



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

**LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES SUSTENTABLES EN
EL SISTEMA VID DE MESA SONORENSE**

Por:

Angela Natalia Aranda Figueroa

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

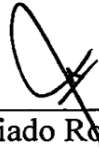
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL

APROBACIÓN

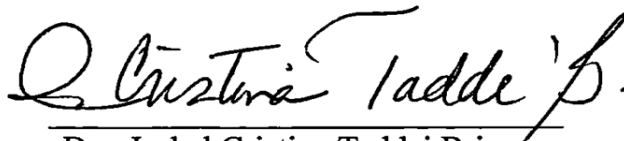
Los miembros del Comité designado para la revisión de la tesis de Angela Natalia Aranda Figueroa, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Desarrollo Regional.



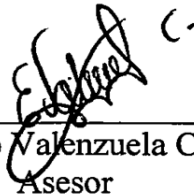
Dr. Jesús Martín Robles Parra
Director de Tesis



Dr. Martín Preciado Rodríguez
Asesor



Dra. Isabel Cristina Taddei Bringas
Asesor



Dr. Erasmo Valenzuela Cornejo
Asesor




Dra. Sandra Elvia Domínguez Ibáñez
Asesor

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en esta tesis 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, 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 del Director General del CIAD.

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



Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero prestado durante el posgrado.

Agradezco al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD) y al personal académico, docente y administrativo por su ayuda durante estos dos años.

Doy las gracias a los miembros de mi Comité de tesis, el Dr. Martín Preciado, la Dra. Cristina Taddei, Dr. Erasmo Valenzuela y a la Dra. Sandra Domínguez y en especial al Dr. Robles por haberme aceptado como su alumna y brindarme sus muy acertados consejos.

DEDICATORIA

Para mi madre.

CONTENIDO

Lista de figuras e ilustraciones	viii
Lista de tablas	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL: DIMENSIONES DEL SISTEMA VID DE MESA SONORENSE	6
I.1 Vid de Mesa a Nivel Mundial	6
I.2 La Vid de Mesa en México y Sonora	9
I.2.1 La Vid de Mesa en Sonora.....	11
I.3 Mercado Estadounidense	14
CAPITULO II. ESTUDIOS DE LIDERAZGO, LIDERAZGO Y PERSPECTIVA DE GÉNERO Y ORGANIZACIONES SUSTENTABLES	20
II.1 Liderazgo y Género a Nivel Internacional	20
II.1.1 Liderazgo y Organizaciones Sustentables	22
II.1.2 Organizaciones Sustentables	24
II.1.3 Liderazgo con Perspectiva de Género y Organizaciones Sustentables...	25
II.2 Estudios de Liderazgo en México	25
II.2.1 Liderazgo en Instituciones Educativas	28
II.2.2 Estudios Sobre Liderazgo y Perspectiva de Género.....	29
II.3 Estudios de Liderazgo a Nivel Regional	30
II.4 Estudios del Sistema Vid de Mesa Sonorense	31
II.4.1 Estudios Sobre Estrategias, Demandas del Mercado, Competitividad y Calidad de Vida de los Jornaleros	33
CAPÍTULO III. LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y MERCADO: FUNDAMENTOS TEÓRICO CONCEPTUALES	37
III.1 Organización.....	37
III.2.Desarrollo Sustentable.....	40
III.2.1 Organizaciones Sustentables.	43
III.3 Mercado y Organizaciones Sustentables.	54

CONTENIDO (continuación)

III.4 Conceptualización del Liderazgo	56
III.4.1 Principales Posiciones Conceptuales Sobre el Liderazgo	57
III.5. Evolución de las Teorías de Liderazgo.	59
III.5.1 Enfoque de los Rasgos	60
III.5.2 Enfoque Conductual	61
III.5.3 Enfoque Situacional	62
III.5.4 Enfoque Transformacional	63
III.5.5 Liderazgo y Perspectiva de Género	69
III.6 Liderazgo, Perspectiva de Género y Organizaciones Sustentables	71
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	75
IV. 1 Unidad de Análisis y Sujetos de Estudio	76
IV.2 Tamaño del Universo y Muestra.....	76
IV.3 Diseño de Instrumentos.....	77
CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	84
V.1 Resultados	84
V.1.1 Caracterización de los Líderes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa.	84
V.1.2. Percepción de los Líderes con Respecto al Mercado.....	87
V.1.3 Análisis de la Caracterización del Tipo de Liderazgo que se Ejerce en el Sistema de Uva de Mesa.....	94
V.2 Género en el Liderazgo: Equidad y Ética en los Líderes del Sistema Vid de Mesa Sonorense.....	99
V.2.2 Análisis de Ética Entre los Líderes del Sistema Vid de Mesa Sonorense	103
V.3 Nivel De Sustentabilidad de las Organizaciones y Ética	106
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuota de mercado de las exportaciones de vid de mesa a nivel mundial	8
Figura. 2 Países con mayor consumo de uva de mesa	8
Figura. 3 principales países consumidores y productores de uva de mesa a nivel mundial	9
Figura 4. Volumen de exportación de vid de mesa en México.....	10
Figura 5. Producción de vid de mesa en Sonora	12
Figura 6. Superficie sembrada contra superficie cosechada	12
Figura 7. Variedades de uva de mesa del Estado de Sonora.....	14
Figura 8. Principales países importadores de uva de mesa de los Estados Unidos.....	15
Figura 9. Probabilidad de compra por región	17
Figura 10. Tipo de uva preferida por el mercado estadounidense	17
Figura 11. Interacciones de las dimensiones del desarrollo sustentable	41
Figura 12. Estrategias de sustentabilidad y mercado según Baumgartner	56
Figura 13. Evolución de las teorías de liderazgo	60
Figura 14. Factores del liderazgo transformacional	65
Figura 15. Dimensiones del liderazgo transaccional.....	66
Figura 16. Dimensiones del liderazgo transformacional	67
Figura 17. Clasificación de estudios de liderazgo con perspectiva de género de acuerdo a sus resultados.....	71
Figura 18. Integración de los enfoques teóricos conceptuales que sustentan la investigación	76
Figura 19. Fundamentos del plan metodológico: Componentes teóricos y variables.	82
Figura 20. Certificaciones sociales de las organizaciones de uva de mesa	91
Figura 21. Certificaciones ambiental/inocuidad de las organizaciones vid de mesa.....	92
Figura 22. Principio más difícil de cumplir de las BPA.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Producción de vid de mesa a nivel mundial	7
Tabla 2. Principales exportadores de vid de mesa a nivel mundial	7
Tabla 3. Producción de uva de mesa en Sonora los últimos 10 años.....	11
Tabla 4. Disponibilidad de las variedades de uva de mesa en Sonora.....	14
Tabla 5. Variedades predilectas de uvas por el mercado estadounidense	16
Tabla 6. Objetivos de la dimensión social del desarrollo sustentable	42
Tabla 7. Tipos de estrategias de sustentabilidad.....	45
Tabla 8. Niveles de sustentabilidad de la dimensión ecológica.....	47
Tabla 9. Niveles de sustentabilidad de la dimensión social	50
Tabla 10. Niveles de sustentabilidad para la dimensión económica	52
Tabla 11. Niveles de sustentabilidad de la dimensión ecológica (procesos, compras y reportes)	53
Tabla 12. Teorías del enfoque conductual del liderazgo	62
Tabla 13. Teorías del enfoque situacional del liderazgo.....	62
Tabla 14. Estudios pioneros sobre liderazgo con perspectiva de género	69
Tabla 15. Dimensiones de la ética	74
Tabla 16. Preguntas de sobre condiciones de mercado.....	78
Tabla 17. Preguntas de equidad.....	79
Tabla 18. Preguntas de ética.....	79
Tabla 19. Dimensiones de sustentabilidad para la presente investigación	80
Tabla 20. Edad de los líderes entrevistados.....	86
Tabla 21. Área de preparación profesional de los líderes entrevistados	86
Tabla 22. Antigüedad de los líderes en la organización	86
Tabla 23. Antigüedad en el puesto.....	87
Tabla 24. Personal inmediato del líder	87
Tabla 25. Restricciones de la uva como exigencia del mercado.....	88
Tabla 26. Limitante de entrada hacia los Estados Unidos	88
Tabla 27. Caracterización del mercado por parte de los líderes	89
Tabla 28. Formas de captar las demandas del consumidor	89
Tabla 29. Relevancia de las certificaciones para los líderes	90
Tabla 30. Organizaciones con certificaciones de tipo social.....	90
Tabla 31. Organizaciones con certificación DEALTI	90
Tabla 32. Organizaciones con certificaciones ambiental/inocuidad	91
Tabla 33. Organizaciones con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).....	93
Tabla 34. Preocupación de los líderes por el desarrollo personal de sus empleados	94
Tabla 35. Frecuencia de reuniones para explicar lo que se espera de los empleados	95
Tabla 36. Frecuencia de reuniones y edad de los líderes.....	95

LISTA DE TABLAS (Continuación)

Tabla 37. Frecuencia de delegar actividades	96
Tabla 38. Responsabilidad del empleado ante un problema	96
Tabla 39. Importancia de la sustentabilidad para los líderes	97
Tabla 40. Importancia de la sustentabilidad y certificaciones ambiental/inocuidad	97
Tabla 41. Importancia de la sustentabilidad y certificaciones sociales	98
Tabla 42. Medidas tomadas para evitar accidentes laborales.....	98
Tabla 43. Acciones en caso de vacante gerencial.....	99
Tabla 44. Resultados de la equidad y sus subcategorías	102
Tabla 45. Resultados de ética y sus subcategorías	105
Tabla 46. Nivel de sustentabilidad social de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense.....	106
Tabla 47. Nivel de sustentabilidad ecológica de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense	106
Tabla 48. Test exacto de Fisher para equidad y dimensiones de sustentabilidad	107

RESUMEN

El sistema vid de mesa ha iniciado un proceso de evolución, en el que las unidades pasan de estar integradas verticalmente a estructuras sistémicas. Esto ha permitido la adaptación de las organizaciones al contexto que las rodea. En este se encuentran los consumidores, los cuales exigen que las organizaciones asuman la responsabilidad social y ambiental. De esta forma el líder es una pieza fundamental para alinear a la organización con las demandas de los consumidores.

El objetivo de esta investigación es identificar de qué manera el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables. La hipótesis que guía este trabajo señala que los liderazgos con perspectiva de género coadyuvan a la construcción de organizaciones sustentables. La base metodológica utilizada para cumplir este objetivo y verificar este supuesto se fundamenta en entrevistas directas a gerentes de organizaciones productoras de uvas de mesa, mismos que fueron seleccionados a través de una muestra estadística al 95% de confianza y 7.5% de error, dando una muestra de 13 sujetos.

Se encontró que los líderes muestran conocimiento de los mercados, comprenden sus demandas, y las interiorizan en sus organizaciones. A su vez reconocen que los principales requerimientos son los relacionados con la calidad e inocuidad. Respecto a la calidad mencionan el tamaño, color y nivel de azúcar de la uva, al mismo tiempo se exige que no sea dañina a la salud. Este grado de percepción de los líderes ha propiciado ajustes en las organizaciones hacia estructuras más sistémicas y sustentables. Además permiten la participación de sus empleados en la toma de decisiones, explican a los miembros del equipo lo que se espera de ellos y depositan su confianza al delegarles responsabilidades.

Palabras clave: liderazgo, organizaciones sustentables, mercado.

ABSTRACT

The table grape system has began an evolution process, where the units move from a vertical form to a systemic structure. This allows the organizations' adaptation to the surrounded context. In this context we find the consumers, which demand social and ecological responsibility to the corporations. In this sense the leader is a primal piece to align the corporation to the consumers's demands.

This study's objective is to identify in which way the leadership with a gender perspective contribute to the construction of a sustainability corporation. The hypothesis that lead this investigation is that leadership with a gender perspective contribute to the construction of a sustainability corporation. The methodology base use to achieve our objective and prove the hypothesis is through direct interviews to table grape corporations managers, selected with a statistical sample of 95% of confidence and a 7.5% of error, giving a sample of 13 subjects.

Findings show a market knowledge from the leaders, which understand the consumers' demands and then internalize these demands into the corporations. Recognize the main requirements related to quality and food safety. Regarding the grape's quality they mention size, color and sugar level at the same time consumers demand an unharmed for the health grape. This perception level from the leaders has propitiated organizational adjustments to more sustainable and systemic structures. These leaders also allow the workers participation in the decision making process, explain what is expected from the employees and trust them delegating responsibilities.

Keywords: leadership, sustainable corporations, market.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el sistema vid de mesa se enfrenta a sustanciales desafíos ambientales como la escasez de agua, la erosión de la tierra, la propagación de plagas, entre otros; a problemáticas sociales que involucran mejorar las condiciones para los jornaleros y sus familias y a un aumento en la demanda de productos no dañinos a la salud por parte de un segmento de mercado que exige que los productos del campo y sus procesos de producción no sean dañinos al medio ambiente. Es decir, hoy en día se le exige al sistema vid de mesa ser un sistema sustentable.

Entre los principales problemas con los que se enfrenta el sistema vid de mesa sonoreense es la proximidad de la ventana comercial de la uva californiana, por lo cual el sistema vid de mesa regional ha tenido que adoptar el uso de nuevas tecnologías e innovaciones para mejorar la calidad de la uva y así competir con la uva de California. Los problemas relacionados con la calidad de la uva de mesa sonoreense son principalmente aquellos relacionados con su duración en almacenamiento, condición de la baya y desgrane. Los cuales inciden en la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones para reducir e eliminar dichos defectos en la calidad de la uva.

Entre las nuevas tecnologías e innovaciones que existen están las que hacen que las brotaciones de la uva se den meses antes (para evitar coincidir totalmente con la ventana comercial de California) lo cual ha provocado pérdidas de producción al obtenerse uvas de baja calidad (Alexander, 2014). Además se han adoptado sistemas de preenfriado y enfriado en el transporte de la uva de mesa sonoreense hacia los Estados Unidos para aumentar la vida de la uva en almacenamiento

Asimismo hay fluctuaciones en la productividad, por ejemplo el rendimiento por hectárea de la uva de mesa en México disminuyó del año 2013 con respecto al 2014 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015) por lo que es necesario encontrar formas de hacer del sistema uno más eficiente y sustentable; para así aprovechar al máximo los recursos ambientales y sociales que se tienen.

Por otra parte la ventana comercial de la uva de mesa sonoreense abarca los meses de Mayo, Junio y Julio; la cual como se mencionó anteriormente la hace enfrentarse en competencia directa con la uva de mesa californiana, durante el mes de Julio, ya que esta tiene su ventana comercial de Julio a Diciembre. De igual manera el sistema vid de mesa sonoreense compite con la uva chilena y brasileña durante el mes de Mayo, ya que la ventana comercial de estos dos países es de Enero a Mayo (The Packer, 2012).

Aunado a lo anterior el sistema vid de mesa sonoreense se enfrenta a continuas restricciones para-arancelarias de parte de entidades como la Food and Drug Administration (FDA), United States Department of Agriculture (USDA), que imponen normas sobre el etiquetado y la calidad de la uva (color, nivel de azúcar y tamaño).

Estas problemáticas del sistema vid de mesa se deben de solucionar, sin descuidar la parte económica, la cual constituye un pilar significativo para los productores, trabajadores y la comunidad en la que está inmersa el sistema, ya que este contribuye a la creación de empleos y a una derrama económica para la región.

Lo anterior manifiesta que el sistema vid de mesa tiene que abordar los desafíos ambientales, sociales y económicos antes mencionados, a través de una reestructuración de las organizaciones que componen dicho sistema. El liderazgo tiene un papel fundamental para que dicha reestructuración se alcance; ya que los líderes son los que propician ajustes en las organizaciones transformándolas en estructuras más sistémicas y sustentables. Sistémicas porque se tiene que interiorizar las condiciones externas al sistema, en este

caso las demandas del mercado a la organización y sustentables porque tiene que encontrar soluciones a las problemáticas con las que se enfrenta la organización sin descuidar los aspectos ambientales, sociales y económicos.

Para lo anterior el estilo de liderazgo más apropiado son aquellos que tienen una perspectiva de género; los cuales se apropian de valores como la equidad de género y la ética. Estos valores facilitan la transición sistémica y sustentable de las organizaciones ya que por un lado la equidad de género aboga por una mejor relación entre todos los trabajadores, y la ética en los líderes permite la incorporación de la integridad, justicia y la sustentabilidad a todas las actividades de la organización, además de que los líderes con ética piensan en el colectivo, y se responsabilizan por sus actos y aboga por un trato de cooperación entre las relaciones humano-naturaleza.

Es por esto que se formuló el problema de investigación como:

Los consumidores se preocupan por la calidad del producto y por todos aquellos atributos que están alrededor del sistema de producción como lo es la responsabilidad social y ambiental. Esto ha modificado las estructuras organizativas en donde el liderazgo constituye una pieza fundamental para alinear a la organización con las demandas del mercado.

Por consiguiente trazamos como objetivo general de la investigación, el identificar cómo el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables en el sistema vid de mesa. Los objetivos específicos propuestos para lograr el objetivo antes mencionado son:

1. Conocer el nivel de sustentabilidad de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense.
2. Identificar las condiciones de mercado que ayudan a crear una organización sustentable.
3. Caracterizar el tipo de liderazgo de las organizaciones del sistema de uva de mesa.

4. Caracterizar las funciones que cumple el liderazgo con perspectiva de género en la construcción de una organización sustentable.

A partir de las consideraciones anteriores, planteamos como hipótesis general de que el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables en el sistema vid de mesa.

La base metodológica utilizada para verificar este supuesto se fundamenta en entrevistas directas a gerentes de organizaciones productoras de uvas de mesa, mismos que fueron seleccionados a través de una muestra estadística al 95% de confianza y 7.5% de error, dando una muestra de 13 sujetos.

La investigación se constituye por seis capítulos. El primer apartado se integra de un marco contextual, en el cual se reseña la situación del sistema vid de mesa. Se presentan datos del sistema a nivel internacional y regional, para analizar sus implicaciones en el liderazgo de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense.

En el segundo capítulo, se describen los estudios referentes a la problemática planteada; liderazgo, liderazgo con perspectiva de género y organización sustentable. Asimismo se presentan las investigaciones concernientes a la descripción y análisis del sistema vid de mesa, se resalta un vacío de estudios dedicados al mercado, liderazgo, al liderazgo con perspectiva de género y al de organización sustentable, pero sobre todo aquellos dedicados al análisis del liderazgo con perspectiva de género.

Durante el capítulo tres se hace un repaso de las principales corrientes teóricas que abordan el liderazgo. A lo largo de este recorrido se muestran los principales resultados y conclusiones que plantean los enfoques teóricos abordados. También son descritos y analizados los conceptos de mercado, organización, liderazgo, liderazgo con perspectiva de género y organización sustentable.

En el siguiente apartado se describe el procedimiento metodológico con el que se aborda la presente investigación. Se cita la unidad de análisis, los sujetos

informantes, la selección de dichos sujetos, y la forma con la que se obtuvieron los datos a analizar.

La sección de resultados y análisis de datos recuenta la información emanada del trabajo de campo. Se hace un análisis con respecto a los fundamentos teóricos del capítulo tres y los testimonios obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones generales a las que se llegó, se enfatizan los resultados obtenidos dispares a los de otras investigaciones, esto como consecuencia de ser un sistema diferente al abordado por los otros estudios.

CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL: DIMENSIONES DEL SISTEMA VID DE MESA SONORENSE

El objetivo de este capítulo fue sentar las bases contextuales en las que opera el sistema vid de mesa; primero a nivel mundial, después a nivel nacional hasta llegar al sistema vid de mesa del Estado de Sonora y así obtener una descripción profunda de la situación actual y analizar los datos sobre producción, empleo y mercado.

I.1 Vid de Mesa a Nivel Mundial

La agricultura es primordial como actividad económica por su capacidad para generar empleos, además de proveer de alimentos a la sociedad, ya que se calcula que alrededor de un 98% de los alimentos son extraídos de esta actividad. (Food And Agriculture Organization, 2002; citado por Grajeda, Diaz, Peña, y Vera, 2012). Se calcula que son más de 90 países los que cultivan la uva de mesa, ya que esta sigue siendo uno de los productos agrícolas más consumidos a nivel mundial (Márquez, *et al.*, 2004). Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015) a nivel mundial los países con mayor producción de vid de mesa son: China, India, Turquía, Unión Europea, Brasil, Estados Unidos, Chile, Perú, Sudáfrica y Corea del Sur. Esta producción se ha incrementado en los últimos cinco años, siendo China, India y Perú los países que han mantenido un crecimiento constante en su producción anual. Sin embargo Chile ha disminuido su producción los últimos cinco años (Ver tabla 1).

Tabla 1. Producción de vid de mesa a nivel mundial

Producción de vid de mesa	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/2015	2015/16
	(1,000 Toneladas)					
China	6,200	6,600	7,400	8,085	8,800	9,600
India	1,235	2,221	2,483	2,500	2,500	2,500
Turquía	2,150	2,200	2,200	2,200	2,350	2,005
Unión Europea	2,090	1,898	1,724	1,816	1,634	1,683
Brasil	1,495	1,515	1,440	1,437	1,451	1,460
Estados Unidos	865	857	874	1,013	955	984
Chile	1,215	1,175	1,195	1,055	929	925
Perú	297	365	398	500	500	510
Sudáfrica	245	286	262	252	291	294
Corea del Sur	269	278	260	260	260	260
Otro	855	823	929	859	921	851
Totales	16,916	18,217	19,164	19,977	20,592	21,072

Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

Por otro lado, Chile es el líder a nivel mundial de exportaciones de vid de mesa seguido de Estados Unidos, Perú, Sudáfrica, Turquía, Hong Kong, China, México, la Unión Europea e India (USDA, 2015). Una vez más destaca Perú como el único país que ha logrado incrementar sus exportaciones año con año (Ver tabla 2).

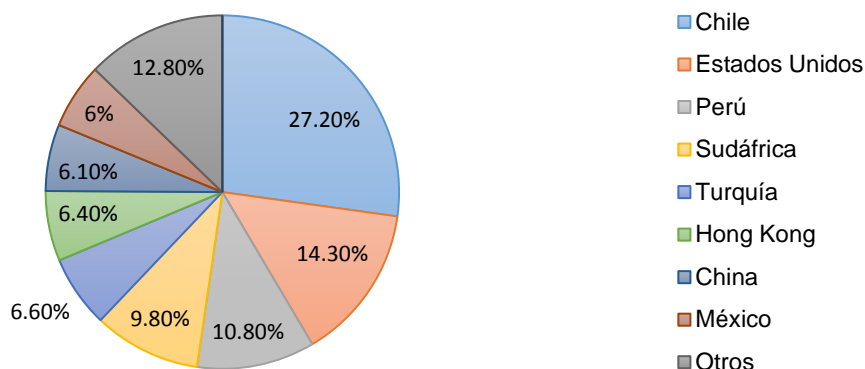
Tabla 2. Principales exportadores de vid de mesa a nivel mundial

Exportaciones	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Chile	854	812	856	732	750	740
Estados Unidos	327	346	357	416	389	390
Perú	121	149	177	267	280	295
Sudáfrica	203	246	235	226	264	266
Turquía	236	241	209	204	257	179
Hong Kong	109	124	105	164	172	175
China	88	106	123	104	130	165
México	171	138	168	150	152	163
Unión Europea	128	134	150	152	102	105
India	72	114	151	142	74	100
Otros	149	139	142	130	138	141
Totales	2,458	2,548	2,673	2,687	2,702	2,719

Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

Las cifras anteriores muestran la proporción de donde se origina la vid de mesa a nivel mundial siendo Chile el origen del 27.2% de la cuota de mercado. Actualmente Chile se enfrenta a una reducción en su producción principalmente a causa de las inundaciones de Marzo y a las nevadas de Julio que afectaron a los viñedos del norte del país (Eurofresh, 2015) (Ver figura 1).

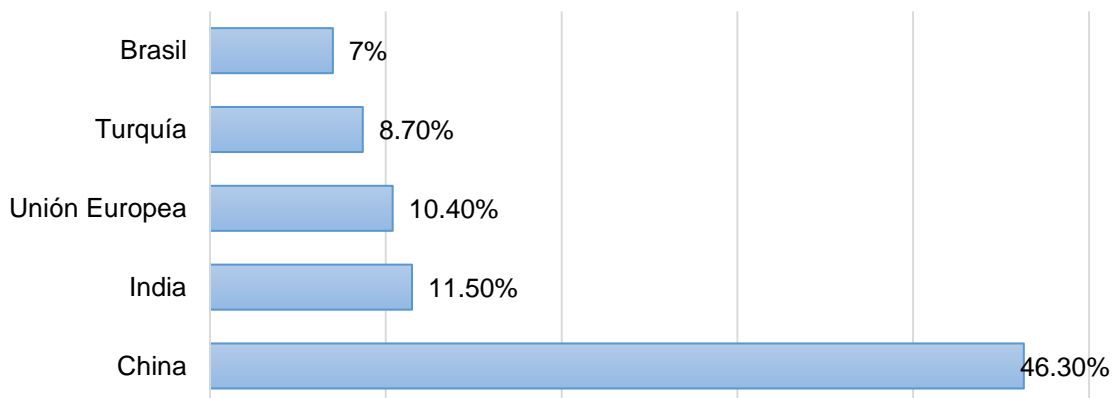
Figura 1. Cuota de mercado de las exportaciones de vid de mesa a nivel mundial



Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

Por otro lado, los 5 países que más consumen uva de mesa son China, India, la Unión Europea, Turquía y Brasil (USDA, 2015) (Ver figura 2).

