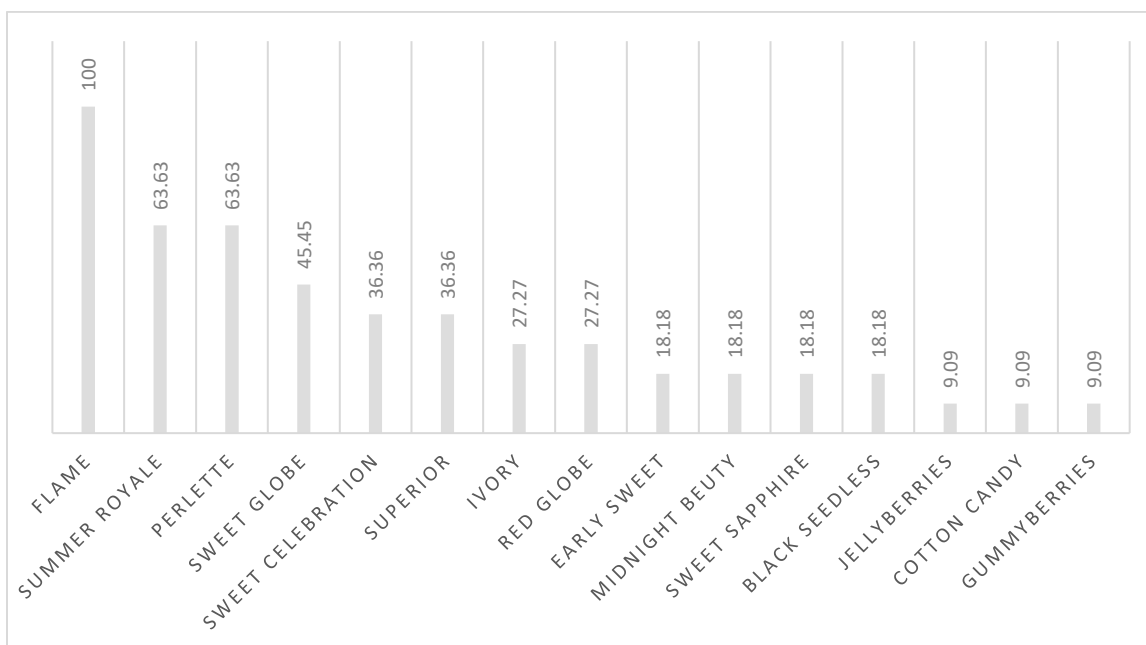


Figura 22. Variedades más producidas de las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora.
Fuente: elaboración propia.

El principal destino comercial de las uvas sonorenses es Estados Unidos. Todas las organizaciones exportan a dicho país por su ubicación geográfica. Sin embargo, Canadá, Japón, Vietnam y Camboya, constituyen también, espacios relevantes de venta (Véase Cuadro 8).

Sobre cómo los gerentes se mantienen actualizados de los cambios en el consumo, un 54.54% manifestó hacerlo directamente a través de sus distribuidores; sin embargo, un 27.27% lo hacen a través de un departamento de mercadotecnia focalizado en investigación de mercado y branding para las marcas. Un 18.18% lo hace a través de sus redes sociales y paginas oficiales. Estos datos, denotan la relevancia de los gerentes por conocer los cambios en sus consumidores.

Cuadro 8. Principales países de exportación en el sistema vid en Sonora.

| País de exportación | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------|
| Estados Unidos | 100% |
| Canadá | 27.27% |
| Japón | 18.18% |
| Vietnam | 9.09% |
| Camboya | 9.09% |
| Singapur | 9.09% |
| Sudamérica | 9.09% |
| Filipinas | 9.09% |

Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Exigencias Tangibles e Intangibles de Mercado en el Sistema Vid de Mesa en Sonora

Los datos mostrados en el apartado anterior son congruentes con lo reportado por Robles y Garza (2011) y Solís et al. (2017), reafirman por tanto la tendencia en las organizaciones del sistema vid del estado de Sonora, mismas que se reconfiguran para atender adecuadamente dichas demandas. Según estos estudios, las organizaciones han presentado un dinamismo que les ha permitido adecuarse a los constantes cambios que presenta el mercado y así evitar un desfase entre las demandas de mercado y la capacidad que tiene la organización de atenderlas. Hoy en día, el sistema afronta demandas de consumo sobre aspectos que no tienen injerencia directa con características físicas del producto: tamaño, color o textura, entre otros; hoy las demandas en el consumo se centran aspectos intangibles no visibles en el producto final y que se encuentran relacionados a dimensiones sociales, económicas y ambientales (figura 23).

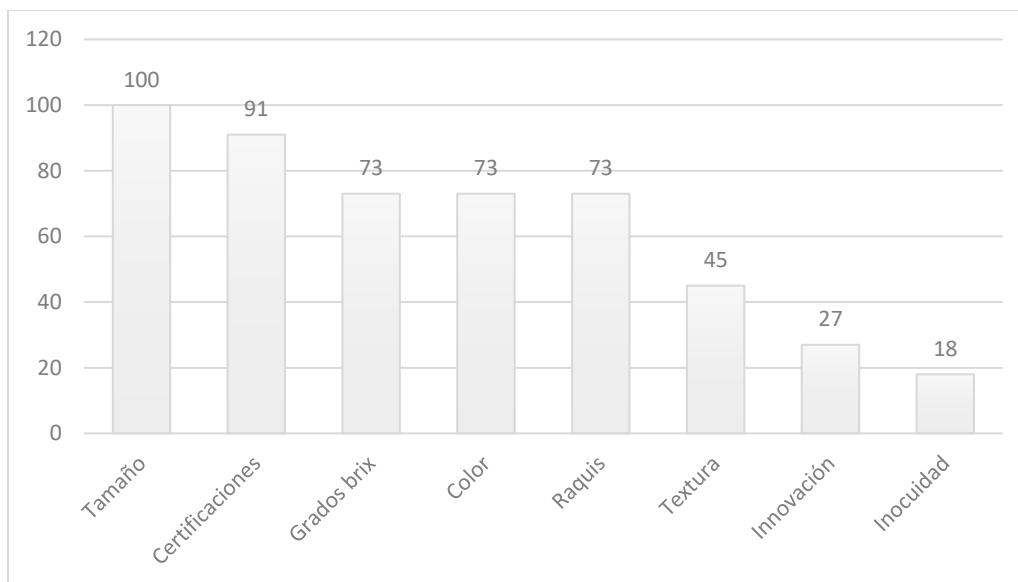


Figura 23. Principales exigencias de mercado en el sistema vid de Sonora en porcentajes.
Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones del sistema vid de mesa se exponen a condiciones de demanda vinculantes a aspectos intangibles y que no están relacionados a los aspectos físicos del fruto. El 90.09% de las organizaciones, afirma que las certificaciones emanan de exigencia de mercado entorno y estas las podemos agrupar en las dimensiones de responsabilidad social, ambiental y económica. De igual forma, han impulsado procesos de innovación como nuevos procesos de producción y comercialización. De esta manera, las organizaciones productoras del sistema vid en Sonora se reconfiguran internamente para atender de la manera más idónea estas nuevas imposiciones del mercado.

4.3 Identificación de los Niveles de Liderazgo

4.3.1 Liderazgo Transformacional en el Sistema Vid de Mesa en Sonora

De acuerdo con los datos empíricos que fundamentan la presente investigación, la estimulación

intelectual consistente con la gerencia de las organizaciones. Las gerencias y/o puestos directos en las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora, son consistente con el estilo de liderazgo de perfil transformacional. Son líderes que motivan y establecen las directrices organizativas. La totalidad de los gerentes entrevistados manifestaron establecer objetivos claros y trazables, mientras que un 63.63% fomenta nuevas formas de solucionar problemas, consistente con el pensamiento divergente que es solicitado en el estilo de liderazgo transformacional (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Consistencia con la estimulación intelectual en los gerentes del sistema vid de mesa en Sonora.

| Estimulación intelectual | Porcentaje % |
|---|---------------------|
| Establece objetivos claros y trazables | 100% |
| Fomenta nuevas formas de solucionar problemas | 63.63% |
| Promueve la comunicación vertical | 45.45% |
| Desarrolla indicadores | 27.27% |
| Identifica áreas de oportunidad | 27.27% |

Fuente: elaboración propia.

De las tres dimensiones evaluadas: consideración individual, motivación inspiradora e influencia idealizada, son consistentes con el estilo de liderazgo transformacional y prevalece en la mayoría de las organizaciones, ya que es congruente con las nuevas exigencias de mercado (cuadro 10).