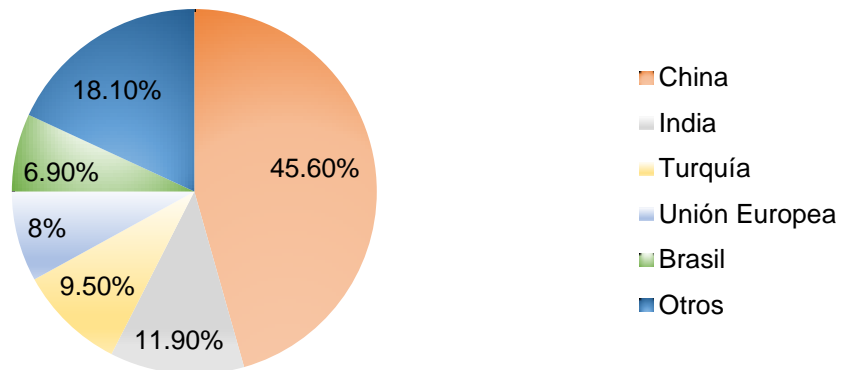
Figura. 2 Países con mayor consumo de uva de mesa



Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

Nótese que China es el mayor consumidor y productor de uva de mesa a nivel mundial, con un 45.6% del consumo y producción a nivel mundial (USDA, 2015) (Ver figura 3).

Figura. 3 principales países consumidores y productores de uva de mesa a nivel mundial



Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

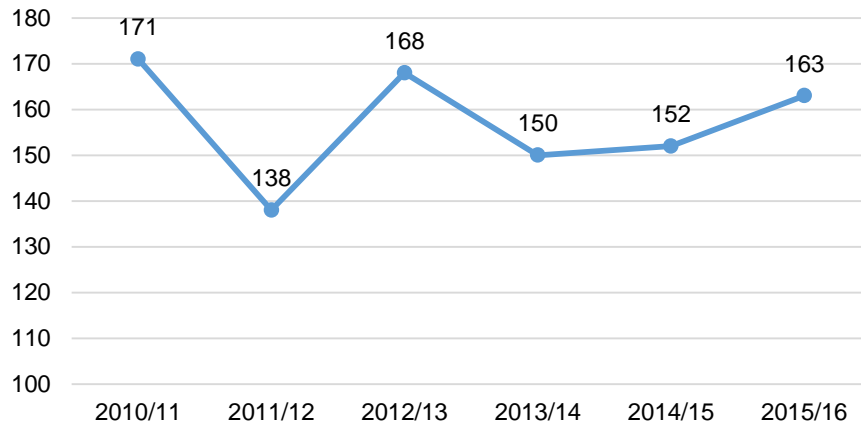
La información anterior, muestra que el líder a nivel mundial de producción de uva de mesa es China, sin embargo gran parte de su producción es consumida domésticamente por lo que su cuota de mercado (para exportaciones) no es tan alta comparada con la de Chile. Otro dato relevante es que mientras Chile se mantiene a la cabeza de exportaciones a nivel mundial, estas están disminuyendo con el paso de los años. Destaca el caso de Perú, donde la producción se ha incrementado de forma constante los últimos cinco años, lo mismo para el caso de sus exportaciones. El caso de México se discutirá en los siguientes apartados.

I.2 La Vid de Mesa en México y Sonora

México se ubica en el lugar número once entre los países que más producen uva de mesa a nivel mundial, según datos del Departamento de Agricultura de

los Estados Unidos (USAD, 2015), sin embargo, en el caso de las exportaciones ocupa el octavo lugar con 163,000 toneladas, con una cuota de mercado del 6% a nivel mundial misma que ha tenido un volumen fluctuante (Ver figura 4).

Figura 4. Volumen de exportación de vid de mesa en México



Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2015)

Los meses de cosecha de uva en México van de Mayo a Diciembre, y es en los meses de Mayo a Septiembre cuando se incrementa la cosecha hasta un 93%, lo que propicia que los precios bajen en el mercado nacional. En el resto del año la cosecha disminuye con un efecto directo en los precios, los cuales suben debido a que la uva se importa del extranjero (Márquez, *et al.*, 2004).

Del total de uvas producidas en México, el 75% del volumen se consume como fruta, el resto se utiliza para procesos industriales, como la elaboración de vino, brandy, jugos, etc. que llega a representar un 22% del volumen de producción; el 3% restante se consume como uva pasa (AALPUM, 2009).

Los estados de la República Mexicana que más contribuyen con este volumen de producción total son Zacatecas, Baja California, Aguascalientes y Sonora. Siendo este último estado el mayor productor a nivel nacional aportando con 89% del volumen total de producción y 91.9% del valor agregado en el año 2012 (SHCP, 2014).

I.2.1 La Vid de Mesa en Sonora

En Sonora la actividad vitícola surge alrededor de los años 60's, y en los 70's inició una expansión de más de cuatro mil hectáreas cultivadas, pero fue en la década de los 80's con los cambios económicos que despuntaron nuevas formas de producción y comercialización dirigidas a satisfacer principalmente al mercado de los Estados Unidos (Márquez *et al.*, 2004). En Sonora el cultivo de uva de mesa ocupa el tercer lugar en producción, produce aproximadamente 26 millones de cajas de uva de mesa de 8.2 kg cada una y genera una derrama económica de 200 millones de dólares (SIAP, 2014).

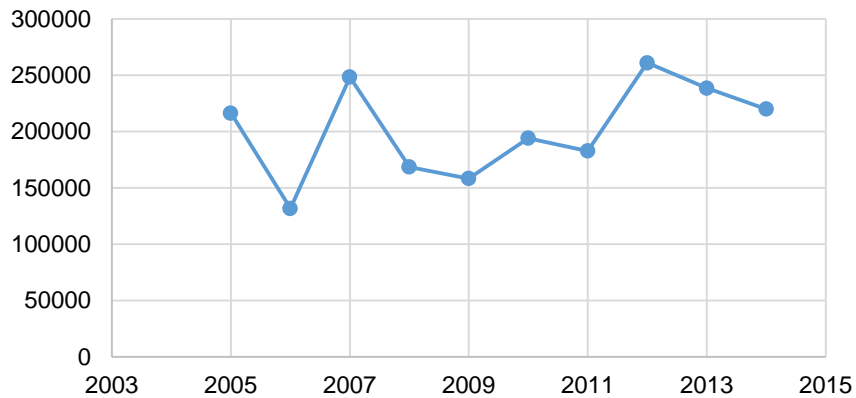
La producción ha variado los últimos 10 años al ubicar el año 2006 con el menor volumen de producción y el año 2012 el que ha arrojado mayores producciones de uva de mesa (Ver tabla 3 y figura 5).

Tabla 3. Producción de uva de mesa en Sonora los últimos 10 años

AÑO	PRODUCCIÓN
2005	216,293.0
2006	131,692.50
2007	248,241.54
2008	168,500.92
2009	158,229.50
2010	194,090.00
2011	182,643.00
2012	260,904.12
2013	238,478.00
2014	219,939.10

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2015)

Figura 5. Producción de vid de mesa en Sonora

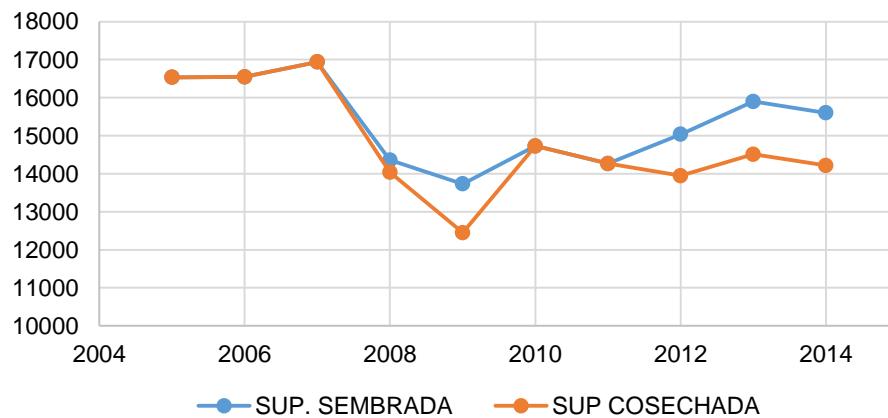


Fuente: SIAP (2015)

De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2015) existe una diferencia marcada entre la superficie sembrada y la cosechada misma que muestra una tendencia a decrecer (ver figura 6).

De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2015) se ha incrementado la superficie de vid durante los últimos tres años; sin embargo, la superficie cosechada no se ha incrementado en la misma proporción en el mismo período, debido a que es un frutal que tarda años en llegar a su producción.

Figura 6. Superficie sembrada contra superficie cosechada



Fuente: SIAP (2015)

En Sonora, la producción de uva de mesa genera alrededor de 3 millones de jornales al año ,que se convierten en opciones de empleos para jornaleros que llegan del sur del país (SIAP, 2014).

En la región se cosechan las variedades Perlette, que produce uva de color verde amarillento y de formas redondas u ovoides, sin semillas o casi imperceptibles, Los racimos son compactos y con un peso promedio entre los 300 y 450 gramos. Esta lista para el mercado el mes de mayo. (Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa, ALPUM, 2009).

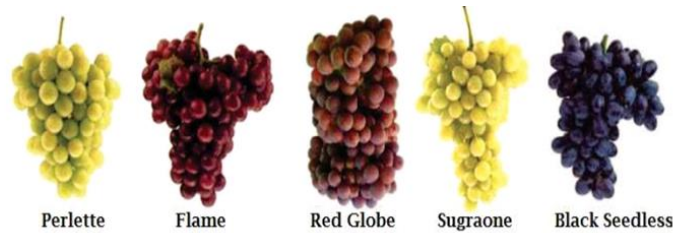
La variedad Flame, de color rojo suave o brillante, de forma esférica, sin semilla, son racimos de tamaño medio-grande y con un peso que va desde los 550 a los 750 gramos. Esta variedad se encuentra disponible para el mercado los meses de mayo y junio. (AALPUM, 2009).

Otra variedad de uva que se cosecha en el estado es la Red Globe, que se caracteriza por ser de color rojo, con semillas, de racimos grandes o muy grandes con un peso que varía entre 1,040 gramos a 1,200 gramos. Su disponibilidad en el mercado comprende los meses de junio y julio. (AALPUM, 2009).

Sugrone es la variedad de uva sin semilla, de color verde claro o amarillento, de forma ovoide, alargadas, grande, sus racimos pesan entre 550 y 700 gramos, y está disponible durante los meses de mayo, junio y julio. Esta variedad por sus características suele ser muy apreciada por los europeos (AALPUM, 2009).

Por último la variedad Black Seedles, es uva sin semillas, de color negro, de forma cilíndrica, sus racimos pesan entre 760 y 1000 gramos y se encuentran listos para el mercado los meses de junio y julio (AALPUM, 2009).

Figura 7. Variedades de uva de mesa del Estado de Sonora



Fuente: AALPUM (2009)

La disponibilidad de las diferentes variedades de uva de mesa que se cosechan en Sonora abarca los meses de Mayo a Julio (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Disponibilidad de las variedades de uva de mesa en Sonora

Variedad	Mayo				Junio				Julio					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Perlette	█				█									
Flame Seedless	█		█								█			
Sugraone					█				█					
Red Globe					█				█					
Black Seedless									█					

Fuente: AALPUM (2009)

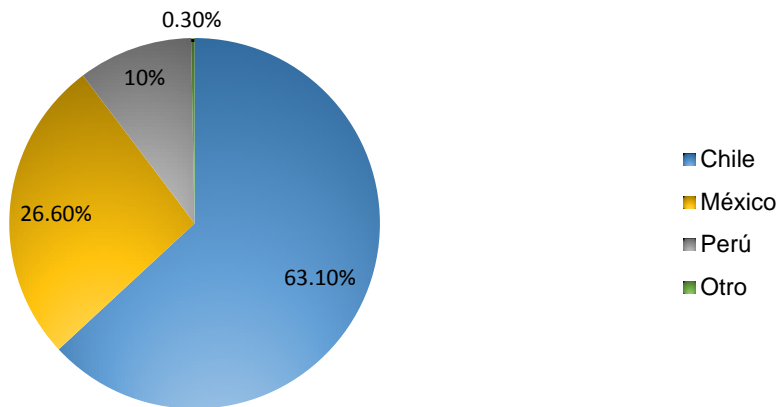
Se estima que para la temporada 2016, en Hermosillo se producirán 20 millones de cajas de uva de mesa con un peso de 8.2 kg. De las cuáles se exportaran unas 16 millones, es decir un 75%, generando así una derrama de \$300 millones de dólares (Fresh Plaza, 2016).

I.3 Mercado Estadounidense

El mercado estadounidense es el principal espacio en el cual se comercializan el 98% de las uvas producidas en Sonora. Sin embargo, es un mercado altamente dinámico y competitivo y de gran atracción para otras zonas de producción

Los Estados Unidos importa el 99.7% de la uva de mesa de tres países: Chile, México y Perú con un 63.1%, un 26.6% y un 10% respectivamente. (USDA, 2015; citado por Datamyne, 2015). Tal como se observa en la figura 8.

Figura 8. Principales países importadores de uva de mesa de los Estados Unidos



Fuente: Datamyne (2015)

Un estudio que efectuó The Packer llamado “Fresh Trends” en el 2011, mostró que la uva es la tercera fruta más popular en el mercado estadounidense. Entre las razones de los consumidores que citan, está la uva considerada como una fruta con un alto valor nutritivo, evita los males cardiacos y cancerígenos. Otra característica que enfatizó el 98% de los consumidores fue el traslado fácil y refrigerado de la uva (The Packer, 2011).

En el 2014 de las variedades de uva existentes, los consumidores estadounidenses prefirieron las uvas rojas sin semillas (red seedless grapes), siendo un 41% de los encuestados los que mostraron preferencia por esta variedad, esto a consecuencia de que los consumidores se dieron cuenta que un color más oscuro a menudo equivale a “más nutrientes” (The Packer, 2014).

Las variedades de uva verde sin semillas (Green Seedless) ocupó el segundo lugar de preferencia entre los encuestados con un 40%, seguida de la variedad black grape con un 9% de los consumidores eligiéndola como su preferida,

mientras que un 7% de los consumidores no tiene ninguna preferencia entre las variedades de uva, tal como se observa en la tabla 5.

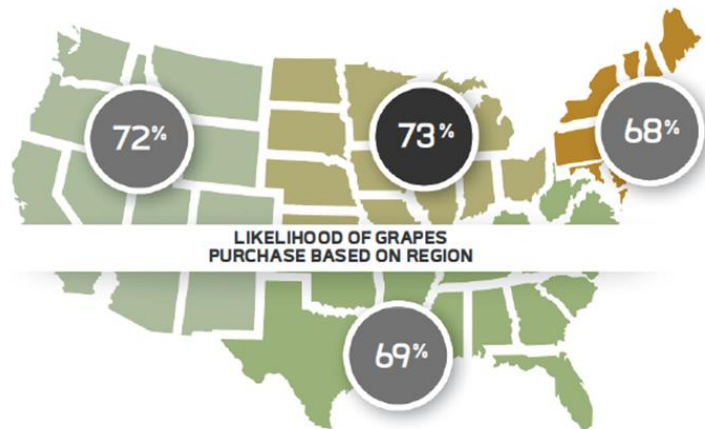
Tabla 5. Variedades predilectas de uvas por el mercado estadounidense

Variedad	Porcentaje
Roja sin semillas	41%
Verde sin semillas	40%
Azul/Negra sin semillas	9%
Azul/Negra con semillas	1%
Roja con semillas	1%
Verde con semillas	1%
Sin preferencia	7%

Fuente: The Packer (2014)

La probabilidad de compra en Estados Unidos basado en regiones (Ver figura 9) muestra un porcentaje muy parecido en todas ellas, destacando la zona del medio oeste en donde se encuentra el más alto porcentaje de probabilidad de compra con un 73% y la zona Noreste con el porcentaje de probabilidad más bajo con un 68%. La zona Oeste muestra una alta probabilidad de compra (72%), lo que indica que el mercado de California y Arizona representa una oportunidad para la uva de mesa sonoreña, debido a la cercanía geográfica con estos dos estados.

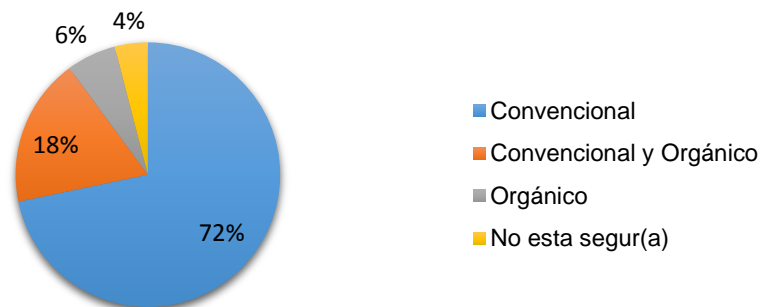
Figura 9. Probabilidad de compra por región



Fuente: The Packer (2014)

En cuanto a las compras de uvas orgánicas (Ver figura 10) este incrementó ligeramente comparado con el 2013, es decir, un 6% de los consumidores estadounidenses aseguró comprar solamente uvas orgánicas y no las de tipo convencional. Aun así las uvas de tipo convencional siguen siendo las preferidas en las compras de los consumidores, hasta un 71% aseguró comprar solamente uvas de este tipo y no orgánicas.

Figura 10. Tipo de uva preferida por el mercado estadounidense



Fuente: The Packer (2014)

En cuanto al destino y la ubicación de los productos The Packer (2014) mostró que el 38 % de los encuestados estadounidenses compra sus productos en supermercados convencionales, mientras que el 27% lo hace en cadenas de supertiendas como Walmart, Target y Meijer, mientras que un 6% de

encuestados acuden a las tiendas de descuento como Aldi, Save-a-lot, Food 4 less, etc. Lo anterior muestra que las personas de ese país siguen prefiriendo los mercados, pero que hoy en día acuden más a las cadenas de tiendas convencionales.

Otro dato importante fue que los encuestados se sienten cómodos comprando productos importados que provengan de zonas como América Central (Nicaragua y Honduras), de Europa occidental (España, Alemania y Holanda), de América del Sur (Chile, Brasil y Ecuador), y de Oceanía (Australia y Nueva Zelanda). Mientras que el 77% de los encuestados dijeron que se sienten cómodos comprando productos provenientes de México, esto habla de la confianza que existe por gran parte del mercado estadounidense hacia los productos de México (The Packer, 2014).

Por otro lado el 44% de los encuestados estadounidenses refirió que había regiones del mundo de donde jamás comprarían productos (entre ellos China), ya que para estos consumidores la seguridad de los alimentos, las políticas y el transporte de la fruta son factores de peso que afectan la decisión de compra (The Packer, 2014).

Entre las razones del consumidor estadounidense para comprar o no un producto están las razones de seguridad, ya que el 51% de los encuestados que adquirieron productos orgánicos fue para evitar consumir alimentos con químicos. El 47% de los encuestados respondieron que fue a causa del sabor de los productos orgánicos, mientras que el 45% citaron las razones de salud como motivo de compra (The Packer, 2014).

Los datos planteados en este apartado, evidencian la relevancia del sistema vid en el contexto nacional y regional. Es un sistema de impacto en la generación de divisas y de empleos directos e indirectos.

Los datos de mercado que se discuten en el documento de The Packer, evidencian una tendencia importante de los consumidores estadounidenses por aspectos relativos a la seguridad alimentaria, calidad nutricional, preocupación

por el medio ambiente, y aspectos relativos a los factores sociales en los cuales se llevan a cabo los procesos de producción. Estas condiciones han propiciado un cambio importante en las formas organizativas hacia estructuras cada vez más sustentables y la emergencia de liderazgo que, con una visión de mercado, alinean los productores regionales de uva de mesa sus organizaciones a las demandas de los consumidores.

CAPITULO II. ESTUDIOS DE LIDERAZGO, LIDERAZGO Y PERSPECTIVA DE GÉNERO Y ORGANIZACIONES SUSTENTABLES

El objetivo de este capítulo fue revisar las principales investigaciones sobre liderazgo con perspectiva de género en organizaciones sustentables para mostrar la pertinencia del presente estudio. Para fines de exposición ordenamos los trabajos en cuatro dimensiones.

II.1 Liderazgo y Perspectiva de Género a Nivel Internacional

A nivel global, diversas investigaciones han abordado el liderazgo con perspectiva de género en diferentes organizaciones. Dichos estudios tratan de explicar las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Algunos de los cuales presentamos a continuación.

Camps, Pérez y Martínez (2010) investigaron los estilos de liderazgo que tienen gerentes del sector manufacturero y del sector de servicios en Puerto Rico. Encontraron que las mujeres adoptan un estilo de liderazgo directivo orientado a las tareas, mismo que los hombres evidencian en menor grado al compararlo con el de mujeres.

En el 2013, Schuh y colaboradores examinaron si las mujeres y hombres diferían en cuanto a sus niveles de poder de motivación y si las potenciales diferencias de género en esta motivación contribuyen a una distribución desigual en las posiciones de liderazgo. Encontrando que las mujeres reportaron consistentemente menor poder de motivación que los hombres.

En su estudio, Arteaga y Ramón (2009) analizan la perspectiva del liderazgo resonante de género a través de la teoría de Goleman (2000), Goleman, Boyatzis

y McKee (2004) desde las características propias de hombres y mujeres. Concluyendo que las mujeres tienen una mayor inteligencia emocional comparada con la de los hombres, en consecuencia tienden más a ser líderes resonantes.

Paris, Howell, Dorfman y Hanges (2009) investigaron la preferencia de los prototipos de liderazgo de hombres y mujeres líderes de 27 países. Este estudio mostró no solo las diferencias de mujeres y hombres líderes en cuanto a los prototipos de liderazgo sino también las variaciones como resultado de trabajar en diferentes países, culturas e industrias. Concluyeron que el igualitarismo de género aumenta el deseo de las mujeres por un liderazgo participativo mientras que las diferencias en los prototipos fueron más significativas en la industria financiera y de alimentos (y no tanto en la industria de las telecomunicaciones).

La revisión de literatura realizada por Ruiloba (2013) muestra que son mínimas las diferencias entre los estilos de liderazgos de hombres y mujeres que ocupan cargos políticos. Esto se debe, según las reflexiones de la autora, a que existe una aculturación tanto de hombres como de mujeres, esta hace que se imite el estilo de liderazgo predominante y aceptado, siendo el liderazgo masculino el considerado como más exitoso.

II.1.1 Liderazgo y Organizaciones Sustentables

Los antecedentes de investigación sobre el liderazgo con perspectiva de género hasta ahora revisados, se refieren solo a las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres siendo escasos los estudios en sistemas agrícolas. Sin embargo, la sustentabilidad es un principio relevante que hay que revisar, pues proporciona información para establecer la relación con la organización sustentable.

En su estudio Costa, Callen, Castelo y Dias (2013) examinaron si la utilidad neta de las firmas, son mayores cuando se cuenta con una buena reputación de liderazgo sustentable. Analizaron 600 firmas de los Estados Unidos y sus

utilidades netas usando el Índice de Sustentabilidad Dow Jones (ISDJ). Dividieron las firmas en dos grupos: los que según el ISDJ cuentan con una buena reputación y aquellas que no cuentan con dicha reputación. Los resultados mostraron que las firmas con buena reputación tienen una utilidad neta mayor que sus contrapartes. Además siguen principios éticos lo que conlleva a que sus inversionistas tengan confianza en dichas firmas. Sus resultados fueron relevantes pues incorporan la sustentabilidad y como ésta aumenta la credibilidad de sus organizaciones.

Por otro lado McCann y Sweet (2013) estudiaron la percepción que los empleados de una organización de préstamos hipotecarios tienen sobre la ética y el liderazgo sustentable de sus líderes. Para ello utilizaron la encuesta Perceived Leadership Survey (PLIS, Craig y Gustafson, 1998) y el cuestionario Sustainable Leadership Questionnaire (SLQ, McCann y Holt, 2012). Concluyeron que los empleados perciben a sus líderes como éticos y proclives a la sustentabilidad Sin embargo, no hacen alusión a las acciones relativas a la sustentabilidad que estos líderes realizan en la organización.

Mientras que Metcalf y Benn (2012) examinaron como el liderazgo es importante para que una organización implemente la sustentabilidad. Estudiaron los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos ayudan a implementar la responsabilidad social corporativa/sustentabilidad. Concluyeron que la sustentabilidad y el entorno que rodea a las organizaciones son muy complejos por lo que se necesitan a líderes que puedan pensar a través de problemas complicados, comprometer grupos en cambios organizacionales dinámicos y adaptativos y manejen las emociones adecuadamente. Sus conclusiones resultaron relevantes para esta investigación porque precisamente la sustentabilidad proviene de un entorno complejo llamado mercado que condiciona al sistema de uva.

Chapman-Brown (2011) estudió a líderes del ámbito empresarial, gubernamental y de la sociedad civil que llevan a cabo labores sustentables. A través de entrevistas semiestructuradas concluyó que aquellos líderes con un

raro y complejo sistema de construcción de significados, son los que diseñan y se comprometen con iniciativas sustentables. Además estos líderes pueden ayudar a los futuros líderes a ser más efectivos. Se encontró que éstos líderes gestionan un diálogo con el sistema en el cual están insertos, lo que genera una ventaja para las organizaciones.

II.1.2 Organizaciones Sustentables

Baumgartner (2009) llevó a cabo un estudio de caso en la industria minera para caracterizar las estrategias sustentables de la empresa. A través del modelo de la cultura organizacional determinó que la cultura organizacional se tiene que desarrollar hacia una sustentabilidad para tener éxito, ya que si el desarrollo sustentable no es parte de la mentalidad de los líderes y de los miembros de la organización las actividades sustentables que se lleven a cabo no afectaran eficientemente el núcleo de la organización y es más probable que fallen.

Posteriormente, Baumgartner y Ebner (2010) presentaron dentro de su estudio diferentes perfiles de maduración de sustentabilidad de las organizaciones, con el fin de incorporar estrategias sustentables en la organización. Los perfiles en los que se basaron fue una clasificación por dimensión sustentable (social, ecológica y económica) divididas a su vez en diferentes aspectos. Así obtuvieron estrategias que denominaron introvertidas, extrovertidas, transformativo-extrovertido, conservativas y visionarias. La trascendencia de este estudio fue que ayuda a valorar los esfuerzos sustentables de las organizaciones y formular el grado de madurez sustentable de la misma.

Los estudios analizados denotan de manera discreta, como los liderazgos al incorporar el principio de la sustentabilidad propician cambios en las organizaciones, que tienen que ver con la credibilidad y reputación de la misma.

Sin embargo, hasta este nivel de revisión, los conceptos analíticos clave de la presente investigación aparecen evaluados de manera parcial y son pocos los esfuerzos que vinculan la importancia del liderazgo con perspectiva de género

en la construcción o evolución de las organizaciones hacia la sustentabilidad. A continuación damos cuenta de algunos indicios de integración de dicha base conceptual.

II.1.3 Liderazgo con Perspectiva de Género y Organizaciones Sustentables

Los estudios que relacionan el liderazgo con perspectiva de género con la sustentabilidad organizacional a nivel internacional son:

Glass, Cook e Ingersoll (2014) centraron su estudio en como las mujeres líderes impactan las estrategias corporativas ambientales de las organizaciones. Hallando que las firmas que se caracterizan por tener equipos de liderazgos diversos son más efectivas que otras firmas al perseguir estrategias ambientales amigables. Contribuyen también a la investigación de gobernanza corporativa y ambiental al mostrar como la composición de líderes de género afecta la práctica corporativa. Si bien hacen alusión de la relevancia de los líderes en el diseño de estrategias sustentables, no exponen como estas estrategias transgreden la forma organizativa y como estas se pueden configurar en sustentables.

Por su parte, Marshall (2011) centra su investigación en las mujeres y como estas enfocan sus acciones en los problemas ambientales. Explora la relevancia del género a la hora de elegir opciones sustentables para eliminar el cambio climático. Si bien este estudio incorpora el concepto de género, sus evaluaciones sobre el perfil de liderazgo son limitadas y no proporciona una relación o contribución a las estructuras organizativas sustentables.

II.2 Estudios de Liderazgo en México

El estudio sobre liderazgo se ha abordado desde diferentes disciplinas entre las que destacan la antropología, la psicología, la sociología, la educación, las

ciencias políticas y la administración. En este apartado, se describen los estudios sobre liderazgo hechos en México.

Rosales (2014) plantea el problema de identificar los estilos de liderazgo, y cómo estos influyen en los subordinados y que variables sociodemográficas y organizacionales se relacionan con el liderazgo y los resultados de atención. Encontró que no existe un estilo de liderazgo definido, pero los líderes sí se ven como líderes de tipo transformacional, y las variables sociodemográficas no se relacionan con el liderazgo que se adopta en la organización.

Además del estudio citado previamente está el de Sevilla (2014) donde analiza el liderazgo manipulador en el enfoque organizacional, psicológico y sociológico. Concluyó que entre las funciones de este tipo de liderazgo están la de coordinar y dirigir a un grupo de trabajadores a través de un plan para alcanzar la metas de la organización; imponer su voluntad para que los empleados no detecten la manipulación y que estos trabajen para alcanzar las metas; utilizar las necesidades de los empleados para persuadirlos individual u organizacionalmente para lograr los objetivos.

Domínguez, Santellán y Ramírez (2013) explican las relaciones entre los estilos de liderazgo definidos por Bass y Avolio (1994) en la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de los gerentes de la industria restaurantera de Nayarit, México. Encontrando, con la ayuda del MLQ (Multifactor Leader Questionnaire), que los gerentes tienen un estilo de liderazgo transformacional por encima del estilo transaccional y del laissez-faire. Y que los líderes inculcan a sus empleados, mediante el ejemplo, altos niveles de comportamientos éticos y morales. Sin embargo, no aparece la perspectiva de género vinculante al liderazgo.

Por su parte, Castañeda (2012) encontró que el liderazgo poco influye en el compromiso de los empleados con la organización, ya que estos sólo se comprometen con la organización para satisfacer las necesidades ya sean económicas o sociales y la falta de oportunidades de trabajo que existen en el país. Otro resultado importante fue que si algún tipo de liderazgo llega a influir

en los empleados y su compromiso con la organización sería el de tipo transformacional.

En cambio, Schlam (2012) propuso un modelo de liderazgo que ayude a la definición y evaluación de las políticas públicas a través de un cambio cultural. Un liderazgo que entable una visión transformadora del comportamiento aplicando el modelo de liderazgo situacional el cual el líder sería el responsable de definir las políticas públicas.

Plantea González (2011) en sus estudios, crear una identidad organizacional basada en los factores culturales y de liderazgo, para definir estrategias de crecimiento en una empresa metalmecánica. Entre los resultados obtenidos se determinó que el liderazgo de tipo transformacional fue el que más se adopta en la empresa, seguido del liderazgo laissez-faire y con menos incidencia un liderazgo de tipo transaccional. Además se halló que la equidad, la integridad, la honestidad y el comportamiento ético son los valores proclives de ejercerse dentro de la organización estudiada.

En su investigación Martínez (2010) concluyó que el líder fue el que define qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas, es decir, el líder que manda fue el que predomina (de estos el 63% de las empresas son mexicanas y 37% son extranjeras). Existen liderazgos de tipo participativo, donde líder y subordinado trabajan de manera conjunta, también hubo casos de liderazgo delegacional donde se enfocan más a las actividades y no a las relaciones, por lo tanto existe poca dirección y apoyo.

Fernández (2010) identificó las habilidades de los líderes en una organización gubernamental, para determinar el estilo de liderazgo adoptado en este tipo de organizaciones. De esta forma encontró que una habilidad presente en los líderes es la de predicar con el ejemplo, por otro lado determinó que los líderes no motivan a sus empleados, no fomentan la comunicación lo que deriva en una falta de motivación para laborar en la organización.

Vega (2008) estudió en una organización farmacéutica mexicana cómo el liderazgo influye en las autoevaluaciones de desempeño del personal. Descubrió que el liderazgo dentro de la organización tiene poca importancia en el desempeño de un empleado. También advierte que las autoevaluaciones trascienden en el desempeño que el trabajador muestra. Las intervenciones del líder no deben de ser frecuentes, ya que la autodeterminación por un mejor desempeño del trabajador disminuye.

II.2.1 Liderazgo en Instituciones Educativas

En esta misma línea de estudios de liderazgo en el área de la administración, destacan los realizados en instituciones educativas. Estos buscan evaluar la capacidad de liderazgo de directores y supervisores. En este ámbito la relación entre liderazgo y género se empieza a discutir. Los estudios del liderazgo en instituciones educativas son importantes en cuanto a que éstas también están conformadas por personas trabajando conjuntamente para alcanzar metas establecidas, al igual que en organizaciones de ámbito manufacturero, de servicios, entre otros.

En su estudio Barbosa (2010) evaluó el perfil de liderazgo tipo transformacional en los docentes. Concluye que existen diferencias entre las prácticas de liderazgo según el género de los docentes, sobre todo a la hora de desafiar los procesos, es decir, implementar nuevas formas de dar la clase, considerando que los docentes sólo trabajan lo necesario para cumplir administrativamente. Barbosa introduce el concepto de género como concepto importante para diferenciar los estilos de liderazgo.

Por su parte Solís (2010) centra su evaluación en los tipos de liderazgo que ejercen los directivos para conocer el grado de eficiencia y eficacia en la administración. Encontró, según los subordinados, que la mayoría de los directivos cumplen con las tareas que se establecieron. Afirman también, que sus jefes son persistentes en sus acciones, mientras que más de la mitad de los

jefes les brindan consejos para elaborar sus tareas. Este trabajo se centra más en la corriente de liderazgo que evalúa el estilo de liderazgo y el papel en los seguidores; sin embargo, dentro de sus evaluaciones no señala nada sobre esa persistencia en las acciones de los líderes y el papel que asumen como consejeros. No profundiza sobre el estilo de liderazgo según el género de los directivos y sus seguidores.

Díaz, Gómez y de la Garza (2008) investigaron la relación que existe entre los comportamientos de liderazgo transformacional de los jefes directos, la comunicación y el rol que estos juegan en los factores de estrés. Llegaron a la conclusión que cuando los líderes adoptan un tipo de liderazgo transformacional, los niveles de estrés se disminuyen y los de comunicación aumentan. Destacan que la totalidad de los sujetos informantes fueron mujeres, las cuales afirmaron tenían líderes transformacionales que cuando les explican el rol, es decir, les dejan claro que labores debían realizar, sus niveles de estrés disminuían.

Sin embargo, salvo el trabajo de Barbosa y Díaz, Gómez y De La Garza, los estudios de liderazgo en esta corriente no toman el género como variable en el estilo de liderazgo, sino que se centran en el efecto del estilo de liderazgo y el efecto que tiene en las labores que desempeñan sus seguidores.

II.2.2 Estudios Sobre Liderazgo y Perspectiva de Género

Estudios que integren el género al liderazgo son pocos a nivel nacional. Estos han usado la teoría feminista para analizar las relaciones de poder y la sexualidad. A continuación se describen estudios de ésta índole.

En su estudio López (2013) entrevistó a líderes sindicales de México, Argentina y Brasil, a fin de conocer si adoptan una forma de liderazgo diferente a la de los hombres. Encontró que el 72.2% de las entrevistadas se consideraban líderes y opinaron que los liderazgos deberían de ser inclusivos. Por otra parte, las

participantes de mayor edad tienden a ser líderes autócratas, mientras que las más jóvenes adoptan estilos de liderazgo más participativos. En cuanto al liderazgo ejercido por los hombres la autora realizó un recuento de investigaciones anteriores que citan a este liderazgo como uno basado en actitudes dominantes y competitivas y en donde la consideración por los subordinados es poca o nula.

Por su parte Berrío (2006) utilizó técnicas cualitativas para recabar información acerca de los procesos de liderazgo de mujeres en organizaciones nacionales indígenas de Colombia y México. La autora encontró que los liderazgos, principalmente el de mujeres indígenas mexicanas, son producto de ciertas circunstancias como la educación, el dominar dos idiomas y el tener padres que ejercieron el liderazgo. Asimismo las líderes mexicanas entrevistadas poseen experiencias organizativas, ya que participan en la Iglesia, en asociaciones relacionadas a la salud, educación o derechos humanos.

II.3 Estudios de Liderazgo a Nivel Regional

A nivel regional son limitados los estudios que han investigado el liderazgo e inexistentes aquellos que vinculen liderazgo, la perspectiva de género y organizaciones sustentables. Sin embargo, existen estudios sobre el liderazgo que se describirán a continuación.

Corral (2005) diseñó un instrumento para detectar si se ejerce un liderazgo de excelencia dentro de una empresa de la localidad. La muestra incluyó 50 participantes (6 subgerentes, 22 jefes de departamento y 22 cajeras). El estudio mostró que en dicha organización se ejerce un liderazgo de excelencia por parte del personal administrativo de la empresa. Sin embargo, no proporciona evidencia de los estilos de liderazgo ejercidos, de la relevancia del género entre los líderes y de su influencia en la forma organizativa.

Grijalva y Corrales (2009), por su parte, conducen una investigación que toma como unidad de análisis un restaurante de la localidad. Los autores buscaron relacionar la influencia del líder con la cultura organizacional. A través de entrevistas se encontró que prevalece una cultura de participación en la toma de decisiones ya que los empleados perciben que el líder los toma en cuenta. En base a los resultados los autores concluyeron que existe un liderazgo efectivo y que impacta de manera positiva a la cultura organizacional, logrando calidad y buen servicio en el restaurante. Sin embargo, si bien el autor relaciona el liderazgo con la cultura organizacional, no proporciona información relevante sobre la estructura organizativa ni datos que den cuenta si dicha influencia tiene que ver con la concepción de género en su estilo de liderazgo.

Robles (2011) evaluó el liderazgo y las condiciones de mercado y cómo estas determinan la estructura organizativa. La investigación la llevó a cabo con los recolectores de chiltepín del Río Sonora. Encontró que las exigencias del mercado proporcionan una guía para identificar la estructura apropiada de la organización. Entre las condicionantes de contexto localizadas se encuentran la ganadería extensiva, los aranceles, la edad de los recolectores, entre otras. Finalmente en cuanto al liderazgo halló liderazgos de tipo fraternal y sustentable, con visión de mercado y de acompañamiento, los cuales vinculan a la comunidad, a las instituciones de apoyo rural y a los demás recolectores.

En general, los estudios sobre liderazgo a nivel regional son escasos y limitados. Además no hay evidencia alguna de trabajos de investigación en el sistema vid de mesa que relacionen liderazgo, perspectiva de género y organizaciones sustentables y la mayoría de las investigaciones, como lo señala Montaña (2010) se enfocan a la prevención y combate de las plagas y enfermedades en el sistema primario de la actividad agrícola, otras se relacionan con el comportamiento del mercado y la situación de los jornaleros.

II.4 Estudios del Sistema Vid de Mesa Sonorense

Una aproximación a los estudios de las organizaciones en el sistema vid de mesa se encuentra en Robles y Garza (2011) quienes encontraron, a través de entrevistas a sujetos clave del sistema, que las organizaciones de vid de mesa sonorenses consideran las condiciones del mercado actual, haciéndolas más proclives a adoptar medidas de responsabilidad social. Esto ha llevado a una reestructuración de las organizaciones, las cuales incorporan a nuevos agentes para acoger las demandas del mercado de la uva de mesa.

La mayoría de los estudios en vid de mesa están relacionados con fase agrícola del sistema. Destacan los trabajos de García *et al.*, (2007) quienes identificaron posibles desordenes fisiológicos y otros daños en las características generales de calidad de la uva de mesa (el color de las bayas, deshidratación del raquis, condición de las bayas, entre otros) después del preenfriado y almacenamiento.

Por su parte, Márquez, Martínez y Núñez (2007) centraron su estudio en los portainjertos y cómo estos afectan a las yemas, la producción y la calidad de la uva de mesa. Encontraron que la longitud de los racimos resultó afectada por los portainjertos, lo que provoca que la calidad de la cosecha de la uva no sea la deseable.

Fimbres, Martínez y Valenzuela (2000) investigaron la cantidad óptima de agua por goteo y los efectos en la transpiración en la uva de mesa. Encontraron que aplicar agua en exceso afecta a la planta de la uva, porque se reducen las yemas florales lo que deriva en una reducción en el rendimiento.

Martínez *et al.*, (2009) llevaron a cabo un estudio para mostrar el mejoramiento de la posición de la uva de mesa en México. La información reportada confirma que existen condiciones para producir uva de mesa todo el año en las diferentes zonas agroecológicas del país, si las parras alcanzan un potencial máximo.

A través de su estudio Miranda (2015) describió detalladamente el proceso de cosecha y postcosecha de la uva de mesa y el impacto en la calidad para la exportación. Concluyó que la calidad y producción de la uva de mesa está

relacionada con las condiciones ambientales y con las prácticas agrícolas. Además encontró que el personal de los campos no está capacitado para las actividades de la postcosecha como preenfriado y embarque, lo que conlleva a problemas de calidad con la fruta.

Finalmente el estudio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2011) describió los casos de éxito del sector agropecuario con el propósito de sistematizar información que aportara elementos de análisis sobre los factores que hacen un caso exitoso basado en la innovación de procesos, de producto, de mercadotecnia y de organización.

II.4.1 Estudios Sobre Estrategias, Demandas del Mercado, Competitividad y Calidad de Vida de los Jornaleros

Montaño (2010) analizó cómo una estrategia de mercado dual mejora la competitividad de la cadena productiva de uva de mesa sonorenses. Concluye que este tipo de estrategia posibilita una mejor aplicación y uso de los activos del sistema y dispersa de manera estratégica el posible riesgo que implica el acudir a un solo mercado.

En su estudio Armenta (2004) analizó la problemática de mercado de la cadena de uva industrial de Baja California y Sonora. Plantea que existe la necesidad de estrategias por parte de la industria en asociación con el gobierno para reactivar la cadena productiva a través de reducción de impuestos, freno a las importaciones, consolidación de las regiones existentes a través de incentivos y generación de nuevas vinícolas.

Por su parte, la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva (2009) realizó un estudio sobre la demanda de uva de mesa mexicana en tres países de la Unión Europea y de exploración del mercado en Nueva Zelanda, a fin de conocer el comportamiento de la uva de mesa en el mercado europeo, de importadores, retailers y consumidores finales y además realizar una proyección

económica de los costos de transporte y transferencia tecnológica. Identificó a Gran Bretaña, los Países Bajos y Bélgica como mercados viables que producirían ganancias a los productores de uva de mesa sonorese.

En cambio Márquez y colaboradores (2004) elaboraron un diagnóstico de las necesidades de investigación y transferencia de tecnología en la cadena vid de mesa, destacando la necesidad de una estrategia basada en afrontar la competitividad nacional e internacional de forma conjunta y no aislada para obtener una visión integral de la cadena productiva, a través del conocimiento de tecnologías disponibles y oportunidades de mercados.

En su investigación Flores (2008) abordó los problemas de competitividad del sistema vid de mesa sonorese. Concluyó que los factores que afectan la competitividad fueron la calidad de la uva producida en la región, el grado de satisfacción de los productores, el tiempo de salida al mercado de la uva de la región, el clima y las uvas de Chile que invaden los inventarios de Estados Unidos en el mes de mayo.

Entre los estudios que se enfocan en la salud y calidad de vida de los jornaleros agrícolas de Sonora se encuentran los siguientes:

Arellano (2014) proporciona un estudio sobre la violencia laboral que reciben las jornaleras agrícolas de Sonora, Sinaloa y Baja California, resaltando que tanto hombres como mujeres reciben alguna clase de violencia laboral derivada de su condición de trabajadores.

Aranda (2014) investigó la situación de la violencia comunitaria que viven las mujeres jornaleras de campos agroindustriales de Baja California, Sonora y Sinaloa. Esta investigación resalta las condiciones de vulnerabilidad de la vida cotidiana como falta de respeto, exhibicionismo, hostigamiento y acoso, entre otras.

Haro (2007) centró su estudio en los procesos globalizadores y como estos afectan la salud de los jornaleros agrícolas que trabajan en la producción de uva de mesa de Pesqueira, Sonora. Encontró que las condiciones de vida y

trabajo de los jornaleros varía dependiendo del destino de la uva de mesa. Además se encontró trabajo infantil en los campos así como condiciones de vivienda con poca salubridad.

Calvario (2007) estudió el auto cuidado y la auto atención de los jornaleros agrícolas del poblado Miguel Alemán en Sonora, analizó los casos de accidentes de trabajo, como la intoxicación por cianamida. Encontró que los jornaleros minimizan o incluso ocultan problemas de salud por temor a que se dude de su identidad masculina.

La revisión de estudios realizada muestra la ausencia de investigaciones sobre el liderazgo con perspectiva de género en el sistema de uva de mesa sonoreense. Tampoco existen estudios acerca del liderazgo o del liderazgo con perspectiva de género que se vinculen con las organizaciones sustentables, esto se traduce en un vacío de conocimiento en dicha área. Por lo anterior, resulta relevante efectuar investigaciones sobre este tema para poder resolver la problemática que se presenta dentro del sistema vid de mesa derivadas de una falta de liderazgo o un liderazgo que no se adecua a las necesidades competitivas del mercado que obedece a las normas económicas, sociales y ambientales internacionales.

CAPÍTULO III. LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y MERCADO: FUNDAMENTOS TEÓRICO CONCEPTUALES

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar evidencia teórica sobre el liderazgo con perspectiva de género y su relación con las organizaciones sustentables, conceptos sobre los cuales está cimentado este estudio. Los componentes teóricos del liderazgo se ubican dentro de la disciplina de la administración y la psicología organizacional mientras que el término de organización sustentable se sitúa en el campo de la administración y en el principio del desarrollo sustentable.

III.1 Organización

Para entender el concepto de organización se presentan diferentes posiciones analíticas y el límite conceptual pertinente para la presente investigación.

Sánchez (1995) define a la organización como:

La capacidad inherente a la naturaleza del ser humano, la cual se aprecia en la coordinación de sus acciones en la vida de la sociedad. Esta aptitud tiene la cualidad de proporcionarle a los individuos y grupos, adaptabilidad en etapas de modificaciones en el medio ambiente físico y social. Si se le analiza en profundidad, se le puede considerar como fundamental en el proceso de generación y acumulación de cultura, porque revela inteligencia para trascender en el tiempo y produce una forma de combinar, a través de la interacción humana, ese talento individual, hasta convertirlo en estructuras y sistemas sociales. (p. 55).

A su vez Bueno (1996:27) definió a la organización como “Conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa”.

Para Chiavenato (2005:24) las organizaciones son “Instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, ya sea porque estamos dentro de una organización o porque nos vemos afectada por ella como cliente, paciente, consumidor o ciudadano”.

En el 2006, Velázquez señaló que la organización es un “Sistema estructurado en el cual interaccionan e interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos que son necesarios para alcanzar sus objetivos” (p. 14).

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2007), por su parte la consideraron como “Unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, con el propósito de facilitar la posibilidad de alcanzar un conjunto de objetivos o metas” (p. 30).

Las definiciones de organización referidas tienen en común, que su fin es alcanzar objetivos específicos. Estos objetivos han cambiado a través del tiempo, ya que las organizaciones de hoy no funcionan de la misma forma que en el pasado, estas han tenido que adaptarse para poder sobrevivir a los cambios que el contexto demanda; son diferentes en sus características estructurales, en su relación con los clientes y con otras organizaciones, así como en su impacto en el medio ambiente (Petkova, 2013).

En esta misma línea, Andrade (2005) asevera que las organizaciones tienen un entorno complejo. Este ha ocasionado que las organizaciones evolucionen a través del tiempo para afrontar los cambios de ese contexto. Las formas

organizativas permiten el ajuste de las organizaciones a los cambios del ambiente.

Andrade (2005) indica que el contexto permite analizar un evento determinado, en este caso las organizaciones, este análisis nos permite comprender como las formas organizativas se construyen. En este sentido las formas organizativas están directamente influenciadas por dicho entorno.

Miles, Snow, Matthews, Miles y Coleman (1997:7) definen a estas formas como “Una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura, a los procesos de una organización en un todo efectivo”. La cual favorece la armonía de las organizaciones con su entorno. Las tres etapas históricas de las formas organizativas son la estandarización, la personalización y la innovación.

La estandarización tiene como característica la jerarquización de su estructura organizacional y su objetivo primordial era la producción en masa. En la etapa de la personalización se posiciona al cliente como activo fundamental de la organización. Se acogen la adhocracia (donde los equipos de trabajo son funcionales u orientados al cliente), la horizontalidad (caracterizada por pocos niveles jerárquicos y la importancia en los procesos) y la red (su característica principal es resolver problemas específicos) para solucionar las dificultades que presentan la globalización y los nuevos mercados internacionales. En la etapa de la innovación, se da énfasis a las nuevas formas de organización que permiten alcanzar la transferencia de conocimiento. Se permite la creatividad de las personas, las relaciones de trabajo fluidas y flexibles para obtener información que permita el proceso de innovación (Rivas, 2002).

Zapata (2006) explica que las formas organizativas posibilitan a las organizaciones la configuración necesaria para enfrentarse a contextos complejos y competitivos. Estas formas pueden ser burocráticas u orgánicas. Las formas burocráticas son formas tradicionales (centralizadas y es poca la participación de decisiones), que se identifican por la formalización y procesos de control más ceñidos. Mientras que las formas organizativas orgánicas son

aquellas que se caracterizan por la flexibilidad, la descentralización y el ajuste al contexto que le rodea.

La complejidad y el dinamismo del contexto imponen demandas a las organizaciones, estas incluyen nuevos competidores, nuevas preferencias por parte de los consumidores, entre otros. Evolucionar de una forma organizativa burocrática a una orgánica, ha permitido a las organizaciones afrontar estas exigencias (Robbins y Judge, 2013).

Para fines de la presente investigación retomamos la posición conceptual de Andrade (2005) quien afirma que los cambios en las organizaciones son el resultado de un entorno complejo. El cual para propósito de esta investigación adquiere la figura de mercado. A su vez un segmento de este último exige a las organizaciones que incorporen el principio de sustentabilidad en sus operaciones cotidianas, principio que ha hecho cada vez más complejas sus formas organizativas.