Cuadro 10. Consistencia en consideración individual con el liderazgo transformacional en los gerentes del sistema vid en Sonora.

| Consideración individual | Porcentaje % |
|---|---------------------|
| Reconoce las actividades de los empleados | 100% |
| Incentiva el esfuerzo con recompensas | 100% |
| Pone el ejemplo | 63.63% |
| Dispone de su tiempo para la enseñanza | 45.45% |

Fuente: elaboración propia.

Un atributo importante de estos líderes es la proclividad para establecer incentivos al esfuerzo a

través de recompensas monetarias y no monetarias, aunado a la promoción del trabajo en equipo; asimismo se preocupan por el fomento de una visión organizacional a lo largo de los departamentos.

4.4 Innovación Organizacional en el Sistema Vid de Mesa en Sonora

4.4.1 Nuevas Estructuras en lugar de Trabajo y Relaciones Externas

Las organizaciones del sistema vid han aplicado cambios en su estructura organizativa que se expresan en la creación de nuevos departamentos y habilidades de trabajo en los puestos, que les permiten responder de manera adecuada a las nuevas estructuras de demanda. De igual manera, han fortalecido sus relaciones externas a través de la colaboración e implementación de la subcontratación (véase cuadro 11).

Cuadro 11. Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas.

| Organización | Cambios en el organigrama | Nuevos departamentos | Nuevas habilidades en puestos | Especialización de puestos | Colaboración con instituciones públicas y privadas | Subcontratación |
|--------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------|
| O1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| O2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| O4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| O5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| O7 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| O8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| O10 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Fuente: elaboración propia.

El 91% de las organizaciones del sistema vid en el estado de Sonora han realizado cambios en su organigrama como reflejo del cambio organizacional al que están expuestas el 55% ha implementado nuevos departamentos en su estructura organizativa y el 82% ha requerido de nuevas habilidades en la fuerza de trabajo. Estos datos revisten importancia, debido a que son nuevos procesos, funciones y conocimientos con enfoque delineado y centralizado a las necesidades específicas de los consumidores anteriormente caracterizados.

En lo que respecta a la dimensión de relaciones externas de la innovación organizacional (OECD, 2005), el 73% de las organizaciones realiza colaboraciones estratégicas con la iniciativa privada e instituciones educativas como parte de responsabilidad social y transmisión de información. Es relevante destacar que el 55% de las organizaciones lleva a cabo procesos de subcontratación en periodos específicos durante la producción y cosecha como forma de eficientizar los procesos y reducir costos operativos.

De esta manera, las organizaciones del sistema que nos ocupa llevan a cabo innovación organizacional a través de las dimensiones de puestos de trabajo y relaciones externas, se puede decir entonces que la innovación organizacional constituye para estas organizaciones un componente clave en su supervivencia y crecimiento, lo cual coincide con lo planteado por varios autores para las organizaciones en el siglo XXI (Urbancova, 2013; Gutiérrez, 2015). Este tipo de innovación organizacional coadyuva a las organizaciones a mejorar sus procesos de gestión del conocimiento, reingeniería de negocios y canales de comunicación, siendo las prácticas de negocio una dimensión clave en la operativización de la innovación organizacional.

4.4.2 Prácticas de Negocio como Fundamentos Innovadores

Las organizaciones del sistema vid han implementado nuevas prácticas de negocio como fundamentos innovadores. Estas se han presentado en los diferentes procesos organizacionales que les han permitido obtener flexibilidad para adaptarse a los cambios y responder a las estructuras de demanda de manera idónea. Las nuevas prácticas las podemos encontrar en el proceso de

producción, procesamiento y comercialización, así como en una mejor transmisión de información a través de la digitalización y canales de comunicación, como se muestra en el cuadro 12.

Cuadro 12. Nuevos métodos en las prácticas de negocios.

| Organización | Capacitaciones al personal | Digitalización de procesos | Software especializado | Prácticas agrícolas | Prácticas de procesamiento | Prácticas de comercialización |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| O1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| O2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| O3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| O4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| O5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| O6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O7 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| O8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| O10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O11 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Fuente: elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos en el cuadro 12, podemos denotar la importancia que tiene la innovación organizacional en el mejoramiento de las actividades y procesos internos, así como en el fortalecimiento su competitividad y prosperidad comercial. En este sentido, el 73% de las organizaciones llevan a cabo innovación organizacional a través de nuevos procesos en sus prácticas de negocio en el componente agrícola.

En este mismo sentido podemos encontrar el uso plataformas digitales. El 64% lleva a cabo procesos de digitalización en cada una de sus áreas, lo que ayuda datos que fortalecen el proceso de tomas de decisiones. El 45% de las organizaciones han diseñado software propietario para estas acciones. En relación con prácticas en la mejora continua, el 100% de las organizaciones lleva a cabo capacitaciones al personal en áreas como certificaciones, inocuidad, digitalización, inteligencia artificial y dirección.

En general las organizaciones del sistema vid han llevado a cabo innovación organizacional a través

de nuevos métodos en sus prácticas de negocios como respuesta a exigencias de mercado, acentuando el uso de nuevas tecnologías que requieren de nuevos puestos y habilidades de trabajo, como lo son el uso de drones en la producción, el uso de inteligencia artificial en los campos agrícolas para la automatización y mejora continua de la producción y el uso de la digitalización en los procesos administrativos y de cosecha para mejorar la competitividad organizativa.

4.5 Niveles de Sustentabilidad en las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa en Sonora

Los gerentes líderes entrevistados, evidenciaron preocupación por el componente sustentable a través de la importancia que le otorgan a las certificaciones. Destacan visibilidad a largo plazo a través de la adopción de prácticas sustentables, responsabilidad social en la comunidad que estas operan, eficiencia operativa a través de la optimización de recursos, el cumplimiento normativo a las cuales dichas organizaciones se encuentran sujetas a regulaciones y legislaciones. Por último, la innovación, como sustentabilidad organizacional, ha coadyuvado en adoptar mejores prácticas de negocio, uso de tecnologías en campo y producción que las han llevado a mejorar las habilidades o reconfigurar puestos de trabajo.

De esta manera, la sustentabilidad organizacional es esencial para las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora. Coadyuva a dichas organizaciones a cumplir con las expectativas de los consumidores denominado mercado, mejorar eficiencias operativas complejas y contribuir positivamente al desarrollo sustentable, tal como se destaca en la literatura por parte de Robles y Garza (2011).

Las certificaciones, distintivos y auditorias que se presentan en el cuadro 13 reflejan objetivos ambientales, económicos y sociales, como señala el Baumgartner (2009), aseverando que las actividades de una organización sustentable deben estar vinculantes a los tres pilares económicos, sociales y ambientales para reflejar una creación de valor.

Cuadro 13. Certificaciones, distintivos y auditorias.

| Nombre | Enfoque | País de origen |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Primus GFS | Social | Estados Unidos |
| USDA | Social y ambiental | Estados Unidos |
| Global Gap | Social y ambiental | Alemania |
| Fair trade | Ambiental y económico | Estados Unidos |
| México Calidad Suprema | Ambiental | México |
| SENASICA | Ambiental, social y económico | México |
| SMETA | Social y económico | Reino Unido |
| DEALTI | Social | México |
| DEAR | Social | México |
| Kroger | Social | Estados Unidos |
| Rain Forest | Social | Estados Unidos |

Fuente: elaboración propia (2023).

Las certificaciones, distintivos y auditorias presentadas buscan coadyuvar en uno o varios pilares de la sustentabilidad organizativa y mejorar el fortalecimiento competitivo y la posición en el mercado de las organizaciones que las poseen. Las certificaciones encontradas se destacan por su importancia internacional y por ser parte de la normativa sujeta a regulaciones y legislaciones en el país de México, donde se encuentran las organizaciones entrevistadas. Por otra parte, es notable destacar las certificaciones, distintivos y auditorias con país de origen de Estados Unidos, como principal cliente comercial de las organizaciones del sistema vid de mesa sonorenses, y de buen impacto para las organizaciones y la adopción de buenas prácticas sustentables.

Entre las certificaciones expuestas en la tabla 13, destaca “Primus GFS”, una certificación de reconocimiento internacional vinculante a las normativas que rigen la seguridad alimentaria en la cadena de suministros de los productos frescos. Entre sus principales puntos, se encuentra la gestión eficiente de riesgos que permite establecer requisitos de identificación, evaluación y control de riesgos en la cadena de suministros, y ayudan a las organizaciones a implementar en avance, medidas preventivas y correctivas efectivas. Transparencia y trazabilidad en la cadena de suministros de alimentos al requerir registro y seguimiento de dichos productos frescos y, por último, mejorar la imagen de marca (branding) por parte de la organización como un compromiso en la calidad y seguridad de los alimentos.