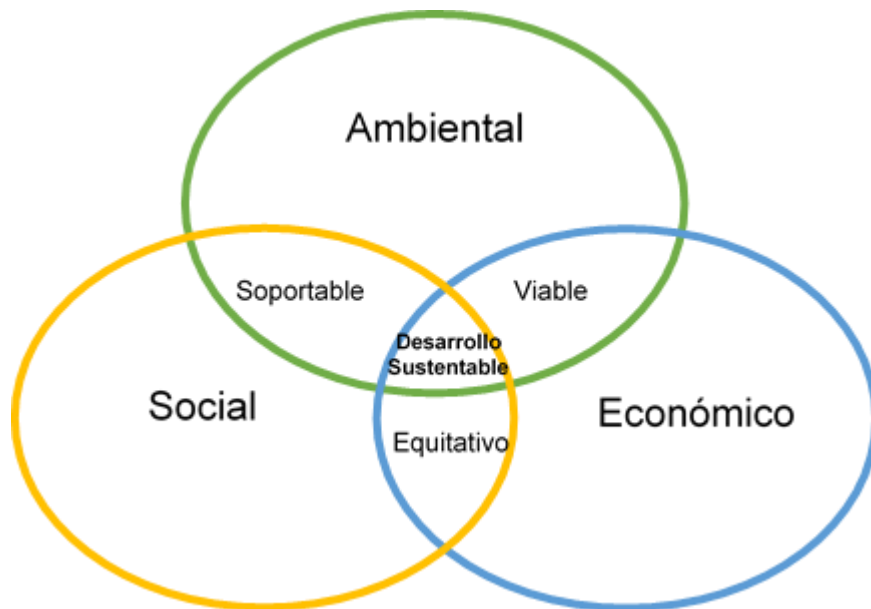
III.2.Desarrollo Sustentable

Entre las demandas del mercado existen las hechas por los consumidores. Éstos exigen la incorporación del principio del Desarrollo Sustentable a los procesos de la organización (Estrada, Monroy y Ramírez, 2005). El Desarrollo Sustentable se define como: “aquél desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (Unites Nations, 1987).

El Desarrollo Sustentable aboga por un sistema económico que satisfaga las necesidades de las personas, establezca suficientes empleos y sea capaz de hacerlo a corto y a largo plazo también (Baumgartner, 2009). El término surgió en el Reporte Brundtland, durante la Comisión Mundial para el Ambiente y Desarrollo.

El desarrollo sustentable se alcanza cuando los pilares económico, social y ambiental, están presentes (UNCSD, 1992; UNCSD, 2001). De esta forma se adopta dentro de la sustentabilidad el constructo de la Triple Línea Base. Este expresa como la dimensión ecológica debe incorporar la dimensión social y económica. Estas dimensiones hacen referencia a su vez, a los términos Planeta, Personas, Ganancias¹ (Elkington, 1998) (Ver figura 11).

Figura 11. Interacciones de las dimensiones del desarrollo sustentable



Fuente: Elaboración propia a partir del World Summit (2005)

La dimensión económica de la sustentabilidad según Choing y Ng (2011) encauza sus esfuerzos en conquistar un bienestar económico. Entre las cuestiones que destacan en esta rúbrica están la pérdida de empleos y el riesgo financiero. Esta dimensión es conocida como la dimensión genérica de la sustentabilidad (Baedeker, Haeuer, Klemisch y Rohn, 2002).

Dempsey, Bramley, Powers y Brown, (2011) clasifican la dimensión social en dos rubros: equidad social y sustentabilidad de la comunidad. El objetivo de la primera es reducir las probabilidades de inequidad en la vida asegurando el

¹ En inglés es Planet, People and Profit (Elkington, 1998).

acceso a los servicios básicos. Mientras que los objetivos de la sustentabilidad en la comunidad se centran en alentar las interacciones sociales dentro de las comunidades y la participación en grupos colectivos, inculcar orgullo por el lugar de origen y asegurar la seguridad.

Las diferentes comisiones de las Naciones Unidas, la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), denominan cada uno de manera distinta los asuntos a tratar en el pilar social de la sustentabilidad, reflejando así las diferentes preocupaciones de cada grupo (Murphy, 2012) como se observa en la tabla 6.

Tabla 6. Objetivos de la dimensión social del desarrollo sustentable

Autor	Objetivos
<i>Comisión para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (UNCSD, 1996)</i>	Combate a la pobreza. Dinámicas demográficas sustentables. Proteger a la salud humana. Promover del asentamiento humano. Promover la educación, la conciencia pública y el entrenamiento.
<i>Comisión para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (UNDESA, 2001)</i>	Equidad Salud Educación Vivienda Seguridad (combate al crimen) Población
<i>Comisión para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (UNDESA, 2007)</i>	Pobreza Gobernanza Salud Educación Demografía
<i>Indicadores Sustentables de la Unión Europea (Eurostat, 2007)</i>	Inclusión social Salud pública Demografía Buena gobernanza
<i>Indicadores Sociales de OCDE (OCDE, 2009)</i>	Autosuficiencia Económica Equidad Salud Cohesión social

Fuente: Murphy (2012)

La interacción de los aspectos que conforman la esfera económica y la esfera ambiental da como consecuencia un desarrollo *viable*. Éste desarrollo busca la eficiencia de los recursos económicos y ecológicos. Cuando los pilares

económico y social tienen un desempeño sólido, se tiene un desarrollo *equitativo*. Un desarrollo *soportable* implica la integración del pilar social y del ambiental. Se dice que es el tipo de desarrollo que es más difícil de obtener (Slocum, 2015).

Es importante discutir cómo este principio de sustentabilidad se ha interiorizado en las organizaciones, y cómo a partir de la integración de la sustentabilidad en las actividades organizacionales tenemos organizaciones sustentables.

III.2.1 Organizaciones Sustentables

Dyllick y Hockerts (2002) conceptualizan a las “organizaciones sustentables como aquellas que satisfacen las necesidades de los grupos de interés, directos e indirectos, sin comprometer su habilidad para satisfacer las necesidades de futuros grupos de interés” (p.131). Ésta definición está en alineación con la definición del desarrollo sustentable.

Hawken (1993) explica que la sustentabilidad corporativa significa

Que tu producto o servicio no compita en el mercado sólo en términos de imagen superior, poder, velocidad, empaque, etc. Adicionalmente, el negocio debe entregar productos o servicios al cliente de una manera que reduzca el uso de energía, la erosión del suelo, la contaminación atmosférica y otras formas de daños ambientales (s/p).

En tanto que Maio (2003) propuso una definición sencilla: son organizaciones que incluyen en sus operaciones la preservación ecológica, bienestar social y responsabilidad financiera. De acuerdo con Florea, Cheung y Herndon (2013) existe una aceptación implícita del concepto de organización sustentable como aquella que incorpora las dimensiones económico, social y ecológica.

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (1992) define a las organizaciones sustentables como aquellas que “incorporan estrategias de negocios y actividades que satisfagan las necesidades de la organización y de

los grupos de interés de éstas en el presente, mientras protegen, sostienen e incrementan los recursos humanos y ambientales que serán necesitados en el futuro” (s/p).

Por otro lado, el Índice Dow Jones para la Sustentabilidad (2015) afirma que las organizaciones sustentables “aplican la sustentabilidad corporativa como enfoque empresarial que crea a largo plazo un valor asociado, abrazando oportunidades y manejo de riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental” (Dow Jones Sustainability Index, 2015, s/p).

Baumgartner y Ebner (2010) describen las tres dimensiones de sustentabilidad que las organizaciones deben de cumplir. La dimensión económica de la sustentabilidad en las organizaciones es la respuesta de estas ante el bienestar económico de las personas. Algunas de las actividades son el uso de tecnología para reducir los impactos ambientales, la consideración de la sustentabilidad a la hora de comprar insumos. La dimensión social de la sustentabilidad pretende influenciar de manera positiva las relaciones con sus grupos de interés en el presente y futuro. El pilar ecológico se refiere a reducir las emisiones al aire, agua y suelo, el manejo de residuos tóxicos y a aspectos ambientales del producto.

La interacción entre estas dimensiones da como resultado, actividades *viabiles*, *soportables* y *equitativas* dentro de las organizaciones. Las actividades *viabiles* son aquellas que hacen énfasis en la dimensión social y ambiental, deben mejorar el bienestar de la sociedad y del ambiente. Las acciones *soportables* están diseñadas para aumentar la ganancia económica al mismo tiempo que el ambiente prospera. La conexión de la dimensión económica y el pilar social, llamada *equitativas*, instituye acciones balanceadas entre las actividades sociales y económicas (Konadu, 2014).

Van Merrewijk (2003) describió diferentes categorías de sustentabilidad que puede cumplir una organización. Diferencia 5 niveles: el nivel impulsado por la conformidad, el empujado por la ganancia, el preocupado por la sustentabilidad, el impulsado por una sustentabilidad corporativa sinérgica y el holístico. El nivel

impulsado por la conformidad es el menos ambicioso ya que sólo cumple con las regulaciones de la legislación correspondiente.

Así Baumgartner (2009) afirma que las organizaciones tienen y juegan un papel necesario a la hora de desarrollar sociedades sustentables. El autor plantea diferentes tipos de estrategias en cuanto a sustentabilidad: el tipo introvertido, extrovertido o transformativo, el conservativo y el visionario, siendo este último el tipo de organizaciones sustentables que más se desea en todas las organizaciones (Ver tabla 7).

Tabla 7. Tipos de estrategias de sustentabilidad

Tipos de estrategias de sustentabilidad	Características
Introvertida	Obedecen las legislaciones en cuanto a los estándares ecológicos y sociales, y evitar riesgos para la organización.
Extrovertida/transformativa	Informan a los grupos de interés acerca de las actividades que realiza la organización a fin de lograr una aceptación pública y crear un ambiente de confianza entre la organización y los grupos de interés.
Conservativa	Tienen una estrategia con una orientación interna, los cambios que se promulguen deben darse en primera instancia dentro de la organización.
Visionaria	Introducen el desarrollo sustentable a todas las áreas y actividades de la organización. Usa la innovación y la diferenciación que se le brinda a los consumidores y a otros grupos de interés como ventaja.

Fuente: Adaptado de Baumgartner (2009)

En esta misma línea Baumgartner y Ebner (2010) también desarrollaron un análisis de los niveles de sustentabilidad de una organización a través de la inclusión de los tres pilares de la sustentabilidad, el económico, el ecológico y el social; subdividiendo este último en social interno y externo. Se determinaron niveles de maduración, al sumar aspectos específicos en cada dimensión del desarrollo sustentable.

Para la dimensión ecológica los autores utilizaron cinco aspectos: 1) recursos materiales y energéticos; 2) emisiones al aire, agua o suelo, 3) basura y desperdicios tóxicos, 4) biodiversidad, y 5) aspectos ambientales del producto.

En la dimensión social son cuatro aspectos que tomaron en cuenta: 1) gobernanza corporativa, 2) incentivos y motivación, 3) seguridad y salud, y 4) desarrollo del capital humano.

Para la dimensión económica hicieron referencia a cinco aspectos como: 1) la tecnología e innovación, 2) la colaboración, 3) gestión del conocimiento, 3) procesos, 4) compras, y 5) reportes de sustentabilidad.

El nivel principiante en la dimensión ecológica se refiere a que el uso de los recursos como la energía y materiales sólo se eligen usando un criterio económico y técnico. Las emisiones al aire, suelo y agua; la basura y desperdicios tóxicos y la biodiversidad de las organizaciones tienen que cumplir con la legislación impuesta. Los aspectos ambientales del producto en este nivel no son considerados o solo en conformidad con las leyes y regulaciones.

Para que se considere en un nivel elemental de sustentabilidad ecológica la organización debe de considerar el uso de recursos materiales y energéticos siguiendo parcialmente un criterio económico y/o ambiental y social y medir la eficiencia de recursos en algunos procesos. Las emisiones al aire, agua, y suelo, basura y desechos tóxicos aparte de estar en conformidad a las leyes y regulaciones, la organización además debe definir en las metas organizacionales una reducción para las emisiones mayores. En el aspecto de biodiversidad se identifican y se consideran los aspectos más importantes. En cuanto a los aspectos ambientales del producto se identifican los impactos ambientales que este provoca y se trata de reducir el impacto ambiental de algunos productos.

En el nivel satisfactorio se consideran criterios económicos, ambientales y sociales en el uso de recursos materiales y energéticos. La eficiencia de recursos se mide en los procesos, se definen metas para el manejo de recursos y los principios de sustentabilidad son parcialmente considerados. En los aspectos de emisiones al aire, agua y suelo; y basura y desechos tóxicos se cumple con las leyes y regulaciones, se definen metas para su reducción y además se utilizan tecnologías de producción más limpias. La biodiversidad y el

impacto de la organización en esta se considera en las estrategias, políticas y procesos. En el aspecto ambiental del producto, la organización reduce el impacto ambiental de la mayoría de los productos.

Finalmente una organización que tiene un nivel sofisticado de sustentabilidad ecológica utiliza los criterios económicos, sociales y ambientales para el uso de recursos materiales y energéticos. La eficiencia de los recursos es controlada en todos los procesos. Hay una estrategia a largo plazo para el manejo de recursos y la alineación de estos con los principios sustentables. Existen metas para la reducción de las emisiones de aire, agua y suelo; y basura y desechos tóxicos; además se reducen a causa de actividades con cero emisiones. En la biodiversidad se implementan actividades para disminuir el impacto de la organización en la biodiversidad. El aspecto ambiental del producto tiene como objetivo en este nivel, identificar todos los impactos ambientales que tiene el producto, y reducirlos. Además se busca la optimización de los productos dentro de toda la cadena de suministros y en colaboración con los compañeros de negocio.

A continuación se muestran de manera resumida los aspectos de sustentabilidad ecológica (Ver tabla 8) de Baumgartner y Ebner (2010) que se deben de cumplir para determinar el nivel de sustentabilidad de una organización:

Tabla 8. Niveles de sustentabilidad de la dimensión ecológica

Aspecto	Recursos (materiales, energía)	Emisiones al aire, al agua o al suelo	Basura y desperdicios tóxicos	Biodiversidad	Aspectos ambientales del producto
Principiante	Para el uso de recursos sólo el criterio económico es considerado.	En conformidad con las leyes y regulaciones.	En conformidad con las leyes y regulaciones.	En conformidad con las leyes y regulaciones.	No son considerados o sólo en conformidad con las leyes y regulaciones.
Elemental	Es considerado parcialmente el criterio económico y/o el criterio ambiental y	En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una	En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una definición en	En conformidad con las leyes y regulaciones. La mayoría de los aspectos	Identificación de los impactos ambientales y su reducción en ciertos

	social. La eficiencia de recursos es medida en algunos procesos. Para el uso de recursos es considerado el criterio económico y técnico y/o el criterio ambiental y social. La eficiencia de recursos es medida por en los procesos; metas para el manejo de recursos son definidas. Los principios de la sustentabilidad son parcialmente considerados. Se considera una combinación en el criterio económico, ambiental y social. La eficiencia en los recursos es controlada en todos los procesos. La estrategia a largo plazo para el manejo de los recursos está alineado con los principios de sustentabilidad.	definición en las metas de reducción para las emisiones mayores. En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una definición en las metas de reducción para las emisiones mayores. Tecnologías de producción más limpia son usadas.	las metas de reducción para los desperdicios tóxicos mayores. En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una definición en las metas de reducción para los desperdicios tóxicos mayores. Tecnologías de producción más limpia son usadas.	más relevantes son identificados y considerados. La biodiversidad y el impacto organizacional en la estrategia, políticas y procesos son considerados.	productos. Los impactos ambientales y su reducción en la mayoría de los productos son identificados.
Satisfactorio					
Sofisticado		En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una definición en la reducción de las emisiones al aire. Son evitadas las emisiones debido a las actividades de cero emisiones.	En conformidad con las leyes y regulaciones. Hay una definición en la reducción para los desperdicios tóxicos. Son evitadas los desperdicios tóxicos debido a las actividades de cero emisiones	Hay actividades para disminuir el impacto en la biodiversidad.	Identificación de los impactos ambientales y la reducción en todos sus productos. Optimización en el desempeño ambiental de los productos dentro de la cadena de valor.

Fuente: Baumgartner y Ebner (2010)

Para la dimensión social a nivel principiante, en la gobernanza corporativa (transparencia en todas las actividades, como publicación de datos y definición de responsabilidades de los miembros de la organización) se cuenta con una estructura obligatoria. Los incentivos y motivación, en este nivel no existen o no

son una prioridad para la organización. La seguridad y salud sólo son respetadas si la ley lo exige. En cuanto al desarrollo del capital humano no hay programas específicos establecidos, como la educación o el entrenamiento para los empleados.

En el nivel elemental, el aspecto de gobernanza corporativa no sólo es obligatoria sino también es de forma voluntaria, es decir, la organización brinda voluntariamente información a sus grupos de interés directos e indirectos. Los incentivos y motivación se dan a empleados en algunas áreas de la organización. La seguridad y salud son respetadas según la ley, además existen planes de acción en caso de que sucedan accidentes. El desarrollo de capital humano en este nivel son algunos programas para que los empleados se entrenen continuamente.

Por otro lado en el nivel satisfactorio, la gobernanza corporativa es seguida según la ley, asimismo se toman medidas adicionales para asegurar la transparencia en todas las actividades organizacionales. Los incentivos y motivación existen en la mayoría de las áreas de la organización, siendo los gerentes los que motivan e incentivan continuamente a sus empleados. Existen medidas de seguridad y salud en casi todas las áreas de la organización, además de que se implementan medidas para prevenir accidentes de trabajo a corto y largo plazo. En el aspecto de desarrollo de capital humano, la organización se encarga de establecer programas educativos y de entrenamiento para sus empleados.

En el nivel de sofisticación la gobernanza corporativa es obligatoria y voluntaria, además hay un compromiso activo para dar información de forma transparente. Existen incentivos monetarios y no monetarios, los altos gerentes motivan e incentivan a todos los empleados. La seguridad y salud de los trabajadores son apoyadas por todos los niveles de la organización, se planean actividades para prevenir accidentes a corto y largo plazo en todas las áreas de la organización. En el aspecto de desarrollo de capital humano, todos los empleados son entrenados, y existen varios programas educativos. A continuación se resumen

los aspectos que se deben de cumplir en cada nivel de sustentabilidad social interna (Ver tabla 9).

Tabla 9. Niveles de sustentabilidad de la dimensión social

Aspecto	Gobernanza corporativa	Incentivos y motivación	Seguridad y salud	Desarrollo del capital humano
Principiante	Hay una concentración en la estructura obligatoria hacia la gobernanza corporativa.	La motivación de los empleados para alcanzar las metas sustentables no es prioritario o no existe.	La salud y la seguridad es respetado solo hasta el punto de las obligaciones legales, no hay un enfoque activo.	No se fijan medidas específicas de desarrollo del capital humano relacionadas a la sustentabilidad.
Elemental	Hay una concentración en la estructura obligatoria y voluntaria hacia la gobernanza corporativa.	En varias áreas de la organización, hay medidas para incentivar y motivar a los empleados.	La salud y la seguridad son respetadas sólo hasta el punto de las obligaciones legales. Medidas hacia la salud y seguridad son fijadas cuando situaciones peligrosas o accidentes ocurren. El despliegue es de carácter reactivo más que un plan sistemático.	Ciertas medidas para el desarrollo del capital humano relacionadas a la sustentabilidad son fijadas
Satisfactorio	Hay una concentración en la estructura obligatoria y voluntaria hacia la gobernanza corporativa. Medidas adicionales para asegurar la transparencia corporativa son fijadas.	En la mayoría de las áreas de la organización, se fijan medidas para mejorar la motivación relacionada a la sustentabilidad. La alta gerencia tiene una función ejemplificadora relacionada a los aspectos sustentables.	La salud y la seguridad son sistemáticamente planeadas y son desplegadas en la mayoría de las áreas de la organización. Actividades son fijadas para evitar riesgos a largo plazo a la salud y a la seguridad.	Existen varios programas educativos. La mayoría de los empleados son entrenados en relación a asuntos de sustentabilidad.
Sofisticado	Medidas adicionales para asegurar la transparencia corporativa son fijadas.	Existen incentivos monetarios y no monetarios. Debido a esto los principios de sustentabilidad son internalizados y hay un cambio de comportamiento.	Están sistemáticamente planeadas y desplegadas en toda la compañía. Actividades para mejorar la salud de los empleados. Actividades son fijadas para evitar accidentes a largo	Existen varios programas educativos, todos los empleados son entrenados.

Fuente: Baumgartner y Ebner (2010)

Para la dimensión económica, en el nivel principiante la organización utiliza tecnología e innovaciones para reducir los impactos ambientales sólo obedeciendo las leyes, en el aspecto de colaboración la organización no intercambia información ni trabaja en programas con los demás socios de la cadena productiva, en la gestión de conocimiento no existen actividades para mejorar el conocimiento de sustentabilidad dentro de la organización, los procesos y las compras en este nivel no consideran la sustentabilidad finalmente para este nivel los reportes sobre sustentabilidad no existen.

En el nivel elemental de sustentabilidad económica, la tecnología e innovación usada para reducir los impactos ambientales se emplea sólo en el departamento de investigación y desarrollo, en este nivel se empieza a usar de manera parcial la tecnología ambiental integrada, en el aspecto de colaboración existe una comunicación entre algunos socios de la cadena productiva como consumidores y proveedores, aquí existen actividades para la transferencia del conocimiento, en los procesos se empiezan a tomar en cuenta cuestiones de sustentabilidad, en las compras el criterio social (derechos humanos) y ecológico se consideran, los reportes en este nivel incluyen aspectos de la sustentabilidad.

En el nivel satisfactorio la organización invierte en la mejor tecnología e innovación disponible (MTD), utiliza tecnologías de producción más limpia, existe una comunicación con los grupos de interés, en la gestión del conocimiento hay actividades relacionadas al aprendizaje organizacional, los procesos integran aspectos sustentables, todas las compras son hechas respetando los derechos humanos, los reportes incluyen aspectos de sustentabilidad en la comunicación corporativa.

En el nivel sofisticado de la sustentabilidad económica la organización invierte en el área de investigación y desarrollo, las llamadas MTD son usadas, se usan además tecnologías de producción más limpia y de cero emisiones al ambiente,

la colaboración con todos los grupos de interés, existe un aprendizaje organizacional, en los procesos se consideran aspectos sustentables y las personas saben los roles y responsabilidades que les corresponden, en toda la cadena de valor se consideran criterios sociales como los derechos humanos y los reportes incluyen todos los aspectos sustentables de la organización.

A continuación se resumen en la tabla 10 y 11 los puntos a cumplir en cada aspecto de la dimensión económica de la sustentabilidad según Baumgartner y Ebner (2010):

Tabla 10. Niveles de sustentabilidad para la dimensión económica

Aspecto	Tecnología e innovación	Colaboración	Gestión del conocimiento
Principiante	En obediencia con las leyes.	La organización no es un socio activo de la cadena.	No hay un acercamiento hacia la gestión de conocimiento.
Elemental	Los primeros esfuerzos de sustentabilidad están relacionados a la I&D. Existe una conformidad con las leyes y regulaciones relacionadas a la tecnología. Hay un uso de la tecnología ambiental integrada.	Hay una comunicación y colaboración con los socios más relevantes.	Actividades son llevadas a cabo para generar transferencia
Satisfactorio	Hay un mayor esfuerzo en la sustentabilidad relacionada al I&D. La organización invierte en tecnología. Se usa tecnología integrada ambiental y/o producción más limpia.	Hay comunicación y colaboración con los grupos de interés relacionados a los aspectos de sustentabilidad.	Varias actividades relacionadas al aprendizaje organizacional son puestas en marcha.
Sofisticado	Hay un esfuerzo mayor en la sustentabilidad relacionada a la I&D. Se integran tecnologías ambientales, producción más limpia y cero emisiones.	Hay una comunicación con los grupos de interés.	Hay implementación de actividades hacia la sustentabilidad relacionadas a la gestión del conocimiento.

Fuente: Baumgartner y Ebner (2010)

Tabla 11. Niveles de sustentabilidad de la dimensión ecológica (procesos, compras y reportes)

Aspecto	Procesos	Compras	Reportes
Principiante	Los aspectos de sustentabilidad no son respetados en los procesos	La sustentabilidad no es considerada en las compras.	No se elaboran reportes pensando en la sustentabilidad.
Elemental	Los aspectos sustentables más relevantes son respetados en los procesos	El criterio social y ecológico es definido, y son considerados en las compras directas.	Los aspectos sustentables más relevantes son respetados en los canales de comunicación corporativos. Los aspectos sustentables son considerados en las comunicaciones corporativas
Satisfactorio	Aspectos sustentables relevantes son respetados en procesos de negocios y en procesos de soporte.	El criterio social y ecológico es definido y son considerados en toda la cadena de valor.	Adicionalmente las metas y mediciones son definidas y comunicadas. Los aspectos sustentables son considerados en las comunicaciones corporativas
Sofisticado	Los aspectos sustentables son respetados en los negocios y en los procesos. Los roles y las responsabilidades son definidas.	El criterio ambiental y social son definidos, considerados y activamente verificados en toda la cadena de valor.	Adicionalmente las metas y mediciones son definidas y comunicadas.

Fuente: Baumgartner y Ebner (2010)

De esta forma Baumgartner y Ebner (2010) pudieron determinar que las organizaciones sustentables tienen distintos niveles de sustentabilidad como: el nivel principiante, elemental, satisfactorio y sofisticado. Cada nivel alcanzado depende de los puntos que se cumplen de los aspectos mencionados.

Los estudios de Van Merrewijk (2003), Baumgartner (2009) y Baumgartner y Ebner (2010) ayudan a entender que una organización sustentable puede tener diferentes niveles de sustentabilidad dependiendo de los aspectos que cumplen en cada uno de los pilares de la sustentabilidad.

De esta forma, el principio de sustentabilidad constituye ese contexto complejo y dinámico que señala Andrade (2005), donde la empresa en su evolución hacia

organización, se ve condicionada por un contexto de mercado que les exige procesos de sustentabilidad para constituirse así en una organización sustentable.

III.3 Mercado y Organizaciones Sustentables.

El mercado es ese contexto dinámico en el cual se expresan las exigencias de sustentabilidad que algunos agentes de mercado imponen de manera directa e indirecta a las organizaciones y que han propiciado cambios importantes en éstas.

Schaltegger, Beckmann y Hansen (2013) vinculan el concepto de organizaciones sustentables y mercado. Definen a las organizaciones sustentables como “la realización exitosa orientada al mercado y la unificación de los retos económico, social y ambiental a la compañía” (p. 220).

Day (2006) expresa que el mercado es un conjunto de consumidores agrupados, tiene la capacidad de condicionar a la organización. Además de los consumidores el mercado está constituido por agentes como el espacio geográfico, las leyes, el transporte, entre otros. De manera similar Herbert (1991) concibe al mercado como una constitución de actores como los trabajadores, los consumidores, las empresas y los gobiernos.

El mercado según Shepherd y Shepherd (2004:62) se define como “el grupo de compradores y vendedores que intercambian bienes altamente sustituibles entre sí”. Las condiciones de demanda ayudan a definir a los mercados, dentro de éstas condiciones se encuentra la zona de elección del consumidor. Además una de las dos² dimensiones para definir el mercado es el área geográfica, el alcance de esta puede trazarse primero por el costo del transporte, si este es más alto que el costo del producto entonces se habla de un mercado geográfico pequeño. Por otro lado, la distancia del envío es un indicador del radio del

² La otra, según Shepherd y Shepherd (2004) es el tipo de producto.

mercado y por último la cantidad de producto es otro indicador del área geográfica del mercado, en este se usa la regla del 10%³.

Levin (2012) manifiesta que admitir dentro de la organización los principios de sustentabilidad permite a los productores aumentar la cuota de mercado y disminuye tanto los riesgos operacionales como de reputación.

Previamente, las organizaciones convencionales seguían una lógica de mercado basada en la ganancia exclusivamente económica (Sundaram y Inkpen, 2004). Hoy, en día la nueva lógica de mercado exige atributos que van más allá del precio (Maio, 2003). Estos abarcan atributos en el producto pero también en los procesos. Los procesos ideales son aquellos responsables tanto en la producción, como en el empaque, el envío, la promoción y las ventas de sus productos (Gooch *et al.*, 2009).

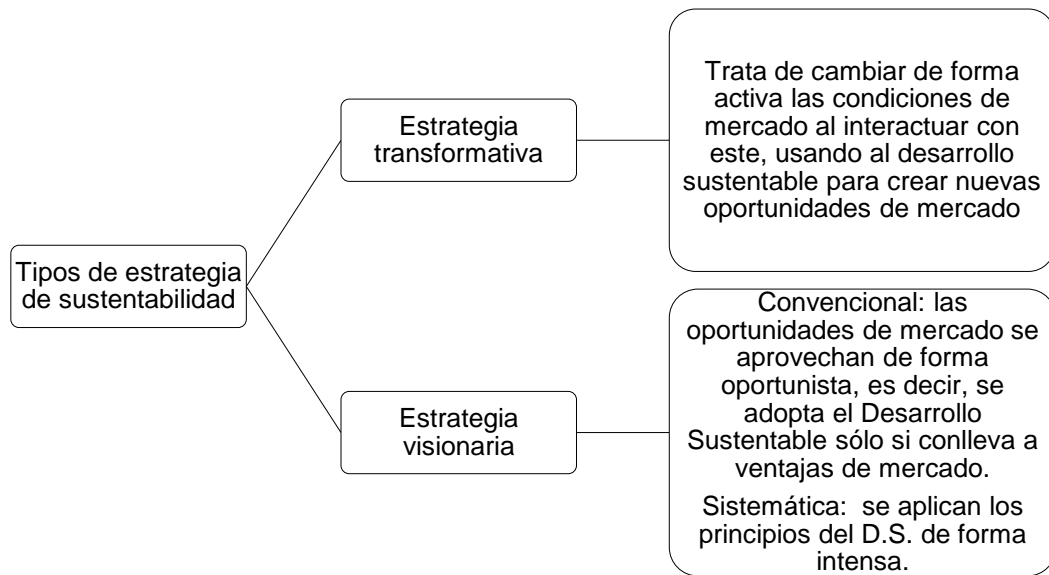
Schaefer y Crane (2005) aseguran que los consumidores eligen productos con bajo impacto ambiental como parte de sus nuevas prácticas de consumo. Desde esta óptica los consumidores han desarrollado un consumo sustentable, el cual se guía por una preocupación por las consecuencias ambientales y de salud que tienen las elecciones de compra de ciertos productos (Beltran, 2002; citado por Salgado, Subirá y Beltran, 2009).

Además existe un segmento de mercado con activismo ético que critica las actividades de las organizaciones y que ha obligado a las organizaciones a ser socialmente responsables (Grolleau, Lakhel y Mzoughi, 2004). Esto con el fin de que todas las actividades de la organización sean en pro de la satisfacción de los grupos de interés directos e indirectos (Vila y Gimeno, 2010).

Por su parte Baumgartner (2009) contempla al mercado como uno de los factores a tomar en cuenta en las estrategias de sustentabilidad de una organización, como se muestra en la figura 12.

³ Es una regla que marca si un lugar determinado es mercado para un producto en específico, “si el 10% de su producción es exportada fuera de ese lugar y 10% de su consumo es traído de afuera” (Shepherd y Shepherd, 2004, p. 66).

Figura 12. Estrategias de sustentabilidad y mercado según Baumgartner



Fuente: Adaptado de Baumgartner (2009)

En estas posiciones conceptuales sobre el mercado (Ver figura 12) se perciben dos tendencias; en la primera de ellas se aprecia a la sustentabilidad como la incorporación de sus principios a todos los procesos de la organización y su incorporación se percibe como derivada de una evolución ética de sus dirigentes. La segunda acepta que la sustentabilidad ha sido impuesta por exigencias de mercado posición que se incorpora en esta investigación.

III.4 Conceptualización del Liderazgo

En una organización conceptualizada de acuerdo a Lussier y Achua (2007) quienes definen y moldean su forma son los liderazgos que se ejercen al interior de la misma. La visión prospectiva que éstos tengan de los movimientos en los mercados dependerá en gran medida la alineación de la organización al mercado (Day 2006). Por ello, ante exigencias de mercado que privilegian compromisos sustentables en las organizaciones, ha emergido un liderazgo que incluyendo la perspectiva de género, coadyuva a avanzar en esa nueva

forma de organización sustentable. Por ello, es importante analizar como emerge este perfil de liderazgo y sus implicaciones en esta forma organizativa

III.4.1 Principales Posiciones Conceptuales Sobre el Liderazgo

Las condiciones del mercado son fundamentales para una organización, sin embargo, tiene que existir un liderazgo para que esta opere correctamente, independientemente del contexto que la rodea (Robles, 2011). Bajo esta percepción Contreras y Barbosa (2013) afirman que el líder es la figura dentro de la organización facilitadora del cambio ya que permite que las interacciones del interior se adapten a las del exterior.

Koontz y O'Donnell (1973:524) definen el liderazgo como: “el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la empresa”. En cambio, Barnard (1959:20) se refiere a este concepto como: “una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más, de que las acciones de los demás afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o capacidades de los demás en el grupo”

Kotter (1990) dice que es “El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos [...] un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone” (p. 94).

En 1990, Smith y Peterson dijeron que el liderazgo son “[...] las acciones de una persona para manejar los problemas de la organización que vienen expresados en los sucesos que otros afrontan” (p. 96)

Por otro lado Rost (1991) hablaba del liderazgo como “Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que

reflejan sus mutuos propósitos” (p.102). También Hersey y Blanchard (1993, p. 94) definieron al liderazgo como: “El proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”. Posteriormente, Van Fleet, Griffin y Peterson (1994, p. 363) puntualizaron como el “Proceso de influencia dirigido a la formación del comportamiento de otros”.

Por su parte Stoner (1996, p. 514) concibió al liderazgo como “El proceso de dirigir actividades las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. A diferencia de Bennis y Nanus (2001, p. 57) que lo refirieron como:

“[...] la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión [...] un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización”

Contribuyen Rodriguez y Vázquez, (2004, p. 50) con su definición sobre liderazgo como “El establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas”.

Al respecto Chiavenato (2005, p. 342) precisa “Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar”.

Posteriormente, Gibson y colaboradores (2007, p.313) conceptualizaron el liderazgo como el “Intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr alguna meta”. A diferencia de Kouzes y Posner

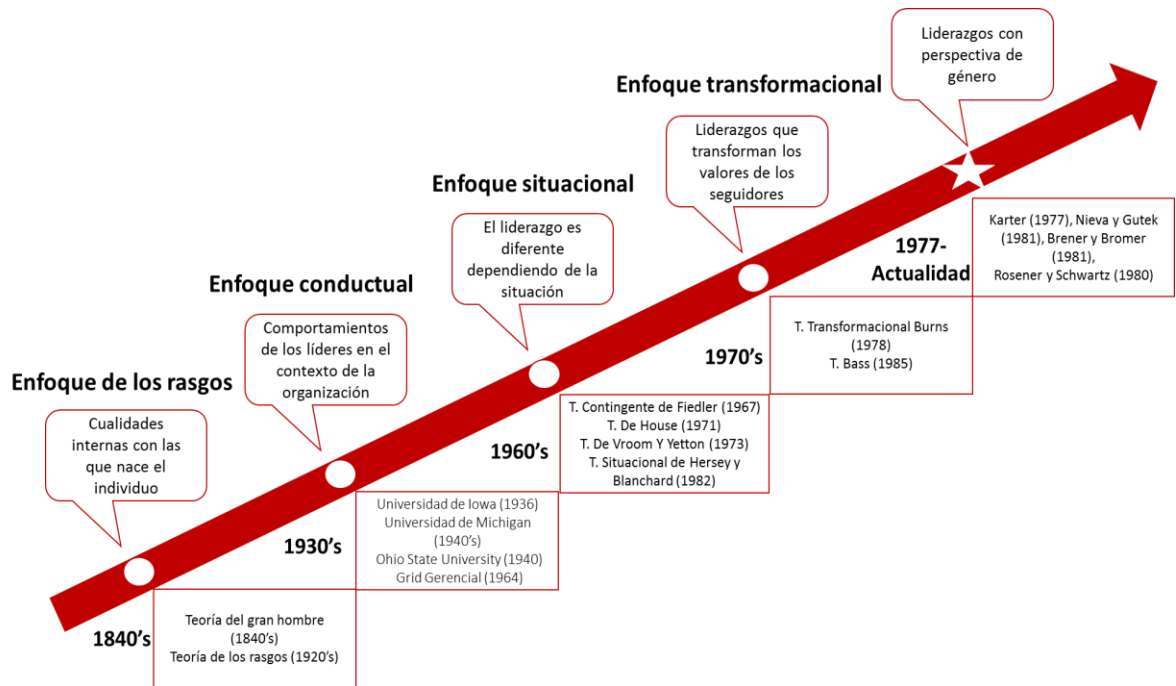
(1995, p. 73) que lo concibieron como “El arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”.

Como se puede apreciar cada autor tienen su propia definición de liderazgo, aunque la mayoría de ellos coincide en que el liderazgo busca es influir en las personas para alcanzar objetivos en común, mismos que varían conforme a la organización para la que laboran las personas.

III.5. Evolución de las Teorías de Liderazgo.

Los estudios de liderazgo han evolucionado con el tiempo (Ver figura 13), estos se encuentran englobados en los diferentes enfoques denominados: a) el enfoque de los rasgos; b) el enfoque conductual; c) el enfoque situacional o de contingencia; y d) el enfoque de las teorías más recientes (Horner, 1997; Lupano y Castro, 2003). A continuación se dará un breve repaso de dichos enfoques y de las teorías que los integran.

Figura 13. Evolución de las teorías de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

III.5.1 Enfoque de los Rasgos

En este enfoque se encuentran los primeros estudios sobre el liderazgo, como las investigaciones realizadas por Carlyle y Francis Galton, cuyo argumento principal fue que los líderes poseían ciertas características personales. Fueron los pioneros en cuanto a que trataron de explicar el liderazgo como fenómeno esencial en la toma de decisiones (Ramírez, 2013).

Por otro lado Derue, Nahrgang, Wellman y Humphrey (2011) aseguran que fueron los estudios realizados por Galton y Eysenck (1869) los que iniciaron el paradigma de los rasgos dentro de los estudios de liderazgo al asegurar que había rasgos heredados que diferenciaban a los líderes de los no líderes.

Las dos teorías más sobresalientes del enfoque de los rasgos son: la teoría del Gran hombre y la teoría de los rasgos. La primera alude al hecho de que los individuos tienen características excepcionales que no pueden ser aprendidas,

como un enorme poder de dirección y persuasión, inteligencia, poder, energía e influencia. Por otro lado la Teoría de los Rasgos hace énfasis a rasgos de la personalidad y características psicológicas, esta se diferencia de la Teoría del Gran Hombre sobre todo porque detalla las características rasgo por rasgo (Castañeda, 2012).

La teoría de los rasgos tuvo su aparición en la década de 1920 y en su momento tuvo la intención de profundizar sobre los rasgos y características propios de los líderes. Entre los rasgos que se evaluaron dentro de esta teoría estaban, características físicas y mentales como la estatura y la inteligencia, pero también características de la personalidad como la energía transmitida por los líderes (Daft, 2006). Estas investigaciones afirman que los líderes no se hacen sino que nacen con determinados rasgos de personalidad, aunque se trató de investigar cuales eran estas características innatas que se presentaban con frecuencia en los grandes líderes, nunca se pudieron determinar con exactitud (Horner, 1997).

III.5.2 Enfoque Conductual

El enfoque conductual concentra su mirada en las conductas de los líderes para determinar que los hace exitosos. Se aparta del principio del enfoque de los rasgos ya que defiende el hecho de que el líder ostenta conductas específicas que pueden ser aprendidas por otros, es decir, el liderazgo no es un rasgo innato (Horner, 1997).

Las teorías más relevantes encuadradas en este enfoque son: Investigación de la Universidad de Iowa, Grupo de la Ohio State University, Grupo de la Universidad de Michigan, y el Grid Gerencial de Blake y Mouton. Llamado también teoría de la Cuadrícula o Rejilla Gerencial (Mendoza, 2005), ver tabla 12.

Tabla 12. Teorías del enfoque conductual del liderazgo

Teoría	Año	Conclusiones
Investigación de la Universidad de Iowa	1936	Se identificaron 3 tipos de liderazgos. El liderazgo democrático, el liderazgo autocrático y el liderazgo liberal (laissez-faire).
Universidad de Michigan	1940's	Encontraron que dos tipos de liderazgo originan un desempeño eficaz. El liderazgo centrado en las personas y el centrado en las tareas.
Grid Gerencial de Blake y Mouton	1964	La mejor opción de liderazgo es la toma de decisiones por consenso y delegación.
Ohio State University	Finales de la década de 1940	El liderazgo se clasifica en dos factores: la iniciación de estructura y la consideración. El primero se refiere a la definición del rol del líder y el de sus seguidores; mientras que la consideración es el grado de confianza, respeto, cordialidad, entre otros que existe.

Fuente: Elaborado a partir de Horner (1997) y Mendoza (2005)

III.5.3 Enfoque Situacional

Las teorías dentro de este enfoque consideran la situación en la que se desarrolla el liderazgo. Reflexionan la manera en que los estilos de liderazgo deben relacionarse de forma muy concreta a las situaciones. Las teorías más importantes con éste enfoque son la teoría Contingente de Fiedler (1967), la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1982), la Teoría de Liderazgo de House (1971), y la Teoría de Vroom-Yetton (1973) (Vroom y Jago, 1990) Ver tabla 13.

Tabla 13. Teorías del enfoque situacional del liderazgo

Teoría	Año	Hallazgos
Teoría contingente de Fiedler	1967	La efectividad de una organización se debe a dos elementos, uno es el sistema de motivación que utiliza el líder en una organización y el otro es la favorabilidad de la situación, este elemento de refiere al poder y la influencia que el líder tiene de una determinada situación.
Teoría de liderazgo de House	1971	El líder debe motivar a sus subordinados, a través de la aclaración de caminos. Existen 4 tipos de comportamientos: el de dirección, el de apoyo, el participativo y el centrado en los logros.
Teoría de Vroom y Yetton	1973	Explica de forma explícita las situaciones. Condensa sus argumentos en la importancia de compartir el poder y la participación, de los líderes hacia sus seguidores.
Liderazgo situacional de	1982	Explica los comportamientos que los líderes deben de tener para enfrentarse a situaciones diversas. Catalogan 4 estilos de

Fuente: Elaborado con base en Vroom y Jago (1990)

La trascendencia de estas teorías fue que tomaron en cuenta por primera vez la situación, la cual es diferente para cada caso. Por lo tanto el liderazgo también es diferente en cada situación específica (Horner, 1997).

III.5.4 Enfoque Transformacional

En este enfoque se comprenden las teorías de liderazgo transformador y transformacional, sus expositores fueron J.M. Burns y Bernard Bass. El primero desarrolló su teoría en el contexto político (fondo macro) aludiendo que los líderes transformadores llevan a sus seguidores a un estado de moralidad y de motivación más alto (Pless y Maak, 2011). Mientras que los líderes transaccionales usan las transacciones como herramienta para que sus seguidores intercambien sus servicios por recompensas (Burns, 1978).

Para Burns (1978) estos dos tipos de liderazgos son diferentes y mutuamente excluyentes. El líder transformador es superior al líder transaccional, ya que el primero produce cambios en la manera de comportarse del individuo, mientras que el segundo sólo obtiene cambios a través de estímulos financieros o de otra índole, es decir, el líder utiliza su posición y el poder que esta le proporciona para que el seguidor complete la tarea asignada (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 2000).

Por otro lado, Bass (1985) desarrolló su teoría en el ambiente organizacional (fondo micro) introduciendo nuevos cambios a la teoría. Uno de los cambios fue acuñar el término “transformacional” para nombrar a aquellos líderes que quieren lograr un proceso de cambio en sus seguidores (Vega y Zavala, 2004).

Dicho proceso de cambio transforma los comportamientos de los seguidores a través de la motivación o inspiración (Bass, 1985). Estos comportamientos

hacen a los seguidores más productivos y comprometidos con las metas organizacionales, dejan de lado los intereses personales por los colectivos, los cuales son más importantes de alcanzar que los primeros (Bass y Avolio, 2006).

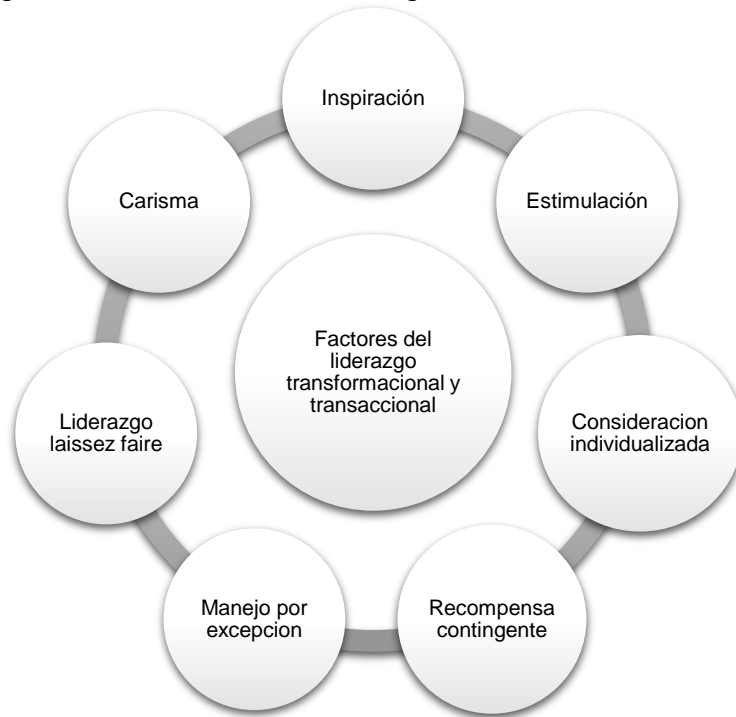
Bass (1985) explica que los objetivos colectivos son necesidades de más alto orden; los líderes transformacionales hacen que sus seguidores se comprometan más en el proceso del trabajo, esto es, los seguidores hacen un esfuerzo superior para alcanzar las metas del grupo (Bass, 1985)

La teoría del liderazgo transformacional se desarrolló por la necesidad de reconocer el poder de la inspiración en el liderazgo (Metcalf y Benn, 2012). Además, considera tanto la situación como los rasgos de los líderes, colocándola en posición ventajosa comparada con las teorías antes desarrolladas (Yukl y Van Fleet, 1992).

Otra de las discrepancias entre la teoría presentada por Burns y la expuesta por Bass, es que para Bass el líder transformacional transita fácilmente entre el liderazgo transformacional y el transaccional, es decir, un líder transformacional puede presentar las características de un líder transaccional si el contexto lo exige, ya que un líder transformacional es capaz de identificar cuando se requiere determinado tipo de liderazgo (Howell y Avolio, 1993).

Bass (1985) conceptualiza siete factores que intervienen tanto en el liderazgo transaccional como en el transformacional (ver figura 14): carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, manejo por excepción y liderazgo *laissez-faire*.

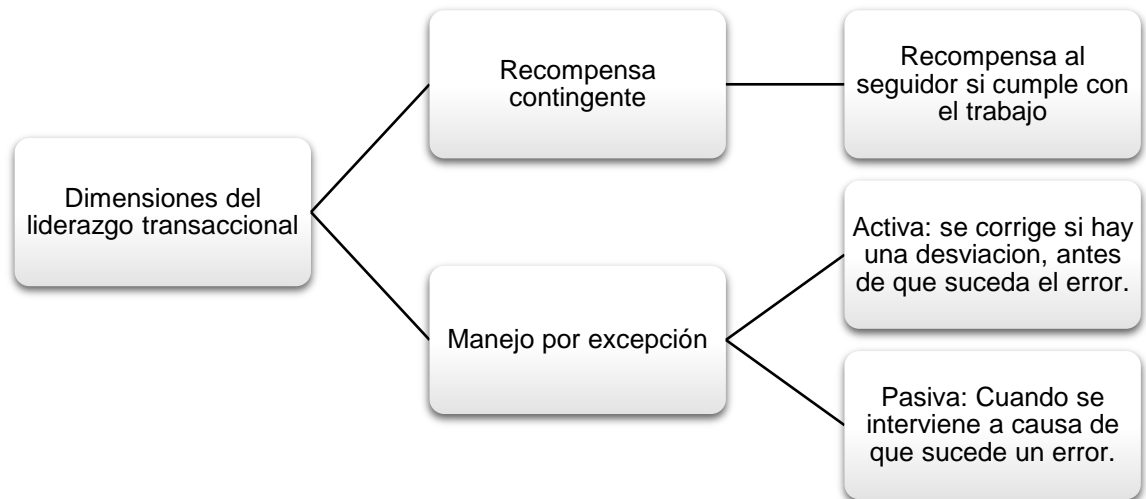
Figura 14. Factores del liderazgo transformacional



Fuente: Bass (1985)

Dentro del liderazgo transaccional (Ver figura 15) se identifican dos dimensiones, la dimensión de *recompensa contingente* y la dimensión de *manejo por excepción*. En la primera dimensión se otorga una recompensa si el seguidor cumple con el cometido que se le asigna, mientras que el manejo por excepción puede ser de forma activa; en caso de que se necesite corregir si hay algún desvío en cuanto al cumplimiento de los deberes (antes de que suceda el error) o puede ser de forma pasiva; si el líder interviene sólo si no se cumple con los requerimientos previamente establecidos (después de que se cometa el error) (Robbins, 1996).

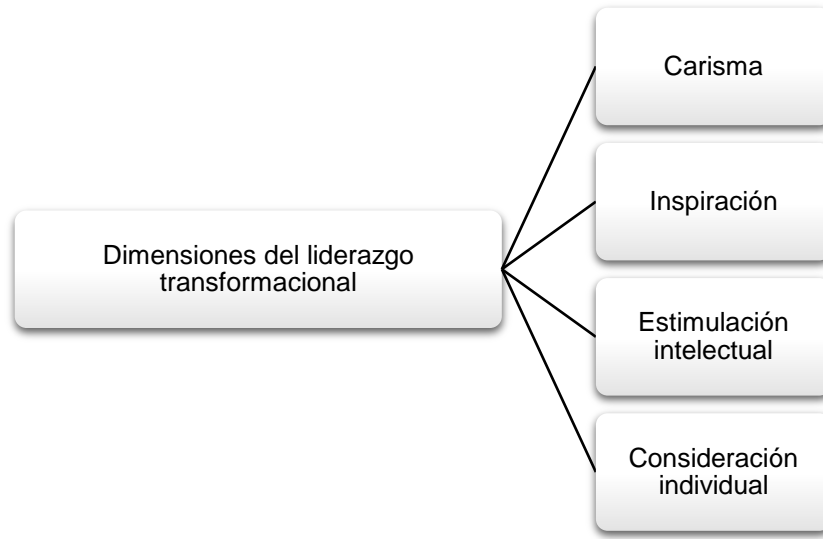
Figura 15. Dimensiones del liderazgo transaccional



Fuente: Bass (1985)

Asimismo dentro del liderazgo transformacional encontramos cuatro dimensiones (ver figura 16): a) *carisma*, alude a la capacidad del líder de instaurar un ambiente de confianza; b) *inspiración* se define por la pericia del líder para lograr una visión en común; c) *la estimulación intelectual*, conceptualizada como la forma de pensar superior donde intervenga la innovación de los seguidores; y d) *la consideración individual* que consiste en dedicarle a los seguidores tiempo para hacerlos sentir como parte de la organización (Bass, 1985).

Figura 16. Dimensiones del liderazgo transformacional



Fuentes: Bass (1985)

Bass (1985) creó el primer instrumento para medir estos estilos de liderazgo llamado Multiple Leadership Questionnaire (MLQ). Este instrumento ha probado que en el estilo transformacional se obtienen resultados de mejor rendimiento y satisfacción por parte de los subordinados, mientras que el liderazgo transaccional produce estos resultados pero en menor medida.