Con respecto al distintivo SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria) es una iniciativa desarrollada en el país relacionado con la calidad, salud e inocuidad de los productos agroalimentarios, con el fin de prevalecer y proteger la salud de los consumidores y asegurar la competitividad en el sector. En ella destaca la protección a la salud pública y la competitividad a través de los mecanismos de sanitización, la prevención y el control. Se utilizan para ello, protocolos para los cultivos y un fomento a la investigación y el desarrollo tecnológico; impulsa también, la adopción de tecnologías en las organizaciones que les permite avanzar en procesos de innovación organizativa.

Por último, la certificación Global GAP, es un estándar de reconocimiento internacional que establece buenas prácticas agrícolas en la producción de alimentos seguros y sustentables. Global GAP es importante en el contexto de la innovación organizacional, promueve las prácticas agrícolas seguras, sostenibles y de alta calidad; fomenta a su vez, la adopción de tecnologías innovadoras que facilitan el acceso a mercados internacionales y promueve la sostenibilidad ambiental y, con ello, una reconfiguración en la estructura organizativa. Una peculiaridad de esta certificación Global GAP es su enfoque combinado de estándares de calidad e impulso a la innovación. Es pues una certificación idónea para la transformación y el desarrollo agrícola hacia un modelo sostenible, eficiente, de calidad y seguro.

De esta manera, las certificaciones seleccionadas no únicamente tienen una importancia geográfica debido a su vínculo con la normatividad jurídica y legal a que se rigen las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora, si no que, en ellas, se encuentran estatutos, prácticas, mecanismos y procesos vinculantes con la innovación organizacional. Esto es congruente con Whelan y Fink (2016), quien sostiene que la sustentabilidad organizativa es un resultado de adopción de innovación organizacional. Con ellos, se logran mejores niveles de eficiencia y adaptabilidad de las organizaciones a condiciones dinámicas del ambiente externo, como lo es el mercado (Xie, Liu y Chen (2007).

En el cuadro 14 se presentan las proporciones correspondientes a cada una de las certificaciones para poder ubicar su relevancia en los tres ámbitos del desarrollo sustentable (Robles, Terán y Paz, 2022).

Cuadro 14. Proporción correspondiente a cada certificación, auditoría y distintivo, de acuerdo con la proporción obtenida en los tres ámbitos del desarrollo sustentable.

| CERTIFICACIÓN | ÁMBITO DE LA SUSTENTABILIDAD | | | | | | | | | TOTAL DE LA PROPORCIÓN |
|------------------------|------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|--------|-------------|------------|--|------------------------|
| | AMBIENTAL | | | SOCIAL | | | ECONÓMICO | | | |
| | PUNTAJACIÓN | PROPORCIÓN | | PUNTAJACIÓN | PROPORCIÓN | | PUNTAJACIÓN | PROPORCIÓN | | |
| PRIMUS GFS | 58 | 0.0838 | 97 | 0.0958 | 0 | 0.0000 | 0 | 0.0000 | | 0.1796 |
| USDA (ORGÁNICO) | 119 | 0.1720 | 144 | 0.1422 | 0 | 0.0000 | 0 | 0.0000 | | 0.3141 |
| GLOBALGAP | 93 | 0.1344 | 124 | 0.1224 | 0 | 0.0000 | 0 | 0.0000 | | 0.2568 |
| FAIR TRADE | 63 | 0.0910 | 20 | 0.0197 | 6 | 0.1935 | 6 | 0.1935 | | 0.3043 |
| MÉXICO CALIDAD SUPREMA | 140 | 0.2023 | 83 | 0.0819 | 0 | 0.0000 | 0 | 0.0000 | | 0.2842 |
| SENASICA | 143 | 0.2066 | 100 | 0.0987 | 6 | 0.1935 | 6 | 0.1935 | | 0.4989 |
| SMETA | 33 | 0.0477 | 123 | 0.1214 | 10 | 0.3226 | 10 | 0.3226 | | 0.4917 |
| DEALTI | 0 | 0.0000 | 44 | 0.0434 | 0 | 0.0000 | 0 | 0.0000 | | 0.0434 |
| DEAR | 0 | 0.0000 | 45 | 0.0444 | 2 | 0.0645 | 2 | 0.0645 | | 0.1089 |
| KROGER | 15 | 0.0217 | 143 | 0.1412 | 3 | 0.0968 | 3 | 0.0968 | | 0.2596 |
| RAIN FOREST | 28 | 0.0405 | 90 | 0.0888 | 4 | 0.1290 | 4 | 0.1290 | | 0.2583 |
| TOTAL | 692 | | 1013 | | 31 | | 31 | | | 3.0000 |

Fuente: Terán (2022).

Terán (2022), establece en su investigación el procedimiento de valorización de sustentabilidad organizacional a cada una de las dimensiones para cada una de las certificaciones, distintivos y auditorias, que coinciden con las seleccionadas en la presente investigación, donde se llevó a cabo una distribución de ámbitos de la sustentabilidad para cada dimensión (cuadro 15).

Cuadro 15. Ámbitos de la sustentabilidad organizacional.

| Ambiental | Social | Económico |
|---|---|---|
| Plaguicidas, fertilizantes, conservadores, uso de suelo, uso de energía, contaminación del aire, cuidado de flora y fauna, control de desechos de basura y residuos peligrosos. | No contratación a menores, áreas de trabajo seguras, equipo de protección personal, vivienda, atención médica, atención nutricional, hijos con acceso a la educación a distancia, entrenamiento, equidad. | Servicios, alimentación, vivienda o materiales, educación para los hijos, actividades culturales y de recreación. |

Fuente: elaboración propia con base a datos de Terán (2022).

La autora en cuestión, descompone cada una de las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional acorde a Baumgartner (2009) y las vincula a cada una de las certificaciones anteriormente expuestas, dando como resultado una valorización de cada una de las certificaciones a la sustentabilidad organizativa en las dimensiones ambiental, social y económica.

Podemos señalar, que SENASICA cuenta con más ámbitos de la sustentabilidad organizacional. Global GAP, por su parte, es la certificación con mayor valorización en el componente social, mientras que SMETA, la que mejor valorización tiene en la dimensión económica, junto con SENASICA, Fair trade, Rain Forest y DEAR.

De esta forma, tenemos que las certificaciones, distintivos y auditorias definidas para la presente investigación a través de la proporción previamente descrita, presentan un puntaje de 692 puntos en la dimensión ambiental, 1013 puntos en la dimensión social y de 31 puntos en la dimensión económica. Esto, permite en primera instancia, identificar aquellas certificaciones que tienen un objetivo más interiorizado en su normativa que otro acorde a cada una de las dimensiones, es decir, cuales tienen un enfoque más ambiental, social o económico.

El cuadro 14 en conjunto con los ámbitos de sustentabilidad organizativa del cuadro 15 fungen como punto de partida para identificar qué certificaciones, auditorías o distintivos tienen mayor repercusión en la generación de sustentabilidad en las organizaciones, lo que permitirá a continuación identificar los niveles de sustentabilidad de cada una de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreño.

El cuadro 16 hace referencia a cada una de las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora y el número de certificaciones, distintivos y auditorías vinculantes a la sustentabilidad organizativa cuentan. De esta manera, es notable apreciar como existen organizaciones con mayores números de certificaciones, distintivos y auditorías que otras, sobresaliendo aquellas organizaciones con transición a la organización sustentable.

La organización nueve, destaca frente al resto, al contar con el mayor número de certificaciones, con una fuerte preocupación por el componente sustentable. Por otro lado, destacan las organizaciones seis, cuatro y tres que cuentan con siete, cinco y cuatro certificaciones respectivamente. Por su parte, podemos apreciar que existen algunas organizaciones que cuentan con pocas certificaciones, distintivos y auditorías, siendo así, la organización cinco, uno, siete y ocho, que cuentan con dos o tres certificaciones únicamente. Las organizaciones dos y diez cuentan únicamente con 1 certificación, distintivo o auditoría, evidenciando un camino importante a recorrer en la transición a la organización sustentable.

Sin embargo, el número de certificaciones, distintivos o auditorías con los que cuenta cada una de las organizaciones del sistema vid a través de un refinamiento de la valorización de estas, permitirá ofrecer un índice más certero sobre la transición a la organización sustentable de cada una de ellas, como se expresa en el cuadro 17.

Cuadro 16. Número de certificaciones, auditorías y distintivos con los que cuentan actualmente las organizaciones del sistema vid en Sonora.

| ORGANIZACIÓN | PRIMUS GFS | CCOF (USDA ORGANIC) | GLOBAL GAP | FAIR TRADE | MÉXICO C.S. | SENASICA | SMETA | DEALTI | DEAR | KROGER | RAIN FOREST | NÚMERO DE CERTIFICACIONES |
|--------------|---------------|------------------------|---------------|---------------|----------------|----------|-------|--------|------|--------|----------------|------------------------------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| 7 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 8 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| TOTAL | 5 | 2 | 9 | 2 | 5 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Cuadro 17. valorización asignada a cada organización, de acuerdo con 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 | DEAL TI | DEAR | KROGER | RAIN FOREST | TOTAL |
|--------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 1 | 0.1796 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2596 | 0.0000 | 0.4392 |
| 2 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 |
| 3 | 0.1796 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.2842 | 0.4989 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 1.2195 |
| 4 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.2842 | 0.4989 | 0.4917 | 0.0434 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 1.5750 |
| 5 | 0.1796 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2842 | 0.4989 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.9627 |
| 6 | 0.1796 | 0.3141 | 0.2568 | 0.3043 | 0.2842 | 0.4989 | 0.0000 | 0.0434 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 1.8813 |
| 7 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.4917 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.7485 |
| 8 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.4917 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.7485 |
| 9 | 0.1796 | 0.3141 | 0.2568 | 0.3043 | 0.2842 | 0.4989 | 0.4917 | 0.0000 | 0.1089 | 0.2596 | 0.2583 | 2.9564 |
| 10 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 |
| 11 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2568 | 0.0000 | 0.0000 | 0.4989 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.7557 |
| TOTAL | 0.8980 | 0.6282 | 2.3112 | 0.6086 | 1.4210 | 2.9934 | 1.9668 | 0.0868 | 0.1089 | 0.5192 | 0.2583 | 11.8004 |

Fuente: elaboración propia con base a Terán (2022).

El cuadro 18 muestra los índices de sustentabilidad organizacional con los que cuenta cada una de las organizaciones del sistema vid de mesa en Sonora. Como se describió con anterioridad, cada una de las certificaciones obtuvo una valorización acorde a sus cumplimientos en las dimensiones social, ambiental y económica, asignando así un valor cuantitativo a cada una de ellas, donde el cumplimiento total de las once certificaciones, distintivos y auditorías da como resultado, un valor de 3.00 puntos.

Con este cálculo específico, y de acuerdo con el número proporcionado obtenido para cada certificación expresado en el cuadro 13 y a través de las obtenciones de dichas certificaciones, distintivos y auditorías con las que actualmente cuentan las organizaciones se evidencia en el cuadro 17, es posible dar como resultado un indicador cuantitativo del nivel de sustentabilidad organizativa para cada una de las organizaciones del sistema vid en Sonora. Para ello, la organización nueve es la única que se encuentra en el intervalo de 2 y 2.9 puntos, obteniendo específicamente 2.9564, siendo una organización destacable y en una transición a la sustentabilidad organizacional.

Por su parte, las organizaciones 6, 4 y 3 se encuentran dentro del intervalo de 1 y 1.9 puntos, obteniendo respectivamente 1.88, 1.57 y 1.21, y son las organizaciones consideradas en un nivel medio debido a dicha valorización y en proceso tránsito hacia la sustentabilidad (Terán, 2022). Por último, se encuentran las organizaciones 5, 11, 7, 8, 1, 10 y 2, organizaciones que se encuentran en un nivel bajo de sustentabilidad organizativa al estar en los intervalos de 0 y 0.9, con puntajes de 0.96, 0.75, 0.74, 0.74, 0.43, 0.25 y 0.25. Son organizaciones que actualmente se encuentran en procesos y estrategias para la transición a la sustentabilidad organizacional.

De esta manera, se presenta en el cuadro 18 los indicadores de porcentaje de sustentabilidad organizacional para cada una de las organizaciones a través de los números anteriormente descritos.

Cuadro 18. Porcentajes de sustentabilidad organizacional de las organizaciones del sistema vid en Sonora.

| Organización | Porcentaje de sustentabilidad organizacional |
|--------------|--|
| 1 | 14.64% |
| 2 | 8.56% |
| 3 | 40.65% |
| 4 | 52.50% |
| 5 | 32.09% |
| 6 | 62.71% |
| 7 | 24.95% |
| 8 | 24.95% |
| 9 | 95.55% |
| 10 | 8.56% |
| 11 | 25.19% |

Fuente: elaboración propia (2023).

De esta manera, es posible evidenciar como la organización 9 la que mayor porcentaje de sustentabilidad tiene al contar con un 98.55%, siguiendo la organización 6 con un 62.71% y la organización 3 con un 40.65%.

Estas cifras anteriormente descritas, son congruentes con los niveles de innovación organizacional que expresan las organizaciones del sistema vid en Sonora, siendo la organización 9 por su parte, la que mayores niveles de innovación organizacional ha llevado a cabo en sus prácticas de negocio, puestos de trabajo y relaciones externas, así como las organizaciones 6, 3 y 5 respectivamente, evidenciando una relación en como aquellas organizaciones del sistema vid con mayores niveles de innovación organizacional son aquellas que expresan como resultado, mayores índices de sustentabilidad organizacional.

Lo anteriormente descrito evidencia una congruencia con el arreglo teórico-conceptual presente en la investigación, en donde las exigencias de mercado a las cuales se encuentran expuestas las organizaciones del sistema vid en Sonora requieren de un liderazgo transformacional que coadyuve a las organizaciones a la innovación organizacional y con ello transitar hacia la sustentabilidad

organizacional. Lo anterior, haciendo énfasis en la innovación organizacional descrita en el manual de Oslo (2005) presentado por la OECD, donde se reflejan las dimensiones prácticas de negocio, puestos de trabajo y relaciones externas.

Las organizaciones anteriormente descritas, se encuentran expuestas a condiciones de demanda altamente dinámicas, como lo son tamaño, grados brix, inocuidad, grado de innovación, y certificaciones, destacando así exigencias de mercado de carácter intangible. De esta manera, las organizaciones han llevado a cabo cambios en sus procesos y una genuina reconfiguración a su estructura jerárquica, interiorizando cada uno de estos nuevos procesos a través de sus gerentes, que evidencian un alto grado de liderazgo transformación en sus cuatro dimensiones, específicamente muestran congruencia con las dimensiones de consideración individual del trabajador, y estimulación intelectual, dimensiones establecidas en la operativización de Bass (1990).

Llevan a cabo nuevos métodos en sus prácticas de negocio a través de mejoras la digitalización de procesos, capacitaciones, uso de software especializado y nuevas prácticas agrícolas, de procesamiento y comercialización. De igual manera, han llevado a cabo cambios en sus prácticas de negocio y relaciones externas, esto, a través de cambios en su organigrama, nuevos departamentos, habilidades de puestos, colaboraciones y subcontratación.

Las organizaciones que mayores niveles de innovación organizacional llevan a cabo, como se expresa en las tablas 18 y 19 respectivamente, muestran una transición sólida hacia la sustentabilidad organizacional, destacando mejores prácticas sustentables, mejor manejo de materiales, eficientizando sus procesos y operando bajo mejores condiciones a los empleados y las comunidades donde operan.

4.5.1 Relación Innovación Organizacional y Sustentabilidad.

Finalmente, necesitamos realizar las pruebas de correlación para poder fijar una posición con respecto a la hipótesis de que la innovación organizacional está relacionada con la sustentabilidad.

Para proceder a ese análisis, es importante que los atributos de las nuevas estructuras en el lugar de trabajo y relaciones externas se jerarquicen. Para ello, se estableció una jerarquización del 1 al 6 donde el 1 es el más alto y el 6 el más bajo (cuadro 19).