A su vez Bass (1985) exhorta adoptar liderazgos transformacionales cuando el mercado es uno con características inestables, ya que estos liderazgos permiten incorporar a las organizaciones los cambios de este tipo de mercado. Este mismo autor afirma que el liderazgo de tipo transaccional es más óptimo en las organizaciones que encuentran en un mercado estable, ya que este tipo de liderazgos se caracterizan por ser reticentes con los cambios que el ambiente les plantea.

El estudio de Bass menciona al mercado, sin embargo no profundiza ni en su descripción, ni en nombra cuáles son esas características que lo hacen ser estable o inestable. Sólo destaca que para adoptar un liderazgo transformacional o transaccional habría que tomar en cuenta al mercado.

El liderazgo transformacional permite el afrontamiento exitoso de cambios a gran escala, donde se necesitan ciertas habilidades que inciten a los seguidores a cambiar su conjunto de creencias y valores para que estos piensen, perciban y actúen de forma diferente. Como consecuencia hay un cambio de reglas, de significados compartidos y de creencias éticas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En este marco Bass (1985) considera los valores como un factor moderador del liderazgo. Los valores dan una concepción del mundo y de sentido a los líderes, de tal forma que la relación líder-subordinado tiene diferentes significados e implicaciones éticas y morales según los valores que despliega el líder.

Un líder de tipo transaccional pone en práctica un control más ceñido mientras que un líder transformacional ejerce más el empoderamiento hacia sus seguidores impulsándolos a cambiar actitudes, creencias y valores que estén en alineación con un control interno, autodirección y autonomía. Por otro lado estos líderes actúan de acuerdo a sus valores, para así ser un modelo a seguir por sus subordinados (Yukl, 1999).

Burns (1978) en su análisis de liderazgo transformador inició la discusión sobre la presencia o ausencia de la moral del líder. Esto sembró las bases para la diferenciación entre un liderazgo transformador o transformacional auténtico y un liderazgo pseudo-transformacional.

Siguiendo con esta distinción Bass y Steidlmeier (1999) hacen una división dentro del liderazgo transformacional: por un lado el liderazgo transformacional auténtico busca el bienestar de la familia, amigos y comunidad del líder y sus seguidores; los seguidores no son herramientas para un fin sino el fin mismo (Groves y LaRocca, 2011). Los líderes transformacionales auténticos se caracterizan por tener una moral alta y estándares éticos, además de crear un ambiente ético en la organización para la cual laboran.

Por su parte el liderazgo pseudo-transformacional utiliza a sus seguidores para ganar poder, engaña para obtener logros que no le pertenecen, no hay

congruencia entre los que dicen y hacen, y las personas que están en contacto directo o indirecto no significan mucho para esa persona, a menos que les signifique una ganancia.

En este sentido se plantea que se necesitan líderes transformacionales auténticos que se guíen por la ética, ya que estos líderes se preocupan no sólo por ellos mismos sino por el colectivo y proponen cambiar la noción de que la naturaleza está subordinada a los caprichos de las personas por una noción en donde las personas tienen que trabajar en coordinación con la naturaleza para así poder alcanzar el desarrollo sustentable.

III.5.5 Liderazgo y Perspectiva de Género

Durante la evolución del liderazgo destacan los estudios que comenzaron a desentrañar las diferencias entre mujeres y hombres al actuar como líderes, estas investigaciones se realizaron durante la década de 1980's (Ver tabla 14). En la siguiente década, sobresalen los estudios que usaron la teoría transformacional-transaccional de Bass, que buscaban diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres.

Tabla 14. Estudios pioneros sobre liderazgo con perspectiva de género

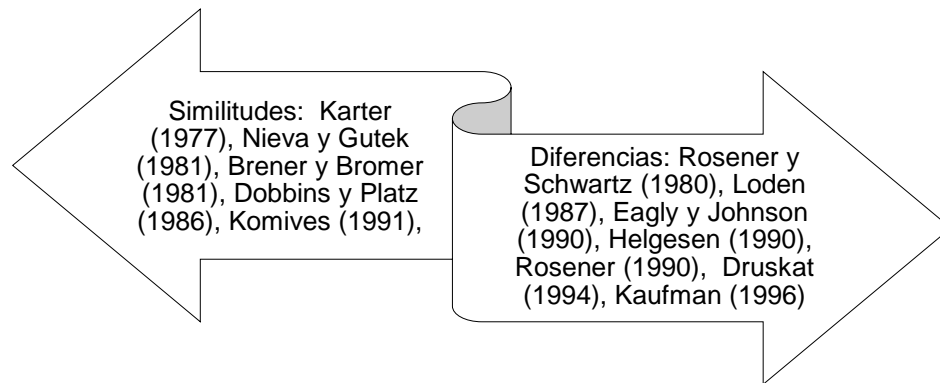
Autor y año	Nombre del estudio	Resultados
Karter (1977)	<i>Men and Women of the corporation</i>	Los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres son similares, el sexo no es determinante en el liderazgo.
Rosener y Schwartz (1980)	<i>“Women Leadership and the 80’s. What Kind of leaders do we need?”</i>	Diferenciación entre estilos: alfa (hombres) beta (mujeres), el estilo alfa utiliza un pensamiento analítico racional, usa las relaciones jerárquicas de autoridad, busca soluciones deterministas a los problemas, y tienen un estilo directo de poder. Mientras que el beta utiliza un pensamiento intuitivo, usa las relaciones de adaptación como ayuda, busca soluciones completas a problemas en conjunto.
Nieva y Gutek (1981)	<i>Women and Work: A psychological perspective.</i>	Hombres y mujeres muestran estilos de liderazgo afines en los espacios jerárquicos más altos dentro de la organización. Mientras que en posiciones jerárquicas de menor nivel estas diferencias de estilo son menores.

Brener y Bromer (1981)	<i>Sex stereotypes and leaders: behavior as measured by the agreement scale for leadership behavior</i>	Tanto hombres como mujeres prefieren el estilo de liderazgo con características “masculinas”.
Dobbins y Platz (1986)	<i>Sex differences in leadership: How real are they?</i>	El sexo no es determinante en el comportamiento del líder o en la satisfacción de los subordinados.
Loden (1987)	<i>Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre.</i>	Las mujeres tienen un estilo natural de dirección, y se basa no solo en la racionalidad sino también en la emocionalidad. Estilo complementario al tradicional. Se subutilizan las cualidades naturales de dirección de las mujeres. Estas utilizan la cooperación, trabajan en equipo y comprenden y colaboran no tienen un gran control pero sus niveles de rendimiento son altos.
Eagly y Johnson (1990)	<i>Gender and leadership style: A meta-analysis.</i>	Las mujeres líderes son más democráticas y participativas que los hombres, las mujeres y hombres son autocráticos si el puesto va acorde a su género.
Helgesen (1990)	<i>The Female Advantage: Women's Ways of Leadership</i>	Las mujeres utilizan más la cooperación en vez de la competición y propugnan más por la igualdad entre superior y subordinado
Rosener (1990)	<i>Ways women lead.</i>	Los resultados mostraron que las mujeres adoptan estilos de liderazgo transformacional y los hombres estilo de liderazgo transaccional.
Komives (1991)	<i>The relationship of same- and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units</i>	No se mostraron diferencias en adopción de un tipo de liderazgo (transformacional o transaccional).
Druskat (1994)	<i>Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church</i>	Las mujeres tienen un estilo más transformacional y los hombres un estilo más transaccional.
Kaufman (1996)	<i>Mujeres: de lo privado a lo publico</i>	Las mujeres trabajan con una nueva forma de liderazgo el cual es más receptivo y participativo donde la parte emocional es importante y va más acorde a las necesidades de las organizaciones

Fuentes: Cuadrado, Molero y Navas (2003), Ruiloba (2013)

Las investigaciones referidas arrojan resultados dispares, ya que en algunos estudios no existen diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, mientras que otros si encuentran discrepancias en los estilos de liderazgos (Ver figura 17).

Figura 17. Clasificación de estudios de liderazgo con perspectiva de género de acuerdo a sus resultados



Fuente: Elaborado a partir de Cuadrado, Molero y Navas (2003) y Ruiloba (2013)

III.6 Liderazgo, Perspectiva de Género y Organizaciones Sustentables

Langowitz y Allen (2010) aseguran que el desempeño sustentable y la adaptación de la organización al mercado dependen del estilo de liderazgo en la organización. De esta forma las características del líder pueden ayudar a la organización, ya que las adaptan al cambio y las influyen hacia la equidad (Hirsh, 2009).

El liderazgo transformacional considera el bien de la comunidad (Bass y Steidlmeier, 1999) y busca cambios en sus seguidores a través de valores sociales como la equidad, la paz y la libertad (Hood, 2003). Edwards y Cable (2009) definen a los valores como “creencias generales acerca de la importancia de los comportamientos normativos deseados”. Estos valores según Waggoner (2010) ayudan a los individuos a desarrollar la ética.

La perspectiva de género facilita la incorporación de estos valores a la organización ya que esta perspectiva defiende la equidad de género (Instituto Nacional de las Mujeres, 2008). El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOSC, 1997) define a la perspectiva de género como:

Proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros.

Esta perspectiva propone la igualdad de género⁴ en todas las organizaciones ya sea de carácter público o privado para poder lograr un cambio que se refleje en la eliminación de las prácticas discriminatorias contra mujeres y hombres (Organización de las Naciones Unidas, 2003).

Por su parte, el Instituto Nacional de las Mujeres (2003) la perspectiva de género se refiere a disminuir desigualdades de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres. Estas desigualdades tienen por consecuencia menoscabar los derechos humanos, por lo que la perspectiva de género no se debe asociar exclusivamente a las mujeres.

La perspectiva de género ayuda a visualizar los estereotipos que existen, y permite dar solución a la falta de equidades que se dan entre hombres y mujeres gracias a medidas como la redistribución de las actividades laborales entre las personas (INMUJERES, 2012).

El sexo, se determina por las características biológicas y fisiológicas y divide a las personas en dos grupos: hombres y mujeres. Mientras que el concepto de género se entiende como el conjunto de características sociales y culturales asignadas a las personas en función de su sexo (INMUJERES, 2003).

⁴ El género se refiere “a los valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a hombres y mujeres” (INMUJERES, 2003).

De esta forma, el concepto de equidad es clave para entender la perspectiva de género. La equidad se asume como un valor que reconoce la especificidad y la diversidad de cada individuo, y fomenta la justicia e igualdad de oportunidades, sin que estas diferencias en sexo, edad, religión, género, creen razones de discriminación (INMUJERES, 2012).

En esta misma línea el Modelo de Equidad de Género (INMUJERES, 2012) afirma que la equidad de género es una cuestión que trasciende el género, ya que el desarrollo humano y social son sus metas a alcanzar. Esto por el principio de que, tanto mujeres como hombres tienen derecho a oportunidades que les aseguren una posición de igualdad y de calidad de vida.

De esta manera, para este estudio, el liderazgo con perspectiva de género es aquel que pretende interiorizar los valores de dicha perspectiva para cumplir con los objetivos organizacionales. La revisión de literatura permite definir entonces el liderazgo con perspectiva de género como *aquel tipo de liderazgo que busca influir en las personas sin coerción y a través de la equidad, la ética, y la inclusión de las personas para así alcanzar los objetivos organizacionales.*

Se cita la equidad de género como el valor más representativo de la perspectiva de género ya que este es al final el objetivo de esta perspectiva. La equidad de género se define como la justicia en el tratamiento entre mujeres y varones de acuerdo a sus respectivas necesidades (PNUD, 2002). Esta justicia quiere decir, que tanto mujeres como varones, tienen igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades; pero reconociendo que cada uno tiene necesidades, prioridades y limitaciones particulares (INMUJERES, 2003).

Otro de los valores mencionados fue la ética, definida como el seguimiento de las conductas normativas apropiadas. Esta definición de ética viene de la literatura de la administración (Brown, Trevino, y Harrison, 2005, citados por Kalshoven *et al.*, 2011).

Dentro de los estudios de liderazgo, la ética se define como: “la demostración de conductas normativas apropiadas a través de acciones personales y

relaciones interpersonales y la promoción de dichas conductas a sus seguidores mediante la comunicación bilateral” (Brown *et al.*, 2005). A su vez la ética está asociada al liderazgo transformacional en la vertiente deontológica⁵ y al transaccional en la vertiente teleológica⁶ (Bass y Steidlmeier, 1999; Groves y LaRocca, 2011).

La ética de los líderes para Kalshoven *et al.*, (2011) va más allá de las conductas normativas, abarca siete dimensiones que incluyen la justicia, reparto de poder, clarificación de roles, orientación a las personas, integridad, guía ética y preocupación por la sustentabilidad (ver tabla 15). El resultado de esta investigación es una escala que mide las siete dimensiones éticas en emprendedores y líderes de diferentes áreas.

Tabla 15. Dimensiones de la ética

Dimensiones de la ética	Definición
Justicia	Comportamiento íntegro y el trato hacia los demás de forma justa. Las personas justas son dignas de confianza, son honestas, no llevan a cabo el favoritismo y toman responsabilidad por sus actos
Reparto de poder	Significa que las personas permiten a los subordinados opinar en la toma de decisiones y toman en consideración las ideas y las preocupaciones de estos. A la vez, dejan a sus subordinados ser independientes con respecto a sus líderes ya que les permite tener cierto grado de control.
Clarificación de rol	Deja en claro el comportamiento que se espera de los subordinados e incluyen las responsabilidades y las expectativas.
Orientación hacia las personas	Es la preocupación verdadera por las personas. En esta dimensión se contiene el respeto y apoyo por parte de los líderes hacia sus subordinados asegurando que las necesidades de éstos se cumplen
Guía ética	Seguimiento de los líderes de las reglas, los estándares y las normas establecidas. Además de seguirlas las comunican, explican e infunden en sus subordinados. También hacen uso del castigo y la recompensa para que los subordinados se hagan responsables de sus propias acciones
Integridad	El comportamiento consistente del líder; cumplimiento de las promesas.
Preocupación por el medio ambiente	Preocupación por los aspectos de la sustentabilidad y por el impacto que tienen en la sociedad

Fuente: Kalshoven *et al.*, (2011)

⁵ Vertiente que considera que un acto es ético cuando se realiza pensando en la obligación y el deber hacia las demás personas (Kant, 1994).

⁶ Enfoque de la ética que hace hincapié en los fines y resultados, en el seguimiento de las reglas de conformidad y obediencia (Groves y LaRocca, 2011).

El liderazgo con perspectiva de género comparte con el liderazgo transformacional la preocupación por las personas. Además tiene la cualidad de reconocer las diferencias particulares de cada individuo y de ser un liderazgo tolerante en situaciones de discrepancia (Lupano y Castro, 2003).

Las organizaciones sustentables son parte de las exigencias de un segmento de mercado. Estas organizaciones pueden construirse con ayuda de liderazgos con perspectiva de género, ya que éstos irradian valores como la ética y la equidad a sus seguidores.

Boulouta (2013) encontró que juntas de consejo con una diversidad de género son menos proclives a presentar comportamientos poco éticos. Babcock (2012) explica que la incorporación de mujeres, sobre todo en puestos de liderazgo, ayuda a las organizaciones a implementar la sustentabilidad.

De esta manera, las organizaciones que tienen una junta de consejo con diversidad de género, se preocupan por implementar acciones de sustentabilidad ambiental dentro de su organización (Glass, Cook e Ingersoll, 2014)

A continuación la figura 18 muestra la integración e interacciones de los diferentes conceptos manejados en el presente estudio. Donde entenderemos al Desarrollo Sustentable como un principio ético que intercede por un desarrollo equilibrado atendiendo con el mismo valor los pilares económico, ecológico y social para satisfacer las necesidades, a corto y largo plazo, de toda la sociedad. Este principio de sustentabilidad ha sido interiorizado por segmentos especializados de mercado que justamente integran esas tres dimensiones: la social cuya expresión de demanda es la Responsabilidad Social Corporativa; la económica, pago justo a los trabajadores sin menoscabo de la rentabilidad de la organización; ambiental, productos libres de agroquímicos y procesos de producción limpios.

En esta configuración de demanda, los liderazgos juegan un papel fundamental donde la perspectiva de género se interioriza en los líderes pues dicho estilo de

liderazgo es congruente con una estructura de demanda sustentable, o sea, ética y propicia la emergencia de organizaciones cada vez más sustentables y acordes a un desarrollo regional armónico.

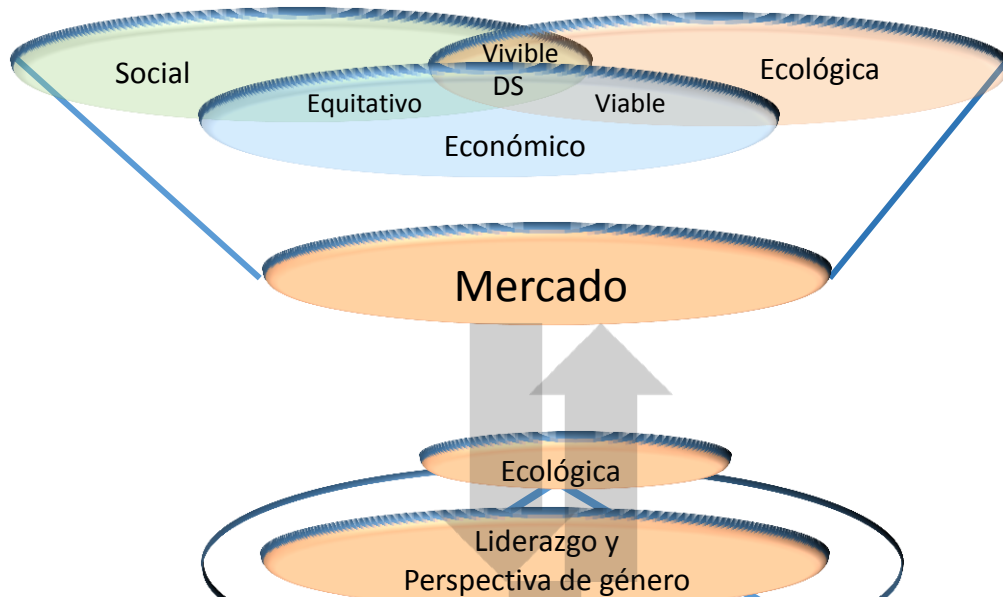
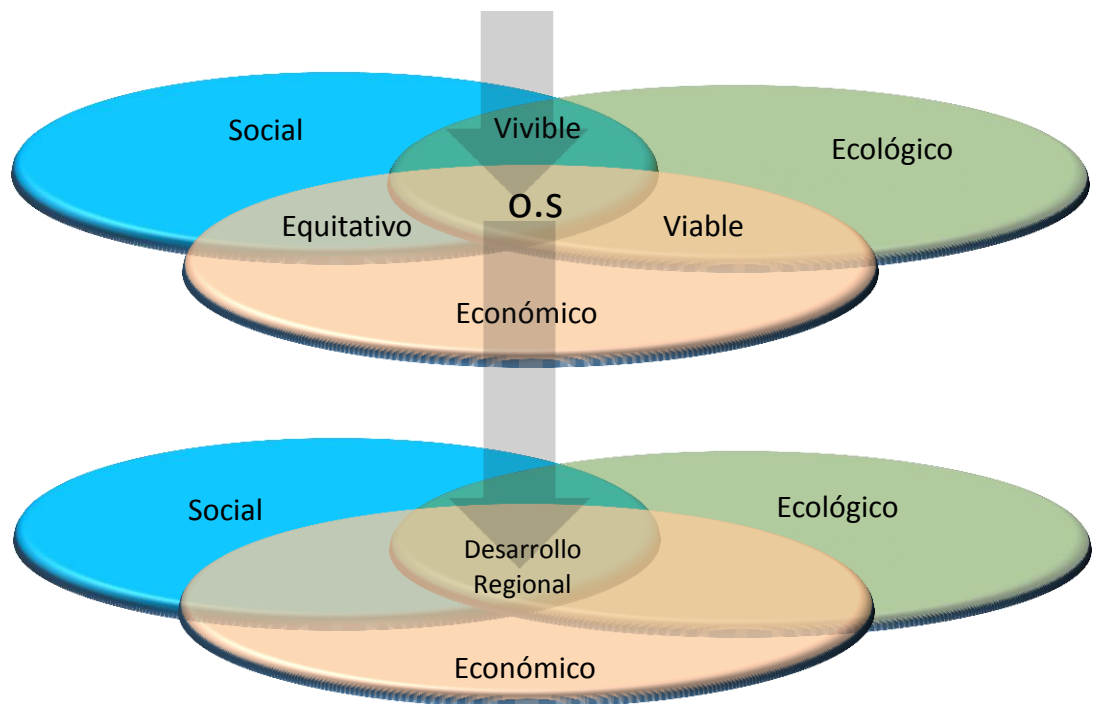


Figura 18. Integración de los enfoques teóricos conceptuales que sustentan la investigación



CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo fue establecer el procedimiento metodológico utilizado para contrastar la hipótesis que guía la presente investigación: el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables. Se presentan los conceptos teóricos de liderazgo con perspectiva de género, organizaciones sustentables y mercado, de los cuales establecemos sus límites definiéndolos de la manera siguiente:

Para este estudio definimos el liderazgo de género como el proceso de influir en las personas para cumplir con objetivos en común; este liderazgo incorpora los valores de la perspectiva de género, como la equidad de género y la ética.

En tanto que las organizaciones sustentables fueron definidas como aquellas organizaciones que interiorizan las tres dimensiones del desarrollo sustentable: la económica, social y la ecológica. Causan un bienestar social tanto a los miembros de la organización como a la sociedad en general; crean un bienestar económico a través de empleos y una derrama económica en el espacio geográfico en la que se encuentran y reportan un bienestar ecológico al manejar los impactos ambientales de la organización.

Mientras, el mercado se definió como una serie de agentes que intercambian productos altamente sustituibles entre sí, tiene como característica condicionar a las organizaciones, los agentes que conforman al mercado pueden ser compradores, vendedores, el espacio geográfico, las leyes, las organizaciones.

El instrumento de campo se aplicó para recabar datos referentes a las premisas teóricas mencionadas. Siendo el análisis del liderazgo con perspectiva de género, particularmente la ética y equidad de género, determinantes para el

estudio de las organizaciones sustentables. La sección concerniente al mercado, particularmente las condiciones de este, ayuda a complementar el análisis desde el contexto de las organizaciones sustentables.

IV. 1 Unidad de Análisis y Sujetos de Estudio

La unidad de análisis para la presente investigación fue la organización exportadora de uva de mesa sonoreNSE. Los informantes fueron los líderes de las organizaciones de uva de mesa que ostentan los cargos de administradores generales, gerentes generales y/o presidentes del consejo. De acuerdo con Northouse (2013) las personas que tienen cargos administrativos o gerenciales fungen como líderes ya que ayudan e influyen a sus trabajadores a cumplir los objetivos trazados.

IV.2 Tamaño del Universo y Muestra

Se parte de un universo de 39 organizaciones identificadas a partir de los criterios señalados en la unidad de análisis. Se estima sobre este tamaño de N la muestra (n), con la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

En donde:

n= es el tamaño de la muestra

N= es el tamaño de la población

Z= nivel de confiabilidad deseado

E= error de estimación

p= es la probabilidad de ser elegido

q= es la probabilidad de no ser elegido

Sustituyendo tenemos que:

$$\frac{1.96^2(39)(0.97)(0.03)}{[0.075^2(39 - 1)] + [1.96^2(0.97)(0.03)]}$$

$$n = 13.3$$

Tomando un 95% de confiabilidad, el valor correspondiente de Z es 1.96 que nos proporcionan las tablas de distribución probabilística estandarizada. Se obtuvo una muestra de 13 cuestionarios a aplicar con un 95% de confianza y un 7.5% de error.

IV.3 Diseño de Instrumentos

El diseño del instrumento deriva de los conceptos centrales de la hipótesis de investigación que guía el presente trabajo: mercado, liderazgo con perspectiva de género y organizaciones sustentables. Cada concepto demandó una serie de preguntas que fueron ordenadas en tres sub apartados: a) la intención de conocer si los líderes conocen las condiciones de mercado de la uva de mesa (ver tabla 16) b) conocer si el líder presenta conductas de equidad de género y conductas éticas en su organización (ver tabla 17 y 18) y por último c) obtener información demográfica de los administradores y/o gerentes de las organizaciones productoras de uva de mesa.

Tabla 16. Preguntas de sobre condiciones de mercado

Variable	Pregunta	Intención de la pregunta
Mercado	¿A qué obedecen las restricciones sanitarias y fitosanitarias, de inocuidad, etiquetado y aranceles para la uva de mesa?	Determinar si el líder considera al mercado cómo el que impone las restricciones a la uva de mesa.
	¿Cuáles considera son las limitantes que afectan más la entrada de la uva sonorense al mercado estadounidense?	Saber cuál de los agentes del mercado es el que impone las limitantes y cuáles son estas.
	Dado su conocimiento del mercado de la uva ¿Cómo caracterizaría al mercado de la uva?	Comprender la percepción que el líder tiene del mercado.
	¿Cómo captan en su organización las demandas que les impone el mercado?	Conocer a través de quiénes se enteran los líderes de las características que el consumidor quiere en la uva de mesa
	En su opinión ¿Cuáles son las certificaciones más importantes que se deben de cumplir?	Conocer qué demandas (ambientales, sociales o de inocuidad) priorizan los líderes.
	¿Cuenta con certificaciones de tipo sociocultural en su organización?	Entender si las demandas del consumidor son interiorizadas en las organizaciones por los líderes.
	¿Cuáles son las certificaciones de tipo social o cultural con las que cumplen en su organización?	Saber si los líderes cuentan con algún tipo de certificación social.
	¿Cuenta con certificaciones de tipo ambiental en su organización?	Entender si las demandas ambientales del consumidor son interiorizadas en las organizaciones por los líderes
	¿Cuáles son las certificaciones de tipo ambiental con las que cumplen en su organización?	Saber el grado de interiorización de demandas ambientales del consumidor
	¿Cuál es la causa más común de que se rechace algún envío de uvas hacia los Estados Unidos?	Comprender si todavía existen rechazos de uvas y cuál es la razón de esto.
¿En su organización cuenta con BPA?	Saber si conocen que las BPA son una condición para obtener la certificación GLOBAL GAP, y una exigencia de la legislación de Estados Unidos.	
Dentro de los principios básicos de la BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), ¿Cuáles son los más difíciles de cumplir?	Conocer cuál principio de las BPA es más complicado de cumplir.	