Una vez realizada la jerarquización, se establecen los indicadores de cardinalidad mediante la fórmula 1. Posteriormente se multiplican los indicadores obtenidos por el valor que tiene cada atributo y se obtiene lo siguiente: la valorización de nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas (ver cuadro 20); la jerarquización de nuevas prácticas de negocio (ver cuadro 21); y los índices de nuevos métodos en las prácticas de negocios (ver cuadro 22).

$$W_j = \frac{1/r_j}{\sum_{i=1}^n 1/r_i} \quad \text{Fórmula 1}$$

Cuadro 19. Jerarquización de atributos de nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas.

| Atributos | Jerarquización de atributos | Indicadores de cordialidad |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Nuevos departamentos | 1 | 0.41 |
| Cambios en el organigrama | 2 | 0.20 |
| Nuevas habilidades en puestos | 3 | 0.14 |
| Especialización de puestos | 4 | 0.10 |
| Subcontratación | 5 | 0.08 |
| Colaboración con instituciones | 6 | 0.07 |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Cuadro 20. Valorización de nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas.

| Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas | | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------|--|----------|
| Organización | Nuevos departamentos | Cambios en el organigrama | Nuevas habilidades en puestos | Especialización de puestos | Subcontratación | Colaboración con instituciones públicas y privadas | SUM |
| O1 | 0 | 0 | 0.14 | 0.10 | 0 | 0 | 0.238095 |
| O2 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0 | 0.07 | 0.918367 |
| O3 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |
| O4 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0 | 0.931973 |
| O5 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0 | 0.07 | 0.918367 |
| O6 | 0 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 0.591837 |
| O7 | 0 | 0.20 | 0 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 0.455782 |
| O8 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0 | 0.07 | 0.918367 |
| O9 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |
| O10 | 0 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0 | 0.07 | 0.510204 |
| O11 | 0 | 0.20 | 0 | 0 | 0.08 | 0 | 0.285714 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Cuadro 21. Jerarquización de nuevas prácticas de negocio.

| Atributos | Jerarquización de atributos | Indicadores de cordialidad |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Prácticas agrícolas | 1 | 0.41 |
| Prácticas de procesamiento | 2 | 0.20 |
| Prácticas de comercialización | 3 | 0.14 |
| Software especializado | 4 | 0.10 |
| Digitalización de procesos | 5 | 0.08 |
| Capacitación al personal | 6 | 0.07 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Cuadro 22. Índices de nuevos métodos en las prácticas de negocios

| Organización | Prácticas agrícolas | Prácticas de procesamiento | Prácticas de comercialización | Software especializado | Digitalización de procesos | Capacitaciones al personal | |
|--------------|---------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------|
| O1 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0 | 0 | 0.07 | 0.82 |
| O2 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0 | 0 | 0.07 | 0.816327 |
| O3 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |
| O4 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|------|----------|
| O5 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0 | 0.08 | 0.07 | 0.897959 |
| O6 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0 | 0.08 | 0.07 | 0.897959 |
| O7 | 0 | 0 | 0 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 0.251701 |
| O8 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |
| O9 | 0.41 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 1 |
| O10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.07 | 0.068027 |
| O11 | 0.41 | 0 | 0 | 0 | 0.08 | 0.07 | 0.557823 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Finalmente, se calcularon los porcentajes de Sustentabilidad, con respecto a Nuevos métodos en las prácticas de negocios y Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas (cuadro 23), y se llevó a cabo el análisis de la correlación de sustentabilidad e innovación organizacional (ver cuadro 24).

Cuadro 23. Porcentajes de sustentabilidad e índices de innovación organizacional.

| Organización | % de Sustentabilidad | Cuadro 13. Nuevos métodos en las prácticas de negocios | Cuadro 12. Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas |
|---------------------|-----------------------------|---|--|
| 1 | 15% | 0.82 | 0.24 |
| 2 | 9% | 0.82 | 0.92 |
| 3 | 41% | 1.00 | 1.00 |
| 4 | 53% | 1.00 | 0.93 |
| 5 | 32% | 0.90 | 0.92 |
| 6 | 63% | 0.07 | 0.59 |
| 7 | 25% | 0.25 | 0.46 |
| 8 | 25% | 0.86 | 0.92 |
| 9 | 96% | 0.86 | 1.00 |
| 10 | 9% | 0.07 | 0.51 |
| 11 | 25% | 0.56 | 0.29 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Cuadro 24. Correlación de sustentabilidad e innovación organizacional.

| | Sustentabilidad | Nuevos métodos en las prácticas de negocios | Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas |
|--|------------------------|--|---|
| Sustentabilidad | 1 | | |
| Nuevos métodos en las prácticas de negocios | 0.153813872 | 1 | |
| Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas | 0.429481404 | 0.583232424 | 1 |

Fuente: elaboración propia (2023).

Los análisis de correlación indican que la Sustentabilidad y Nuevos métodos en las prácticas de negocios tiene una correlación de 0.154. Este valor está cercano a 0, lo que sugiere que hay una correlación positiva muy débil entre estas dos variables. Es decir, la adopción de nuevos métodos en las prácticas de negocios tiene una influencia mínima, si acaso existe alguna, en la sustentabilidad. Esto es comprensible debido a la fuerte dependencia de las organizaciones a las decisiones que se sugieren por parte de los distribuidores.

Con respecto a la sustentabilidad y nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas, el coeficiente de correlación es 0.429. Este valor sugiere una correlación positiva moderada. Esto significa que hay cierta tendencia a que cuando la sustentabilidad mejora, también lo hacen las nuevas estructuras en el lugar de trabajo y relaciones externas, aunque no de manera importante. Es posible señalar que las presiones que tiene la organización por avanzar hacia la sustentabilidad, han propiciado la emergencia de nuevos puestos de trabajo y formas de interacción entre éstos.

En lo que corresponde para Nuevos métodos en las prácticas de negocios y Nuevas estructuras en lugar de trabajo y relaciones externas, el coeficiente de correlación es 0.583. Este es un valor moderadamente alto, lo que indica una correlación positiva moderada-fuerte entre estas dos variables. Cuando las empresas adoptan nuevos métodos en sus prácticas de negocio, es probable que también implementen nuevas estructuras en el lugar de trabajo y en las relaciones externas.

La sustentabilidad tiene una correlación muy débil con los nuevos métodos en las prácticas de negocios. Esto podría deberse a que esas dos áreas son en gran medida independientes una de la otra, en lo que respecta específicamente a la muestra estudiada.

Hay una correlación positiva moderada entre la Sustentabilidad y Nuevas estructuras en el lugar de trabajo y relaciones externas. Esto podría sugerir que las empresas que se centran en la Sustentabilidad podrían también estar más dispuestas o ser más eficaces en la implementación de nuevas estructuras organizativas.

Hay una correlación positiva moderada-fuerte entre los Nuevos métodos en las prácticas de negocios y Nuevas estructuras en el lugar de trabajo y relaciones externas. Esto sugiere que las empresas que son innovadoras en las primeras tienden a serlo también en las segundas.

5. CONCLUSIONES

El sistema vid de mesa en el estado de Sonora es un sistema agrícola relevante para el crecimiento económico y desarrollo regional de la entidad, destaca su nivel de producción en el contexto nacional y por su orientación al mercado estadounidense, principal cliente comercial de estas organizaciones por su cercanía geográfica y por ser una importante ventana comercial.

El mercado de este sistema presenta nuevas estructuras de demanda provenientes de segmentos de consumidores especializados con exigencias de carácter intangible, no visibles, que van más allá de las características intrínsecas establecidas en el producto final. Esas demandas de mercado exigen a las organizaciones nuevos métodos en sus prácticas de negocios que atañen a la innovación organizacional. En el caso de Sonora, la innovación organizacional que han llevado a cabo las organizaciones del sistema vid comprende nuevas prácticas en sus departamentos y puestos de trabajo como son, entre otras, la digitalización de los procesos, el uso de software especializado, nuevas tecnologías en la producción y procesamiento, así como ciertas capacitaciones para proveer de nuevas habilidades a la fuerza de trabajo.

Las pruebas estadísticas fundamentadas en datos empíricos en el caso sistema vid de mesa en Sonora permiten afirmar que existe una relación entre innovación y sustentabilidad. Las más importantes son los altos índices de innovación organizacional que ejercen las organizaciones desde la dimensión de nuevos procesos en las prácticas de negocio y la correlación positiva moderada que tienen estas organizaciones con la incorporación de prácticas sustentables en las dimensiones social, económica y ambiental.

Lo anterior permite validar la hipótesis de investigación “La innovación está relacionada con la sustentabilidad en las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora”. Los cambios innovadores en dichas organizaciones se explican por un dinamismo en los consumidores quienes las presionan para cumplan con sus exigencias, que en su mayoría son factores intangibles. Para poder adaptarse, las organizaciones productoras de uva de mesa han incorporado líderes transformacionales que les ha permitido un ensamble adecuado a las exigencias de mercado.

El sistema ha avanzado en la incorporación de un comportamiento cada vez más sustentable acorde con lo que actualmente se les exige a las organizaciones a nivel global. Es importante anotar, que futuras investigaciones sobre estas líneas, deberán avanzar estableciendo relaciones sobre conjuntos de variables más específicas que permitan dilucidar sobre qué grupo influye más en el comportamiento sustentable de las organizaciones.

De este modo, los resultados del presente estudio confirman lo encontrado en la revisión de literatura: que la innovación organizacional a través de prácticas de negocios coadyuva a lograr una mayor eficiencia y valor agregado al satisfacer las exigencias de los consumidores más demandantes y avanzar hacia la competitividad y prosperidad comercial del sistema.

6. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que surgen de esta investigación.

En primera instancia, se recomienda investigar a profundidad la adopción de nuevas tecnologías en el sector agrícola, productivo y de comercialización que permita establecer, de ser el caso, una ruta de transición digital a través de la innovación organizacional. En ese análisis, señalar el papel que juega la mercadotecnia, el branding y las TICS con el propósito de mostrar como las exigencias de mercado se identifican e interiorizan en cada departamento de la organización (mercadotecnia, publicidad e investigación de mercados, entre otros).

Las recomendaciones se encuentran dirigidas a las organizaciones del sistema vid en Sonora, con el objetivo de promover su posicionamiento competitivo y generar un impacto significativo al desarrollo regional.

De igual forma, se recomienda replicar el estudio realizado, en otro tipo de sectores empresariales que forman parte de las PYMES, con el fin de validar el modelo teórico-conceptual de análisis, así como instrumento de investigación diseñado.

7. LIMITANTES

En el transcurso de esta investigación, se encontraron diversas limitantes que es destacable mencionar y considerar al interpretar los resultados obtenidos.

En primera instancia, el trabajo de campo se llevó a cabo durante la pandemia derivada del COVID-19, esto llevó a aplicar las entrevistas a través de canales digitales (videollamadas y llamadas telefónicas), lo cual redujo la riqueza de comunicación esperada en una entrevista cara a cara, en el propio campo de trabajo. En segundo punto, dada las características de la investigación de tener como sujetos a gerentes líderes de las organizaciones, se contó con tiempo limitado con cada uno de ellos, lo cual también impactó su tiempo de respuesta y por tanto la riqueza de la información obtenida.

8. REFERENCIAS

- AALPUM. (2023). Productores. Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa. Recuperado de: <http://aalpum.org/productores/>
- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Editorial Legis. Colombia.
- Akriti, C. y Chandan, K. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: a study of mediating and moderating influences. *Journal of strategy and management*. 12(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Antonelli, C., Patrucco, P. y Quatraro, F. (2013). Productivity growth and pecuniary knowledge externalities: an empirical analysis of agglomeration economies in European regions. *Economic Geography*, 87(1), 23-50. Doi. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fhdl.handle.net%2F10.1111%2Fj.1944-8287.2010.01104.x;h=repec:bla:ecgeog:v:87:y:2011:i:1:p:23-50>
- Aranda, A. (2016). Liderazgo y organizaciones sustentables en el Sistema vid de mesa sonoreño. Tesis de maestría. Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo, México.
- Armbruster, D., Heidi, B., Kinkel, S, y Lay, G. (2008). Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation*. 28. 644-657. DOI: 10.1016/j.technovation.2008.03.003.
- Bansai, P. (2002). The Corporate Challenges of Sustainable Development. *The Academy of Management Executive*, 16, 122-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.7173572>
- Bantel, K., y Jackson, S. (1989) Top Management and Innovations in Banking: ¿Does the Composition of the Top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Bañuelos, F., Robles, J. y Aranda, A. (2019). Los zarcillos que sostienen la producción de uva de mesa en Sonora. Testimonios orales de los líderes. *Ra Ximhai*, 15(2):29-48. DOI: doi.org/10.35197/rx.15.02.2019.02.
- Bass B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18, 19-32. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B.M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baumgartner, R. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17, 102-113. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/sd.405>
- Baumgartner, R. y D. Ebner (2010) "Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels". *Sustainable Development*. 18, 76-89. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/sd.447>
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A

Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Applied Psychology*, 901-910. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

Boyles, M. (2022). *Innovation in business: what it is & why it's so important.*, de Harvard Business School Sitio web: <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>.

Bukhamsin, M. (2015). Investigating the relationship between organizational innovation capability and firm performance. *Information and knowledge management*. Recuperado de: <https://arrow.tudublin.ie/scschcomdis/61/>

Burns, J. (1978). *Transforming leadership*. En *Leadership* (241-256). Estados Unidos: Harper Torchbooks.

Camagni, R. y Capello, R. (2013). Regional innovation patterns and the EU regional policy reform: toward smart innovation policies. *Special issue: knowledge, innovation, and regional performance territorial patterns of innovation in Europe*. Junio 2013, 185-389. DOI: <https://doi.org/10.1111/grow.12012>

Camargo, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, 69, 20-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.515>

Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (2001). *Informe general del estado de la ciencia y tecnología 2001*. Gobierno de México. <https://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion/informe-general-2001>

Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (2006). *Informe general del estado de la ciencia y tecnología 2006*. Gobierno de México. <https://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion/informe-general-2006/267-igecyt-2006/file>

Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (2020). *Informe general del estado de la ciencia y tecnología 2020*. Gobierno de México. <https://www.siicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion/informe-general-2020-1/4987-informe-general-2020/file>

Coordinación Nacional de las Fundaciones Produce (2010). Investigación, validación y transferencia tecnológica. SAGARPA. <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2018/11/14/1527/14112018-informe-de-evaluacion-itt-final-2010.pdf>

Crossan, M, y Apaydin, M. (2010) A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>

Damanpour, F. y Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409. DOI:

<https://doi.org/10.2307/2393031>

- Damanpour, F., Szabat, K. y Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-602. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Damanpour, F., Walker, R. y Avellaneda, C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Dangelico, R., Pujari, D. y Pontrandolfo, P. (2016). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business strategy and the environment*, 26, 490-506. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1932>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisión (empowerment). En *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima Edición (168-191). México: Editorial McGraw- Hill Interamericana.
- Day, G. (2006). Aligning the Organization with the market. *MIT Sloan Management Review*, 48, 41-49. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/aligning-the-organization-with-the-market/>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Estados Unidos: Harper y Row.
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 90, 95-100. Recuperado de: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- DuBrin, A. (2013). Charismatic and transformational leadership. En *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (72-98). Canada: Cengage Learning.
- Dubrin, A. (2013). *Leadership, research findings, practice, and skills*. Estados Unidos: South Western Cengage learning.
- Dubrin, A. (2013). *Leadership, research findings, practice, and skills*. Mason, Estados Unidos: Editorial Southwestern Cengage learning.
- Dyllick, T. y K. Hockerts (2002) "Beyond the business case for corporate sustainability" *Business Strategy and the Environment*. 11, 130-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- Elenkov, D., Judge, W., y Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Elkins, T y Keller R. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership quarterly*, 14(4), 587-606. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00053-5
- Evangelista, R. y Vezzani, A. (2012). The impact of technological and organizational innovation on employment in European firms. *Industrial and corporate change*. 21(4): 871-899. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtr069>
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A guide to the literature. *The Oxford handbook of innovations*, 1,