Fuente: Elaboración propia

La segunda parte del instrumento busca captar información relacionada con la equidad, se elaboró a partir de los enunciados del Modelo de Equidad de Género de INMUJERES (2012) los cuales tienen como fin la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres dentro de las organizaciones. (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Preguntas de equidad

Variable	Enunciado	Pregunta
Equidad	VIII. Si existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y en la asignación de responsabilidades.	¿Cómo se lleva a cabo la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades?
	IX. Si se recompensa, valora y reconoce el logro y el esfuerzo por el trabajo bien desempeñado.	¿En base a qué cualidades se reparten las recompensas e incentivos laborales?
	XXI. Si en la organización se trabaja en un ambiente libre de acoso laboral u hostigamiento sexual.	¿Qué acciones llevaría a cabo en dado caso que se presentara hostigamiento sexual o acoso laboral?
	V. Dentro del análisis de calidad de vida organizacional, si la organización contempla medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones.	¿Qué medidas toman en la organización para evitar accidentes y lesiones en los trabajadores?
	XVII. Si cuenta con oportunidad para el desarrollo profesional o de ascenso.	Cuando existe una vacante en un puesto gerencial, la organización:

Fuente: Elaboración propia con base a INMUJERES (2012)

Para la parte de comportamientos éticos se confeccionaron unas preguntas a partir de los enunciados de Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh (2011) que evalúan siete dimensiones de la ética, adaptando las preguntas a dichos enunciados. (Ver tabla 18).

Tabla 18. Preguntas de ética

Dimensiones	Enunciados	Preguntas del instrumento
Clarificación de rol	Indica cuáles son las expectativas de desempeño a cada miembro del equipo.	¿Le explica a cada miembro de su equipo lo que se espera de cada uno? ¿Qué tan a menudo explica a sus empleados qué espera de ellos en cuanto a su desempeño?
Reparto de poder	Permite a otros participar en la toma de decisiones. Delega responsabilidades a los subordinados.	¿Permite la participación de tus empleados en el proceso de toma de decisiones? ¿Qué tan a menudo delega responsabilidades a sus subordinados?
Orientación a las personas	Está preocupado acerca del desarrollo personal.	¿Está enterado(a) del desarrollo personal de cada miembro de su equipo?

Guía ética	Se asegura que los empleados sigan los códigos de integridad.	¿Qué tipo de acciones toma cuando alguien de su equipo no sigue las normas o reglas de conducta ética en la organización?
Justicia	Me hace responsable por problemas de los cuales yo no tengo control.	Si existiera un problema dentro de su organización y los empleados no tienen control sobre ese problema, Usted:
Preocupación por la sustentabilidad	Muestra preocupación por asuntos sustentables.	El tema de la sustentabilidad es importante para Ud. Porque...
Integridad	Se puede confiar en que hará las cosas que dice que hará.	Cuenta con certificaciones ambientales y sociales y cuáles son estas

Fuente: Elaboración propia con base en Kalshoven *et al.*, (2011)

La dimensión de integridad se puede verificar a través los cuestionamientos vinculados a sustentabilidad.

Para conocer el nivel de sustentabilidad se usaron los criterios de Baumgartner y Ebner (2010) de la dimensión social y ecológica. No se tomó en cuenta el aspecto de la gobernanza corporativa de la sustentabilidad social, sólo los aspectos de motivación e incentivos; salud y seguridad; y el desarrollo del capital humano y de la dimensión ecológica se tomaron los cinco aspectos referidos por los autores (Ver tabla 19).

Tabla 19. Dimensiones de sustentabilidad para la presente investigación

Dimensión ecológica	Dimensión social
Recursos (materiales, energía)	Incentivos y motivación
Emisiones al aire, suelo, agua	Seguridad y salud
Residuos y desechos tóxicos	Desarrollo del capital humano
Biodiversidad	
Cuestiones ambientales del producto	

Fuente: Elaboración propia

Para fines de esta investigación se utilizaron las certificaciones ambientales/inocuidad y social como referencia para conocer si las organizaciones cumplen con los diferentes aspectos de sustentabilidad ecológica y social.

En el caso de la certificación Rainforest Alliance audita a las organizaciones en cuestiones de: 1) sistema de gestión social y ambiental; 2) conservación de ecosistemas; 3) protección de vida silvestre; 4) conservación de recursos hídricos; 5) trato justo y buenas condiciones para los trabajadores; 6) salud y seguridad ocupacional; 7) relaciones con la comunidad; 8) manejo integrado del cultivo; 9) manejo y conservación del suelo y 10) manejo integrado de desechos (Red de Agricultura Sostenible, 2010).

La certificación Fairtrade se asegura que una organización cumpla con: uso reducido de agroquímicos, manejo apropiado y seguro de residuos, mantenimiento de la fertilidad del suelo y recursos hidrológicos, para el caso de cuestiones ambientales (Fairtrade España, 2011).

La certificación Global Gap se encarga de evaluar el historial y manejo de la explotación que incluye tipo de suelo (erosión, formas de drenaje, exposición al viento); agua (calidad del agua, disponibilidad, autorización para uso); impacto ambiental interno (polvo, humo, ruido, contaminación de agua, plagas y uso de agroquímicos); impacto ambiental externo (humo, gases, polvo, agua de desagüe); también evalúa los riesgos del trabajador, la salud, seguridad y bienestar del trabajador (buenos hábitos de higiene, capacitación de personal, procedimientos de emergencia, botiquines, señales de advertencia, personal con equipo y ropa adecuada), gestión de residuos (manejo de residuos sólidos) (GLOBALG.A.P, 2016).

La certificación del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), verifica que las organizaciones agrícolas cuenten con medidas para asegurar el cuidado al medio ambiente, la seguridad de los trabajadores, y que los productos del campo sean inocuos (SENASICA, 2016).

El Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI) es una certificación que el gobierno mexicano otorga a las organizaciones que cumplen con las leyes y normas laborales, se asegura que las organizaciones no contraten a menores de edad y que se realicen actividades para beneficiar a los

hijos de los jornaleros agrícolas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016)

A continuación se muestra en la figura 19 las interacciones entre las variables de la propuesta de estudio.

Figura 19. Fundamentos del plan metodológico: Componentes teóricos y variables.



Fuente: Elaboración propia

En síntesis, el plan metodológico de la presente investigación se integra de entrevistas a administradores del sistema vid, elegidos mediante una muestra representativa. Los resultados y discusión obtenidos de la aplicación de estos instrumentos y la consistencia con la conjetura básica de la investigación, se presentan en el siguiente apartado.

CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo de este apartado fue el análisis de la evidencia empírica y la congruencia con la hipótesis planteada: el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables que permitió la validación teórica metodológica del postulado planteado.

V.1 Resultados

Se presenta primeramente, una caracterización de los líderes de las organizaciones productoras de uva de mesa. Posteriormente se presenta la percepción de los líderes acerca del mercado vid de mesa de los Estados Unidos. A continuación se despliega un análisis sobre equidad y ética de los líderes, seguido de la caracterización del tipo de liderazgo que se ejerce en el sistema de uva de mesa. Finalmente, se integran los argumentos que permiten sugerir que el liderazgo con perspectiva de género facilita la construcción de una organización sustentable.

V.1.1 Caracterización de los Líderes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa

De los líderes de las organizaciones que integran el sistema de uva de mesa sonoreense, se encuentra que la mayoría de estos líderes son menores de 53 años (61.5%), mientras que los líderes con mayor edad (de 68 a 80 años)

representan el 15.4% (Tabla 20), lo que evidencia que los viejos líderes sobre los

cuales se finco la emergencia y expansión del sistema, están dejando en manos de otras generaciones, la conducción de sus organizaciones.

Tabla 20. Edad de los líderes entrevistados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 26 a 39 años	38.5	38.5	38.5
De 40 a 53 años	23.1	23.1	61.5
De 54 a 67 años	23.1	23.1	84.6
De 68 a 80 años	15.4	15.4	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

De la muestra seleccionada, el nivel de escolaridad fue de licenciatura, dominando el área de ingenierías (69.2%) seguido de la administración y la contabilidad (Tabla 21). Destaca que el 23.1% de los líderes tiene algún estudio de posgrado, lo que indica que los líderes están interesados en seguir preparándose académicamente. Estas evidencias denotan la necesidad de una mejor preparación de los líderes para afrontar las complejas condiciones de mercado.

Tabla 21. Área de preparación profesional de los líderes entrevistados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ingeniería	69.2	69.2	69.2
Administración	7.7	7.7	76.9
Contabilidad	7.7	7.7	84.6
Contabilidad y administración	15.4	15.4	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

En cuanto a la antigüedad de los líderes dentro de la organización, resalta que la mayoría tiene más de 10 años laborando para la organización (69.2%), mientras que un 23.1% tiene menos de 5 años trabajando en la organización (Tabla 22).

Tabla 22. Antigüedad de los líderes en la organización

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	-------------------	----------------------

De 3 a 5 años	23.1	23.1	23.1
De 6 a 10 años	7.7	7.7	30.8
Más de 10 años	69.2	69.2	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Asimismo, de los líderes entrevistados la superioridad la representan aquellos que tienen más de 6 años en el puesto (61.6%). Mientras que los que tienen 5 años o menos en el puesto representan el 38.5% (Tabla 23).

Tabla 23. Antigüedad en el puesto

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 3 años	23.1	23.1	23.1
De 3 a 5 años	15.4	15.4	38.5
De 6 a 10 años	15.4	15.4	53.8
Más de 10 años	46.2	46.2	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Por otro lado de los líderes entrevistados, el 76.9% tiene más de 10 personas a su cargo directo, mientras que el 23.1% tienen 10 personas o menos a su cargo inmediato (Tabla 24) lo que deja entrever la emergencia de mandos cada vez más complejos.

Tabla 24. Personal inmediato del líder

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 personas	7.7	7.7	7.7
De 5 a 10 personas	15.4	15.4	23.1
Más de 10 personas	76.9	76.9	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

V.1.2. Percepción de los Líderes con Respecto al Mercado

El 53.8% de los líderes participantes considera que las restricciones sanitarias, fitosanitarias, etiquetado y aranceles para la uva de mesa obedecen a una exigencia del mercado. Por otro lado, el 46.2% respondió que las restricciones

de la uva de mesa obedecen a requisitos o exigencias del consumidor, del distribuidor, de los supermercados, del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), de las políticas del país importador o para evitar competir con la uva mexicana (Tabla 25). Sin embargo, ese 46.2% que manifestó que dichas restricciones no obedecen a condiciones de mercado, en sus respuestas se puede apreciar que, efectivamente lo son, por lo que se puede afirmar que por unanimidad se acepta dicha condicionalidad.

Tabla 25. Restricciones de la uva como exigencia del mercado

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Exigencia del mercado	53.8	53.8	53.8
Otras	46.2	46.2	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

También los líderes entrevistados piensan que las limitantes que afectan más la entrada de la uva sonorensis al mercado estadounidense son las relacionadas con los requisitos de inocuidad (61.5%), el resto (38.5%) considera que se deben a los aranceles, a las limitantes de etiquetado o consideran que ya no existen limitantes insalvables para uva de mesa sonorensis (Ver tabla 26).

Tabla 26. Limitante de entrada hacia los Estados Unidos

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Requisitos de inocuidad	61.5	61.5	61.5
Otro	38.5	38.5	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Un dato relevante fue que 92.3% de los líderes entrevistados consideran al mercado como exigente, y solo un 7.7% lo considera como un mercado medianamente exigente. Este último porcentaje considera a mercados como el asiático y el británico como más exigentes que el mercado de los Estados Unidos (Ver tabla 27).

Tabla 27. Caracterización del mercado por parte de los líderes

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Exigente	92.3	92.3	92.3
Medianamente exigente	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Un aspecto importante de cómo la organización se mantiene actualizada con respecto a la evolución en las demandas de los consumidores, se relaciona con el grado de información de los líderes sobre el mercado. El 69.2% de los entrevistados afirmaron que dichas demandas las obtienen directamente de los distribuidores, seguido de la información proporcionada directamente por los supermercados (15.4%) (Tabla 28). Un porcentaje pequeño manifestó obtenerlas mediante el mecanismo de acudir a ferias internacionales de uva de mesa. Esto evidencia la preocupación que tienen los líderes por mantenerse informados acerca de las condiciones que el mercado impone y que constituye un aspecto crucial para adecuar o precisar sus estrategias de mercado.

Tabla 28. Formas de captar las demandas del consumidor

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A través de los supermercados	15.4	15.4	15.4
A través de reglas ya establecidas	7.7	7.7	23.1
Distribuidor	69.2	69.2	92.3
Participación en ferias, distribuidores	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Por su parte, los líderes consideran las certificaciones de inocuidad y las ambientales como las más importantes a cumplir (23.1%), aunque en este rubro hubo líderes que afirmaron que todas las certificaciones son igual de importantes (23.1%). Asimismo algunos líderes manifestaron que tanto las certificaciones de inocuidad y social tenían la misma relevancia para ellos (Tabla 29).

Tabla 29. Relevancia de las certificaciones para los líderes

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ambiental	23.1	23.1	23.1
Social	7.7	7.7	30.8
Ambiental y social	7.7	7.7	38.5
Inocuidad	23.1	23.1	61.5
Inocuidad y social	15.4	15.4	76.9
Todas por igual	23.1	23.1	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Cabe destacar que de los entrevistados el 69.2% cuenta con algún tipo de certificación de tipo social en su organización (Ver tabla 30). De este tipo de certificaciones la llamada Distintivo de Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI) otorgado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es con la que cuentan la mayoría de las organizaciones de uva de mesa (Ver tabla 31).

Tabla 30. Organizaciones con certificaciones de tipo social

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si cuentan con certificación social	69.2	69.2	69.2
No cuentan con certificación social	30.8	30.8	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Tabla 31. Organizaciones con certificación DEALTI

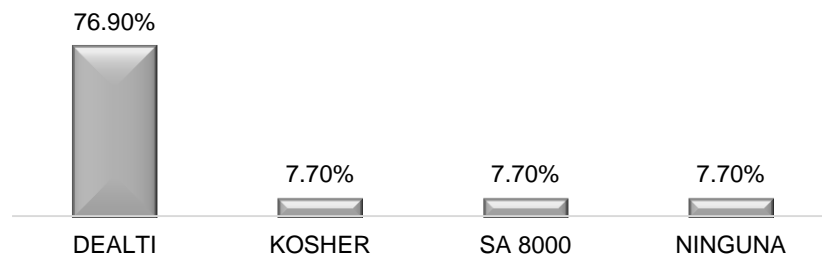
	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si cuentan con cert. DEALTI	69.2	69.2	69.2
No cuentan con cert. DEALTI	30.8	30.8	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Lo anterior demuestra que un alto porcentaje de líderes cumplen con la legislación mexicana en cuanto a las imposiciones relativas al trabajo, como lo son el trabajo infantil y las obligaciones de la organización con los jornaleros y trabajadores en general. Estas certificaciones si bien no son barreras para entrar al mercado, si constituyen estrategias para que los compradores decidan adquirir o no las uvas producidas.

Otras organizaciones cuentan con la certificación Kosher, encargada de comprobar que los alimentos respondan a la normativa bíblica y a la ley talmúdica (OK Kosher Certification, 2016) y la certificación SA 8000, cuyo objetivo consiste en promover mejores condiciones laborales de los trabajadores e imponer la justicia social en las organizaciones basándose en los acuerdos internacionales (FAO, 2016).

Figura 130. Certificaciones sociales de las organizaciones de uva de mesa



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Además de este tipo de certificaciones, el 84.6% de los líderes entrevistados expresaron que sus organizaciones cuentan con certificaciones de tipo ambiental/inocuidad, un porcentaje relativamente pequeño (15.4%) aseguró que no cuenta con ninguna certificación de este tipo (Ver tabla 32). Contar con certificaciones de inocuidad muestra la preocupación de los líderes por el cumplimiento de las normas emitidas por la USDA.

Tabla 32. Organizaciones con certificaciones ambiental/inocuidad

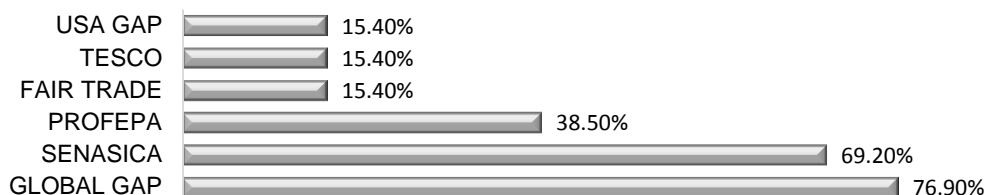
Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
------------	------------	------------

		válido	acumulado
Si tiene alguna certificación de tipo ambiental/inocuidad	84.6	84.6	84.6
No tienen alguna certificación de tipo ambiental/inocuidad	15.4	15.4	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

La certificación con la que más cuentan las organizaciones fue la certificación GLOBAL GAP (76.9%), seguida de la certificación otorgada por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) (69.2%). Además la certificación PROFEPA CALIDAD AMBIENTAL, concedida por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente fue cumplida por 38.5%, por último un 15.4% de las organizaciones poseen las certificaciones FAIRTRADE, TESCO y USA GAP (Figura 21).

Figura 21. Certificaciones ambiental/inocuidad de las organizaciones vid de mesa



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Destaca el cumplimiento de la certificación GLOBAL GAP (Good Agricultural Practices, por sus siglas en inglés) esta es un sello voluntario, pero que cada día lo exigen supermercados como Walmart, el cual tiene una enorme presencia en los Estados Unidos, principal destino de la uva sonoreense.

La certificación GLOBAL GAP exige el cumplimiento de 8 principios básicos relacionados con las praxis del campo agrícola llamadas Buenas Prácticas Agrícolas (AALPUM, 2009). Sobre este tema el porcentaje de líderes entrevistados que aseguraron contar con buenas prácticas agrícolas (BPA) fue de 92.3% (Ver tabla 33).

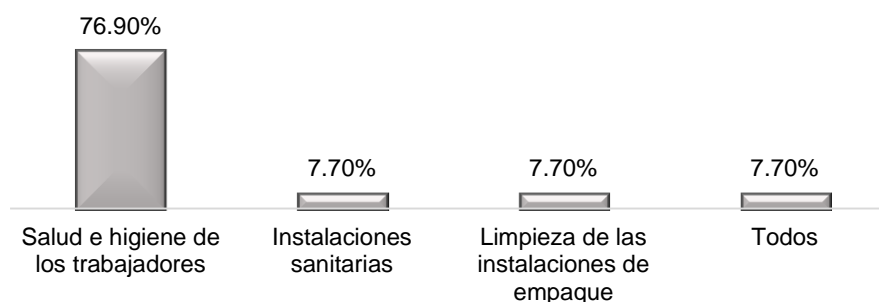
Tabla 33. Organizaciones con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si tienen BPA	92.3	92.3	92.3
No tienen BPA	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

De los principios de las Buenas Prácticas Agrícolas los líderes entrevistados mencionaron el principio relacionado a la salud e higiene de los trabajadores como el más difícil de cumplir (76.9%), seguido de los principios concernientes a las instalaciones sanitarias y limpieza de las instalaciones de empaque con el 7.7% cada uno (Figura 22).

Figura 22. Principio más difícil de cumplir de las BPA



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Los resultados indican que los líderes de las organizaciones del sistema vid de mesa conocen el mercado al que acuden. Lo describen como a uno exigente que demanda un producto con calidad, inocuo y que provenga de organizaciones que cumplan con la responsabilidad social y ambiental. En base a lo anterior los líderes han hecho ajustes a sus organizaciones; entre los que se encuentran la adopción de certificaciones de corte inocuo/ambiental y social. Siendo las certificaciones GLOBAL GAP y DEALTI las más mencionadas por los líderes, haciéndolos así cumplir por un lado con las exigencias que los supermercados les demandan y por otro con la legislación mexicana. Esto permite a los líderes construir organizaciones más sistémicas y sustentables

V.1.3 Análisis de la Caracterización del Tipo de Liderazgo que se Ejerce en el Sistema de Uva de Mesa

Los datos de campo evidencian que los líderes se preocupan por el desarrollo personal de sus empleados (53.8%) (Tabla 34). Este interés demuestra que los líderes tienen una orientación hacia las personas con las que trabajan, al respetarlos y preocuparse por ellos, resultado congruente con lo que plantea Kalshoven *et al.*, (2011).

Tabla 34. Preocupación de los líderes por el desarrollo personal de sus empleados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si está enterado	53.8	53.8	53.8
No está enterado	15.4	15.4	69.2
Está enterado sólo de algunos	30.8	30.8	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Dentro de las conductas de liderazgo se encontró que la mayoría de los entrevistados aseguran que les explican a sus trabajadores que esperan de ellos en cuanto a su desempeño, para hacer esto realizan reuniones con sus trabajadores ya sea cada mes (23.1%), cuando ven que no cumplen con las labores (30.8%) o al inicio y fin de cada temporada (15.4%) De acuerdo a los datos se evidencia que la mayoría de los líderes (69.3%) clarifican el rol que esperan de sus empleados, resultados congruentes con lo que plantea Kalshoven *et al.*, (2011) (Ver tabla 35).

Contrariamente, un 30.8% declaró que las reuniones con su equipo de trabajo las tiene; ya sea a diario, cada tres días o cada semana, lo que implica que necesitan hacer la clarificación de los roles de manera más seguida.

Tabla 35. Frecuencia de reuniones para explicar lo que se espera de los empleados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cada 3 días	7.7	7.7	7.7
Cada semana	15.4	15.4	23.1
Cada mes	23.1	23.1	43.2
Cuando ve que no se cumplen labores	30.8	30.8	76.9
Al inicio y fin de temporada	15.4	15.4	92.3
En el día a día	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Las reuniones para explicar qué se espera de los trabajadores en cuanto a su desempeño fueron más espaciadas en los líderes más jóvenes. Es decir, los líderes más jóvenes saben que no es necesaria una constante clarificación de rol entre sus subordinados directos (Ver tabla 36). Esto se explica porque los líderes confían en que sus seguidores son aptos para cumplir con las labores que les corresponden.

Tabla 36. Frecuencia de reuniones y edad de los líderes

Rango de edad	En el día a día	Cada tres días	Cada semana	Cada mes	Cuando veo que no cumplen con las labores	Al inicio y fin de cada temporada	Total
De 26 a 39 años	0%	0%	0%	15.4%	7.7%	15.4%	38.5%
De 40 a 53 años	7.7%	0%	0%	0%	15.4%	0%	23.1%
De 54 a 67 años	0%	0%	7.7%	7.7%	7.7%	0%	23.1%
De 68 a 80 años	0%	7.7%	7.7%	0%	0%	0%	15.4%
Total	7.7%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8	15.4%	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

A su vez los líderes depositan su confianza en sus trabajadores, ya que un gran porcentaje de los entrevistados siempre delegan responsabilidades a sus subordinados (69.2%), mientras que los líderes que delegan responsabilidades de forma regular representan el 23.1% de los entrevistados (Ver tabla 37). El

delegar responsabilidades demuestra que los líderes están dispuestos a darles voz y voto a sus subordinados a la hora de tomar decisiones, en concordancia con lo que plantean Kalshoven *et al.*, (2011) esto provoca que el poder se reparta y no sólo quede a manos del líder.

Tabla 37. Frecuencia de delegar actividades

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	69.2	69.2	69.2
De forma regular	23.1	23.1	92.3
Rara vez	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Cuando existe un problema dentro de la organización y los trabajadores no tienen control de éste, los líderes (69.3%) no responsabilizan a sus empleados, pero el 38.5% aclara que aunque el empleado no tenga responsabilidad sobre ese problema deben de buscar su solución (Ver tabla 38). Esta evidencia está acorde a lo que han analizado Kalshoven *et al.* (2011) quienes afirman que los líderes con ética tienen un sentido de la justicia que no les permite asignar culpas a quienes no lo merecen, menos cuando no tienen control sobre determinados problemas.

Tabla 38. Responsabilidad del empleado ante un problema

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hace responsable del problema a sus empleados	30.8	30.8	30.8
No los hace responsable de ese problema	30.8	30.8	61.5
No los hace responsables pero les indica que aun así deben buscar soluciones	38.5	38.5	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Cabe destacar el principio de sustentabilidad dentro de las preocupaciones de los líderes de las organizaciones productoras de uvas de mesas. El 92.3% de los entrevistados aseguraron que la sustentabilidad fue muy importante para

ellos (92.3%), y sólo uno de ellos respondió que la sustentabilidad fue importante pero no mucho (Ver tabla 39).

Tabla 39. Importancia de la sustentabilidad para los líderes

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante pero no mucho	7.7	7.7	7.7
Es muy importante para mi	92.3	92.3	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

La preocupación por la sustentabilidad denota que los líderes asumen la responsabilidad que tienen no sólo con su organización sino con la protección y cuidado del medio ambiente que les rodea. Situación congruente con la propuesta por Kalshoven *et al.*, (2011).