1-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>

- FAO-OIV (2016). Table and dried grapes. Roma: FAO, OIV. Recuperado de: <https://www.oiv.int/public/medias/5268/fao-oiv-focus-2016.pdf>
- Gabler, C., Richey, R. y Rapp, A. (2015) Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 45, 151-161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.014>
- García V. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change*, 21, 188-212. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Gobierno ayuntamiento de Hermosillo (2019). *Mapa de la ciudad*. H. Ayuntamiento de Hermosillo. Recuperado de: <https://www.hermosillo.gob.mx/mapainteractivo/>
- Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad/Rosana Guber*. Bogotá: Grupo Editorial, Norma, 2001.
- Gumusluoglu, L., e Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gutiérrez, R. (2015). *La era de la innovación. En Innovación a la mexicana: Más allá de romper paradigmas (25-45)*. México: Penguin Random House.
- Hamack, J. (2020). *Wine Folly*. Estados Unidos: Col y Col. Recuperado de <https://pdfkeys.com/download/3430559-Classic%20Wines%20Wine%20Folly.pdf>
- Han, J. y Namwoon, K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(3), 30-45. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252285>
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Liderazgo: Una perspectiva inicial. En Administración del comportamiento organizacional (58-82)*. México: Prentice Hall.
- Hsiao, H., y Chang, J. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 12, 621-631. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>
- Huggins, R. (2003). *Creating a uk competitiveness index: Regional and local benchmarking, Regional Studies*, 37(1). 89-96. DOI: 10.1080/0034340022000033420
- Imran, R., Rehman, A. y Yousaf, I. (2009). Influence of Transformational leadership on employee performance: A Pakistani perspective. *International Journal of Accounting Information Science and Leadership*. 2. 53-60. DOI: 10.5897/AJBM09.203
- IndexBox (2020). World spirit obtained from distilled grape wine or grape marc – market analysis, forecast, size, trends, and insights. Recuperado de: <https://www.indexbox.io/search/grape-wine-spirits-market/>
- Información Agroalimentaria y Pesquera (2022). Producción de uva en México 2022. SIAP. Recuperado de: <https://www.gob.mx/siap/documentos/produccion-de-uva-en-mexico-2022>
- Información Agroalimentaria y Pesquera (2022). Producción de uva en México 2021. SIAP. Recuperado de: <https://www.gob.mx/siap/documentos/produccion-de-uva-en-mexico-2021>

- Información Agroalimentaria y Pesquera (2022). Producción de uva en México 2020. SIAP. Recuperado de: <https://www.gob.mx/siap/documentos/produccion-de-uva-en-mexico-2020>
- Jung, D. y Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33, 313-336. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Jung, D., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kamasak, R., y Bulutlar, F. (2010). Influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09555341011040994>
- Kantler, R. (1983). Managing in the innovating organization: skills for change masters. En *The change masters (207-306)*. Estados Unidos: Simon & Schuster, Inc.
- Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 5, 1-26. DOI: 10.1007/bf01965413
- Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Marketing en un mundo cambiante*. En *Fundamentos de marketing (1-41)*. México: Pearson Education.
- Laris, F. (1988). *Estrategias para la planeación y el control empresarial*. México: Editorial Trillas.
- Linnenluecke, M. y Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45, 357-366. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.08.006
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta edición. Ciudad de México, México: Editorial Cengage learning.
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo*. México: Cengage learning.
- Maio, E. (2003). Managing brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44, 235-246. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023364119516>
- Mankin, G. (1997). Las fuerzas del mercado. En *Principios de economía (65-66)*. México: Harvard University.
- Marino, L. y Nespoli, C. (2011). Innovation and knowledge for encouraging Enterprise competitiveness. International Conference Research, *Production and Management*. 2012 Naples. Sexta edición.
- Mas Verdú, F. (2014). Política de innovación y regions: instrumentos y tendencias. Diputación de Barcelona, retos y future del Desarrollo economico local. Recuperado de: <https://asociacionredel.com/wp-content/libro/07.html>
- Mendoza, G. (2009). La innovación organizacional en empresas mexicanas (The organizational innovation in Mexican companies). *Innovaciones de negocios*, 6, 77-89. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12512>
- Mone, M., McKinley, W. y Vincent, L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of management*, 23, 115-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0356>
- Morales, V., Montes, F. y Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational

innovation learning in entrepreneurship. *Industrial management & data*. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570610642940>

- Mostafa, N. y Negm, A. (2018). Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry. *Procedia Manufacturing*, 22(1), 1007-1014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.143>
- Mumford, M. D., Hunter, S. T., Eubanks, D. L., Bedell, K. E., & Murphy, S. T. (2007). Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 402–417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.002>
- Muñoz, R. (2014). *La era de la innovación. En Innovación a la mexicana: Más allá de romper paradigmas* (25-45). México: Penguin Random House
- OECD and Statistical Office of the European Communities. (2005). Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. Europa: OECD Publishing.
- Pekovic, S., Rolland, S. y Gatignon, H. (2015). Customer orientation and organization innovation: the case of environmental management practices. *Journal of business and industrial marketing*. 37(7): 835-848. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0228>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee. *Journal of management*, 22(2), 259-298. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Prajogo, D. y Ahmed, P. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*. 36(5), 499-515. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Robles, J., Terán, K., y Paz, J. (2022). Sustentabilidad en organizaciones agrícolas. El caso del sistema vid en zonas áridas del noroeste de México. *Innovación y suelos sanos para el desarrollo sustentable*, 1, 616-620
- Robles, J.M. y Garza, C. 2011. *Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora*. CIAD, A.C, México.
- Ruelas, A. (2004). The Knowledge-Disequilibrium-Performance KDP, a proposed paradigm for an economy characterized by disequilibrium and rapid or radical change., *Kenan Flager Business School*.
- Sánchez, A. y Sarmiento S., (2011). La innovación en la Pyme de México, como impulsora de un desarrollo sustentable. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*. Número 12, enero-junio. ISSN 1870205-8. México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Sapprasert, K. y Clausen, T. (2012). Organizational Innovation and Its Effects. *Industrial and Corporate Change*, 21, 1283-1305. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Estados Unidos: Harvard economic studies.
- Scott, S. G y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. DOI: <https://doi.org/10.2307/256701>

- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J. y Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction Firms. *Construction management and economics*, 21, 603-612. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0144619032000134138>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2016). Notable incremento en la Producción de Uva de Mesa (Hermosillo, Pesqueira y Caborca). Recuperado de http://sagarhpa.sonora.gob.mx/portal_sagarhpa/noticias/93-agricultura/135-incremento-en-la-produccion-de-uva-de-mesa.html
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Planeación agrícola nacional 2017-2030. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257085/Potencial-Uva.pdf>
- Servicio de información agroalimentaria y Pesquera (2019). Panorama agroalimentario 2019. *Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado de: https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2019/Atlas-Agroalimentario-2019
- Servicio de información agroalimentaria y Pesquera (2020). *Panorama agroalimentario 2020*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de: https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2020/Atlas-Agroalimentario-2020
- Shepherd, W., y J, Shepherd. (2004). *The economics of industrial organization*. Michigan, Estados Unidos: Editorial Prentice-Hall.
- Solís, D., Robles, J., Preciado, J. y Hurtado, B. (2017). El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Estudios Sociales*, 27, 274-294.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., y Massarik, F. (1961). *Leadership and the influence process*. En *Leadership and organization: A behavioral science approach* (2-8). Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.
- Terán, K. (2022). Equidad Gerencial, Como una Demanda Intangible de Mercado: Hacia Organizaciones Sustentables. El Caso de uva de Mesa. (Tesis de doctorado). Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD, A.C.)
- Terán, K., Robles, J. M., Preciado, J. M., y López, D. C. (2019). Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 13, 86-89. DOI: <https://doi.org/10.31908/19098367.1166>
- The Packer (2014). Fresh trends 2014. The Packer. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/magazines/fresh-trends-2014>
- The Packer (2017). Fresh trends 2017. The Packer. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/magazines/fresh-trends-2017>
- The Packer (2020). Fresh trends 2020. The Packer. Recuperado de: <https://www.thepacker.com/magazines/fresh-trends-2020>
- The Packer (2022). Fresh trends 2022. The Packer. Recuperado de: <http://digitaledition.qwinc.com/publication/?i=741354>
- Thompson, I. (2005). Segmentación del mercado. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf

- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005): *Managing innovation* tercera edición, Londres: John Wiley & Sons.
- Tohidi, H. y Jabbari, M. (2012). The Important of Innovation and Its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535-538. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Torres, A. A. J. (2013). Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de mesa Hermosillo Sonora, en Estados Unidos y la Unión Europea. Recuperado de <http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/2187>
- Torres, S., García, P. y Díaz, F. (2012). Responsabilidad social empresarial como plataforma del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas latinoamericanas, *Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, 8, 9-13.
- Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. DOI: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, 590-607. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A. y Rogers, E. (1988). Innovations and Organizations: Critical Perspectives. *Strategic management and entrepreneurship*, 15, 632-651. DOI: <https://doi.org/10.1177/009365088015005007>
- Whelan, T. y Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. *Harvard business review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- Woodman, R., Sawyer, J. y Griffin R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18, 293-321. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Xie, H., Liu C., y Chen C. (2007). Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation, and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China. *Brill*, 1(1), 222-253. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11782-007-0014-z>
- Zhang, Y., Zheng, J., y Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *MDPI Sustainability*, 10, 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10051506>
- Zwass, V. (1996). Electronic commerce: structure and issues. *International journal of electronic commerce*, 1 (1). 3-23. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>

9. ANEXOS

9.1 Guion de Entrevista

Datos generales

Nombre:

Edad:

Nombre de la organización:

Último nivel de estudios:

Años que tiene usted laborando en la organización:

Puesto que desempeña:

Sexo:

Antigüedad en el puesto:

Personal a su cargo:

Giro de la organización (productor, distribuidor, comercializador):

Años que tiene de fundación la organización:

Tamaño de la organización (por número de empleados):

Concepto Mercado

Hablando de la uva de mesa:

1. ¿Cuáles son las variedades que produce?
2. ¿Se han incorporado nuevas variedades de producto? ¿Cuáles son? ¿A qué obedecen esas incorporaciones?
3. ¿Qué variedades se han dejado de producir y por qué?
4. ¿Qué variedad resulta más rentable/mejor cotizada?
5. ¿Qué variedad de su producto tiene menor demanda?
6. ¿Qué variedad ha generado mejor precio y el rango?

7. ¿Se tienen claras las características que el mercado pide entre una variedad y otra?
8. ¿A cuántas hectáreas asciende actualmente la superficie cultivada?
9. ¿Aproximadamente cuántas hectáreas tiene por variedad?
10. ¿Por variedad, qué rendimiento le deja cada hectárea?
(Hacer cuadro rendimiento por hectárea de cada variedad)
11. ¿Cuál es el costo de producción de una hectárea de su producto?
12. ¿Cuál es el porcentaje o volumen de su producto para exportación?
13. ¿Tienen conocimiento del destino final del producto?
14. ¿Conocen alguna característica del consumidor final?
15. ¿Ha cambiado la ventana comercial debido a variedades que han incorporado?
16. ¿Cómo se enteran ustedes de los cambios que quiere el consumidor?
17. ¿Se ha presentado una reestructuración en la organización, si es así, ¿a qué obedece?
18. ¿Quiénes son sus competidores y como compiten con ustedes?
19. ¿Cuál es su fortaleza o ventaja competitiva frente a ellos?

Concepto Calidad

20. ¿Qué considera usted que es la calidad?
21. ¿Qué atributos de calidad definen a las diferentes variedades de uva?
22. ¿En los últimos años han aparecido exigencias de calidad además de las que nos mencionó?
23. ¿De todos los atributos de calidad que mencionó cuáles son las características que exige el cliente?
24. ¿Qué características reducen la calidad de la uva?
25. ¿Desde el inicio de los procesos agrícolas hasta la distribución qué situaciones se pueden presentar que reduzcan la calidad de la uva?
26. ¿Tiene un estimado del porcentaje de pérdidas debidas a problemas de calidad del producto?
27. ¿En el tiempo que usted tiene en la organización qué actividades o estrategias han implementado para mejorar la calidad de la uva?
28. ¿Hay alguna nueva estrategia de calidad que hayan implementado? Si es así, ¿a qué obedece?
29. ¿Las certificaciones con las que cuenta de qué manera han modificado los procesos de la organización?
30. ¿Las certificaciones han provocado nuevas contrataciones, nuevos puestos, cambio de organigrama, capacitaciones, etc.?

31. ¿Cómo percibe usted el mejoramiento en la organización?
32. ¿Los atributos de calidad cambian para el mercado nacional?
33. ¿La implementación de las certificaciones le ha permitido a la organización mejoras en los procesos de calidad del producto? ¿cuáles procesos se han mejorado?
34. ¿Usted cree que se ha modificado el concepto de calidad que tenía antes la organización al que se percibe ahora?
35. ¿Hay otra forma en la que los clientes expresan las condiciones de demanda que no sea por medio de las certificaciones?
36. ¿Cree que los consumidores finales de la uva tienen una conciencia de consumo responsable? ¿considera que el cliente está demandando más atributos de sustentabilidad?
37. ¿Ha habido demandas que no tengan que ver con la parte física del producto, sino de responsabilidad social o ambiental?, si es así, ¿me podría mencionar ejemplos?
38. ¿Colabora con el gobierno local, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil?, si es así, ¿de qué manera colabora?

Evaluación de liderazgo transformacional

39. Como gerente, ¿Qué mecanismos implementa para el logro de los objetivos organizacionales?
40. ¿Qué ideas fomenta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
41. Ante una nueva necesidad dentro de la organización, ¿Cómo soluciona el problema?
42. ¿Usted promueve nuevas formas de ver cómo solucionar tareas hacia los objetivos organizacionales?
43. ¿Con qué acciones usted promueve la enseñanza y entrenamiento de los empleados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
44. Como gerente, ¿reconoce las tareas desempeñadas por los empleados?
45. ¿Como gerente incentiva con recompensas a sus empleados por alguna mejora en todos los ámbitos de la organización?, si es así, ¿Qué tipo de recompensas?
46. ¿Cuál es la forma de actuar ante un imprevisto o suceso no planeado dentro de la organización?
47. ¿Qué elementos (criterios) toma en cuenta para establecer metas y desafíos organizacionales a los empleados?
48. ¿Qué tareas/mecanismos pone en práctica para difundir entre los empleados la visión organizacional?
49. ¿Cómo gerente estimula el trabajo en equipo en su organización?, si es así, ¿qué

mecanismos/estrategias utiliza?

50. ¿Existe un código de ética en la organización? Si es así, ¿cómo lo promueve en la toma de decisiones?

51. ¿Cuándo alguien toma una decisión en contra de los valores éticos, que decisión toma?

Evaluación de innovación organizacional

52. Como gerente, ¿promueve un sistema de gestión de conocimientos para el mejor uso de la información en las tareas organizativas?

53. Como gerente de la organización ¿ha requerido de nuevas capacidades y/o habilidades en sus empleados para el cumplimiento de los objetivos?

54. En los últimos doce meses, ¿la organización ha requerido dar capacitaciones/inducciones a sus empleados?, si es así, ¿Cuántas?, ¿De qué tipo?

55. ¿La organización ha tenido la necesidad de crear nuevos departamentos, nuevos perfiles?, si es así, ¿a qué obedece dicha necesidad?

56. ¿Ha habido alguna modificación en el organigrama?, si es así, ¿a qué ha obedecido dicho cambio?

57. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

58. ¿La organización ha implementado nuevas prácticas en la parte agrícola, de procesamiento o comercialización?

59. ¿Se cuenta con un sistema de comunicación al interior de la organización?, si es así, ¿la organización cuenta con un software especial para ello?

60. ¿Los cambios que la organización ha implementado en los últimos cinco años obedecen a un cambio en el consumidor?

61. ¿Se ha tenido la necesidad de perfiles especializados en la organización?

62. El gerente estimula a los empleados a que se vuelvan expertos o especialistas, ¿de qué manera?

63. Cuando hay un conflicto en la organización ¿a quién acude para su solución?

64. ¿La organización utiliza el mecanismo de la subcontratación? Si es así, ¿ante qué situaciones acude a ellos?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

9.2 Solicitud formal de entrevista

Nombre de organización

Presente. -

Buenas tardes. Por este medio me permito presentarme. Mi nombre es Lozano Magdaleno Jesús Aarón, soy estudiante de doctorado en Desarrollo Regional en el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), institución de generación de conocimiento científico de vanguardia a nivel regional y nacional, con sede en Hermosillo, Sonora. Una de las líneas de investigación del CIAD es la relevancia de las organizaciones agrícolas en el Desarrollo Regional Sustentable.

Derivado de la investigación doctoral, actualmente estamos desarrollando un estudio sobre **innovación, demanda de mercado y su relación en la conformación de organizaciones sustentables** en el sector agrícola, bajo la dirección del Dr. Jesús Martín Robles Parra.

Estamos interesados en conocer la opinión desde la gerencia en las organizaciones de producción agrícola de calidad como es la organización **Nombre de organización**. Por tal motivo, solicitamos amablemente un espacio de su tiempo para realizar una entrevista en forma presencial o por vía telefónica o a través de videollamada a la gerencia de la organización, cuyo contenido es con fines meramente académicos, a fin de integrar datos que aporten a la generación de conocimiento en estos temas.

Adjunto encontrará carta solicitud formal firmada por el director de tesis y Responsable de los Posgrados en Desarrollo Regional del CIAD, Dr. Jesús Martín Robles Parra.

Gracias por su tiempo, quedo atento a su respuesta.

Lozano Magdaleno Jesús Aarón

Doctorado en Desarrollo Regional

CEL. (662) 233-3953

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

Carretera Gustavo Enrique Astiazarán Rosas #46

Colonia La Victoria

C.P. 83304

Hermosillo, Sonora, México

Tel: +52(662)289-2400/ www.ciad.mx