Por otro lado, se encontró que un porcentaje (15.4%) de los líderes que aseguraron que la sustentabilidad fue muy importante para ellos, no cuenta con ninguna certificación de tipo ambiental/inocuidad (Ver tabla 40). Esta situación resultó consistente con lo que plantean Kalshoven *et al.*, (2011) quienes señalan que en algunos líderes no existe consistencia entre los hechos y las palabras, lo que denota un menor grado de integridad. Sin embargo, a juicio de esta investigación ese 15.4% que asegura que la sustentabilidad es importante a pesar de no tener una certificación ad oc, pudiese evidenciar que lo han asumido como una responsabilidad ética y no impuesta por el mercado.

Tabla 40. Importancia de la sustentabilidad y certificaciones ambiental/inocuidad

		Importante pero no mucho	Es muy importante para mi	Total
Certificación ambiental	Si	7.7%	76.9%	84.6%
	No	0%	15.4%	15.4%
Total		7.7%	92.3%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Una situación relativamente similar tiene que ver con las certificaciones sociales. De los líderes que aseguraron que la sustentabilidad es muy importante para ellos, el 30.8% no tienen en su organización ninguna clase de certificación social. Este dato aparentemente contradictorio, pues la parte social es fundamental para la sustentabilidad organizacional. Sin embargo, realizan prácticas internas que son congruentes con este tipo de certificaciones sociales (Ver tabla 41).

Tabla 41. Importancia de la sustentabilidad y certificaciones sociales

		Importante pero no mucho	Es muy importante para mi	Total
Certificación social	Si	7.7%	61.5%	69.2%
	No	0%	30.8%	30.8%
Total		7.7%	92.3%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

El 100% de los líderes entrevistados afirmaron que sus organizaciones cumplen con las disposiciones mínimas de seguridad al proporcionarles a sus trabajadores la vestimenta y equipo de trabajo adecuado para que realicen sus labores. A su vez la mayoría brinda capacitación de manera continua a todos los niveles y tienen presencia de personal capacitado para dar primeros auxilios en dado caso de que se presente una situación que así lo requiera (Ver tabla 42).

Tabla 42. Medidas tomadas para evitar accidentes laborales

	Uso de vestimenta y equipo	Capacitación continua a trabajadores y supervisores	Presencia de personal capacitado para dar primeros auxilios
Si	100%	92.3%	92.3%
No	0	7.7%	7.7%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Con respecto a la asignación de vacantes en algún puesto gerencial, los líderes están dispuestos a promover a los trabajadores que cubren los requisitos

necesarios de ese puesto (92.3%). Un porcentaje menor (7.7%) consideraría a las personas con más antigüedad en la organización para cubrir ese puesto (Tabla 43). Lo anterior indica que los líderes recompensan a las personas de la organización al promoverlos a puestos gerenciales.

Tabla 43. Acciones en caso de vacante gerencial

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se da aviso a trabajadores que cubren los requisitos del puesto	92.3	92.3	92.3
Se da aviso a personas con más antigüedad en la organización	7.7	7.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

Los datos anteriores sugieren que los líderes muestran confianza en sus seguidores al delegarles responsabilidades. Además clarifican los roles que sus empleados deben de seguir, cuando estos se enfrentan a problemas que están fuera de su alcance no los responsabilizan por ello. Por otro parte los líderes no solo se preocupan por el desempeño laboral de sus seguidores sino también por el desarrollo personal de los mismos. Esto indica una orientación hacia las personas, lo cual refuerzan con la adopción de medidas para la seguridad de los trabajadores como proporcionarles la vestimenta y equipo adecuado para evitar accidentes. Además se preocupan por los aspectos de sustentabilidad dentro de la organización por lo que adoptan certificaciones como se mencionó previamente. Lo anterior señala que los líderes demuestran conductas éticas dentro de la organización.

V.2 Género en el Liderazgo: Equidad y Ética en los Líderes del Sistema Vid de Mesa Sonorense

La perspectiva de género en las organizaciones constituye un punto medular para el cambio organizativo hacia la sustentabilidad social. Para evaluar esta

perspectiva los resultados se ordenan en dos categorías básicas: equidad y ética. Cada categoría se descompone en subcategorías respondiendo a indicadores aportados por los diferentes sujetos informantes, esto permite el manejo del cúmulo de información recogida durante las entrevistas y presentar los resultados en función de la hipótesis planteada (Ver tabla 44).

Una de estas subcategorías fundamentaron los cuestionamientos a los líderes fue, si estos tenían alguna preferencia por integrar equipos de trabajo preferentemente hombres o mujeres. La mayoría de los líderes, el 92.3% manifestaron la relevancia de trabajar con equipos integrados tanto por hombres como mujeres. Al cuestionárseles sobre el procedimiento utilizado para la asignación de cargas el 61.5% aseguró hacerlo siguiendo el organigrama, sin embargo, el género juega un papel fundamental en puestos clave de la organización. Con respecto a las mujeres los líderes destacan atributos éticos como el grado de responsabilidad, honestidad, entre otros; “para nosotros las mujeres son mucho más ordenadas, más honestas, tienen muchas cualidades” confirmaba uno de los gerentes del sistema, mientras que otro afirmaba que en su organización “predominan las mujeres yo creo que por, como le puedo decir, la sensibilidad de la mujer, en algunos aspectos la dedicación, la responsabilidad”. O bien, afirmaciones como las mujeres son más aptas por el tamaño de sus manos y por la delicadeza de sus manos”. “las mujeres son serias responsables... son muy eficientes”; “como que son un poquito más responsables las mujeres”.

Estos testimonios dejan en evidencia que los líderes asignan cualidades positivas a las mujeres tanto por su honestidad, responsabilidad y sus características antropométricas que son esenciales para el desempeño de tareas específicas, como el empaque de la uva.

Otro tema relevante que destaca de las respuestas dadas por los líderes tiene que ver con la equidad en la asignación de puestos, pues consideran que las labores de campo son más complicadas para las mujeres que para los hombres, por ello se hace una adecuada asignación de puestos tomado en

cuenta las habilidades, tareas y sobre todo las diferencias entre hombre y mujer. Esto evidencia un aspecto relevante: los líderes han empezado a interiorizar el género como factor importante en la asignación de tareas.

Por ello, algunas de las afirmaciones vertidas durante las entrevistas son congruentes con dicha afirmación. “si tenemos mujeres en el negocio, pero las mujeres las tenemos en puestos más que están bajo techo... cosas que no estén tan... que no sean de estar de más en el sol... el problema es que el trabajo muchas veces es muy pesado para una mujer en el sol. O bien otra afirmación que señala...”los trabajos pesados pues se los asignamos a los hombres pues por la fuerza” pero en general, quien tenga el mejor perfil para el puesto ahí está, ya sea hombre o mujer.

Otra de las respuestas relevantes en este tema era la de un líder quien señalaba “tenemos mujeres que trabajan en el campo con la misma calidad de trabajo que el hombre, en verdad, siempre y cuando siendo conscientes de que no debe de ser un trabajo donde la fuerza física sea el desempeño único a cubrirse, sino calidad de trabajo porque hay trabajos que si ocupan fuerza física únicamente y ahí si sería inconsciente decir quiero que una mujer me haga el mismo trabajo que un hombre”

Sin embargo, dentro de las organizaciones existen puestos clave en donde los líderes prefieren tener mujeres. Ellos son los relacionados con responsabilidad social, e inocuidad que tiene que ser llevados con responsabilidad y credibilidad pues de estas certificaciones depende en muchos casos, la comercialización o no de las uvas de mesa.

Otra de las subcategorías básicas para evaluar la equidad de los líderes con respecto al género se relaciona con su posición con respecto a problemas de acoso u hostigamiento sexual. Al cuestionarles este aspecto, el 100% de los líderes lo ve como un problema que las organizaciones deben combatir. Sin embargo, solo el 23.1% manifestó emprender acciones de despido cuando se presenta un caso hostigamiento, mientras que el resto manifestó emprender acciones correctivas y preventivas poniendo a disposición números 01800 para

su denuncia. Algunas de las evidencias relevantes de los líderes con respecto al hostigamiento esta quien señala “yo no lo pensaría mucho en sacarlo, independientemente si fuera cierto o no, ya no estaría a gusto teniendo la duda de que pudiera ser cierto y estamos hablando de que varias personas este viven en un solo cuarto, mujeres, hombres y hay hasta familias que vienen con niños y que no trabajan pero traen a sus hijos y luego los dejan en la guardería, entonces es un riesgo que yo no tomaría, en ese nivel” y otros quienes contundentemente afirmaron que “para nosotros la tolerancia es cero a ese tipo de cosas”

En general los líderes aseguran tener acciones para tratar el problemas del acoso y contar con líneas o buzón de quejas, incluso de la existencia de un reglamento que incluye que hacer en estas circunstancias

Una tercera subcategoría vinculante a la equidad de género en los liderazgos tiene que ver con la repartición de recompensas e incentivos. Al cuestionarles sobre si el criterio de género es importante en la asignación de recompensas, el 69.2% expresó que estas se asignan mediante criterios de productividad en la organización y se pagan independientemente de si son hombres o mujeres.

Con respecto a la asignación de vacantes el 92.3% de los líderes entrevistados manifiesto proceder con equidad. Ellos se encargan de avisar a los trabajadores que cuentan con el perfil adecuado para ocuparlos. Este se asigna por el perfil más no por el criterio de hombre o mujer.

Una última subcategoría relevante para el análisis de la equidad de género en la organización se refiere a la responsabilidad que los líderes tienen con respecto a sus subordinados en cuanto a proveerles de cuidados a la persona cuando desempeña tareas de riesgo. Estas medidas se llevan a cabo independientemente de si se es hombre o mujer, de hecho así lo manifestaron por unanimidad, los líderes entrevistados.

Tabla 44. Resultados de la equidad y sus subcategorías

Categoría:	Subcategorías:	Resultados:
EQUIDAD	Preferencia de equipos de	La mayoría de los líderes prefieren trabajar

trabajo	con equipos formados tanto por hombres como mujeres (92.3%).
División de cargas de trabajo	El 61.5% de los líderes dividen las cargas de trabajo guiándose en el organigrama de la organización.
Acciones en caso de acoso/hostigamiento	100% de los líderes ve como un problema el acoso y hostigamiento EL 23.1% de los líderes despiden a los subordinados que acosan u hostigan sexualmente a compañeros de trabajo
Repartición de recompensas e incentivos	El 69.2% de los líderes asignan bonos según la productividad de la organización, independientemente si son hombres o mujeres.
Vacantes gerenciales	El 92.3% de los líderes avisa a los trabajadores de la misma organización que pueden tener el perfil para ocupar la vacante.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

V.2.2 Análisis de Ética Entre los Líderes del Sistema Vid de Mesa Sonorense

Una segunda categoría que los postulados teóricos sugieren para el análisis de la perspectiva de género en los liderazgos se relaciona con la ética, misma que se descompone en seis subcategorías: Explicación del rol del empleado, participación en la toma de decisiones, desarrollo personal, conocimiento de las normas éticas, asignación de culpas y preocupación por la sustentabilidad. Este conjunto de subcategorías proporcionan la proclividad ética del líder y de su conducta independientemente del género.

Con respecto a la primera subcategoría para un liderazgo ético, la explicación del rol del empleado, el 100% de los entrevistados manifestó reunirse con sus empleados para explicar lo que espera de cada uno de ellos en cuanto al desempeño laboral. Con ello se privilegia la transparencia para comunicarles a los empleados lo que se espera de cada uno de ellos en cuanto a su desempeño. Esta explicación de rol se da privilegiando la jerarquía de los empleados, es decir, los líderes explican a sus subordinados directos y éstos a sus subordinados y así sucesivamente. Dentro de esta subcategoría los líderes toman en cuenta que el rol de desempeño que se espera de las mujeres tiene

que ser conforme a la equidad de género, entre las evidencias encontradas en este rubro se encuentran testimonios como “yo creo que si vamos a cargar los camiones se necesitan más hombres, si es cosa de ralear con las manos, esos racimos, las mujeres son más aptas por el tamaño de sus manos y por la delicadeza de sus manos, los hombres son más rudos, más toscos, sobre todo la gente de campo que tienen las manos pues encallecidas”.

La subcategoría de participación reparto de poder el 100% de los líderes toman en cuenta a todos los subordinados en la toma de decisiones, sin importar si son hombres o mujeres, esto porque se fían de la experiencia de los empleados. En este apartado tenemos declaraciones de líderes como “Definitivamente, cada quien en su área, pero si definitivamente. Porque uno como administrador general pues no puede estar en todo”.

En cuanto a la subcategoría de orientación hacia las personas, el 53.8% de los líderes aseguran estar enterado del desarrollo personal de sus subordinados, sin importar si estos son hombres o mujeres. Aquí encontramos manifestaciones como “si, viene de arriba para abajo, yo estoy muy en contacto por ejemplo con mi hijo, con mi hija, con la trabajadora social, y hasta cierto punto con los supervisores, o con el mayordomo, entonces hasta ahí llego yo”; lo que denota que esta preocupación se da respetando la jerarquía ya que “no le voy a decir con toda la organización, porque es difícil, pero si con un grupo importante tratamos de hacerlo”.

La guía ética para los líderes resulta fundamental ya que un 61.5% de ellos aseguran que, cuando algún empleado infringe alguna norma ética llaman la atención o reprenden con alguna falta administrativa. “Levantamos actas administrativas, y ya dependiendo de cuál fue la falta, si es a la segunda, a la tercera, cuarta ocasión, ya procedemos a algún despido, o alguna sanción, dependiendo cual sea la causa”, la respuesta anterior muestra que los líderes se muestran tolerantes con sus empleados siempre y cuando no se siga incurriendo a quebrantar normas éticas.

Los líderes de las organizaciones del sistema vid de mesa evidencian un grado de justicia hacia sus trabajadores, ya que el 69.3% asegura que no responsabilizan a sus empleados si estos se topan con algún problema y está fuera de su alcance, como el clima. Más bien los líderes incurren a responsabilizarse ellos mismos como cabeceras de la organización. En este sentido expresaron: “tratamos de inculcarles que la gente todos somos responsables, que todos somos culpables o somos los del éxito, pero somos un equipo, no pensamos que ellos son responsables”

La preocupación por la sustentabilidad de los líderes demuestra que son líderes éticos, en este sentido el 92.3% de los sujetos informantes consideran trascendental los temas de sustentabilidad tenemos manifestaciones de líderes que aseguran “yo creo que si es muy importante, yo creo que antes no se manejaba mucho, el tema si afecta mucho cuando no tienes sustentabilidad en tu propio campo, si lo ves desde tus propios lotes de cuadros, no tiene cuidado ahí mismo, ves la diferencia como está bajando la producción”.

Tabla 45. Resultados de ética y sus subcategorías

Categoría:	Subcategorías:	Resultados:
ÉTICA	Clarificación del rol del empleado	El 100% de los líderes se reúne con sus empleados para explicarles lo que espera de cada uno de ellos en cuanto a su desempeño.
	Reparto de poder	Los líderes del sistema de uva de mesa por unanimidad aseguran que permiten la participación de sus subordinados en el área donde estos laboran.
	Orientación hacia las personas	La mayoría de los líderes (53.8%) está enterado del desarrollo personal de sus subordinados.
	Guía ética	El 61.5% de los líderes les llaman la atención, reprender o levantan una falta administrativa a aquellos empleados que incumplen con alguna norma ética.
	Justicia	El 69.3% de los líderes entrevistados no asignan culpas a sus subordinados cuando el problema está fuera del alcance.
	Preocupación por la sustentabilidad	El 92.3% de los líderes consideran importante los temas de sustentabilidad en la organización.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

La información resumida en las dos tablas anteriores (44 y 45) sustentan y/o permite confirmar la hipótesis planteada “El liderazgo con perspectiva de género coadyuva a la construcción de organizaciones sustentables”, ya que los datos sugieren que los líderes asumen los valores de la perspectiva de género: la ética y la equidad de género.

V.3 Nivel de Sustentabilidad de las Organizaciones y Ética

Para conocer el nivel de sustentabilidad de las organizaciones productoras de vid de mesa sonoreense se tomaron en consideración el cumplimiento de las diferentes certificaciones ambientales/inocuidad y social, como se mencionó en el apartado metodológico. A continuación se presenta el nivel de sustentabilidad de las organizaciones de los líderes entrevistados:

Tabla 46. Nivel de sustentabilidad social de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I	✓			✓		✓						✓	
II			✓		✓				✓	✓			✓
III		✓					✓	✓			✓		
IV													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Nivel de sustentabilidad ecológica de las organizaciones del sistema vid de mesa sonoreense

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I	✓					✓			✓			✓	
II		✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓
III							✓				✓		

Fuente: Elaboración propia

El 38.4% de las organizaciones de la muestra se encuentran en un nivel elemental de sustentabilidad social. El 30.76% está en un nivel principiante y el otro 30.76% en un nivel satisfactorio. Por otro lado más de la mitad de las organizaciones de la muestra (53.8%) se encuentran en un nivel elemental de sustentabilidad ecológica. El 30.76% está en un nivel principiante y el 15.38% en un nivel satisfactorio

A través de un test exacto de Fisher se calcularon los *p-valores*, para cada sub variable de la ética. Siendo la sub variable de orientación a las personas con *p-valor* de 0.02797 y la sub variable de integridad con *p-valor* también de .02797; las sub variables con relación a la dimensión social. Además se encontró que la integridad también tiene un *p-valor* de 0.2797 relacionada a la dimensión ecológica (Ver tabla 48).

Tabla 48. Test exacto de Fisher para equidad y dimensiones de sustentabilidad

Ética	Dimensión social (<i>p-valor</i>)	Dimensión ecológica (<i>p-valor</i>)
Clarificación de rol	0.4406	0.2755
Reparto de poder	1	0.641
Orientación a las personas	0.02797	0.5105
Guía ética	1	1
Justicia	0.4406	0.1287
Preocupación por la sustentabilidad	1	0.4615
Integridad	0.02797	0.02797

Fuente: Elaboración propia

En el test exacto de Fisher los *p-valores* menores a 0.05 indican que existe una relación entre las variables comparadas, para esta investigación la sub variable orientación a las personas e integridad tienen una relación con la dimensión social al ser estas las sub variables con valor menor al 0.05. Por otro lado la

integridad también está relacionada a la dimensión ecológica al obtener un valor menor de 0.05.

Lo anterior muestra que los líderes que despliegan conductas éticas orientadas hacia las personas e integridad, son los líderes cuyas organizaciones tienen una mejor nivel de sustentabilidad social. Estas organizaciones están en un nivel de sustentabilidad social satisfactorio, es decir, los empleados son incentivados y motivados por sus líderes, las medidas de seguridad son implementadas en toda la organización, se evita poner en riesgo la salud de los empleados a corto y largo plazo y la organización tiene programas educativos y de entrenamiento para sus trabajadores.

Los líderes con una orientación a las personas se preocupan por sus seguidores más allá del desempeño laboral, es decir, hay interés por el desarrollo personal de los trabajadores, lo que hace que estos líderes busquen mejorar las condiciones de sus empleados. Las certificaciones de tipo social se aseguran de que las organizaciones cumplan estas condiciones, por lo que es coherente que las organizaciones cuyos líderes que se orientan a las personas son las que tienen mejor nivel de sustentabilidad social.

Por otro lado sólo la sub variable de integridad con un *p-valor* de 0.02797 tiene una relación con la dimensión ecológica de la sustentabilidad. Es decir, los líderes sin integridad son los líderes cuyas organizaciones tienen un nivel de sustentabilidad ecológica menor que el resto. El nivel de sustentabilidad de estas organizaciones es de un nivel principiante, lo que significa que sólo cumplen con la legislación de las emisiones al aire, agua y suelo, con el manejo de basura y desechos tóxicos y biodiversidad. Los líderes que no mostraron integridad fueron aquellos que aseguraron que la sustentabilidad es muy importante para ellos, sin embargo no cuentan con ninguna clase de certificación social o ambiental.

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

La evidencia empírica analizada en la presente investigación, sustenta que el liderazgo con perspectiva de género coadyuva a implementar la sustentabilidad de las organizaciones. Los elementos que constituyen una organización sustentable en el sistema vid de mesa sonoreense fueron principalmente aquéllos que tienen que ver con el cuidado al ambiente en los campos agrícolas y las iniciativas tomadas para incrementar la responsabilidad social.

El primero se refleja con el emprendimiento de acciones de conservación de los recursos naturales, como el suelo y el agua y en el manejo adecuado de los residuos sólidos y peligrosos, como son los pesticidas utilizados en los campos agrícolas. A su vez se adoptan otras medidas impuestas por organismos externos como las certificaciones ambientales y de inocuidad que permiten disminuir, controlar o eliminar los riesgos ambientales y de salud para los consumidores.

Entre los elementos de responsabilidad social observados están las operaciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de los jornaleros de los campos agrícolas, entre éstas se encuentran la habilitación de consultorios médicos, comedores, programas de educación continua, el suministro de equipo y vestimenta adecuada para realizar labores.

Cabe destacar que la dimensión ecológica de la sustentabilidad está en un nivel satisfactorio, es decir, las medidas tomadas están en conformidad con la ley, se disminuyen emisiones principalmente al suelo y agua; al manejo adecuado de basura y residuos tóxicos.

Por otro lado la dimensión social interna, se encuentra en un nivel de sustentabilidad elemental al rebasar las exigencias de la legislación en cuanto a responsabilidad social. En algunos casos inclusive ya existe un nivel de sustentabilidad social satisfactorio, sobre todo en aspectos como la motivación e incentivos, la seguridad y salud de los trabajadores.

En cuanto a las condiciones de mercado que ayudan a crear una organización sustentable tenemos que el mercado de los Estados Unidos, es un mercado exigente, ya que demanda que no solo las características intrínsecas como la calidad de la uva se cumplan; sino que reclama que las características extrínsecas, como la responsabilidad social, se lleven a cabo en los campos agrícolas. Estos requerimientos del mercado han contribuido a las organizaciones del sistema vid de mesa ser más sustentables.

Los líderes interiorizan las condiciones de mercado a través de la comunicación constante que tienen con otros agentes del mercado como los distribuidores, consumidores y con organismos que legislan este mercado. Esto ha permitido la incorporación de la sustentabilidad en las organizaciones.

En cuanto a la caracterización del liderazgo dentro del sistema vid de mesa sonoreense emergen liderazgos con perspectiva de género ya que por un lado se apropian de valores como la equidad y la ética. Por otro lado, ejercen la equidad dentro de su organización al no mostrar preferencias hacia el trabajo de los hombres o de las mujeres. Incluso adoptan la equidad al imponer la igualdad de responsabilidades y oportunidades dentro de la organización, reconocen que las mujeres no son iguales a los hombres, pero acomodan las necesidades de las mujeres, a diferentes labores en el campo.

Asimismo ejercen conductas éticas como la clarificación de rol, donde manifiestan explicar lo que esperan de sus empleados; el reparto de poder, es decir, hacerlos participes en las tomas de decisiones y tomar en cuenta sus opiniones, tienen una orientación hacia las personas al preocuparse por su desarrollo personal, se preocupan por la sustentabilidad al tomar acciones para crearla y mantenerla, tiene un sentido de la justicia al darle a cada quien lo que

se merece en cuanto a incentivos y recompensas laborales y hacen cumplir las normas éticas dentro de su organización dejando claro que existe poca tolerancia hacia el quebrantamiento de estas.

El liderazgo con perspectiva de género permite a las organizaciones transitar hacia organizaciones más sustentables, ya que estos liderazgos abogan por mejorar las condiciones sociales y económicas tanto de hombres como de mujeres, ya que para alcanzar una sociedad sustentable no podemos a excluir a una parte de la población, sea la parte excluida hombres o mujeres. El liderazgo con perspectiva de género incorpora valores como la ética que permite a los líderes abogar por los miembros de la organización, la sociedad en la que está inmersa dicha organización y el medio ambiente que la rodea.

De la presente investigación derivan algunas recomendaciones para futuras investigaciones, orientadas a contribuir en el avance del descubrimiento de información de los temas abordados:

Es conveniente señalar que la muestra no fue asignada probabilísticamente por lo que los resultados no son generalizables a los líderes de cualquier organización. Debido que solo se consideraron los líderes pertenecientes del sector agrícola, se recomienda que en futuras investigaciones se trabaje con líderes de diferentes sectores como el de servicios, de manufactura y de organizaciones sin fines de lucro.

Se recomienda incluir en la identificación de los niveles de sustentabilidad la dimensión económica así como la dimensión social externa. Asimismo incluir el aspecto de la gobernanza corporativa en la dimensión social interna para obtener el nivel de sustentabilidad de las organizaciones más preciso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander, L. (2014). *Avances en la producción de uva*. Hortalizas. [En línea] Disponible en: <http://www.hortalizas.com/cultivos/avances-en-la-produccion-de-uva/> Consultado el 8 de agosto del 2016.

Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa. (2009) *Estudio de demanda de uva de mesa mexicana en tres países miembros de la unión europea y de exploración de mercado de Nueva Zelanda*. México: Autor

Andersen, M. (2003). *¿Es la certificación algo para mí? Una guía práctica sobre el qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación*. San Jose, CA: RUTA-FAO.

Andrade, S. (2005). Diseño y arquitectura organizativa en la globalización. *Administración y organizaciones*, 15, 71-92.

Aranda, P. (2014). De espacios y violencias: vida cotidiana de jornaleras en comunidades del noroeste de México. *Región y Sociedad*, 4, 189-216.

Arellano, (2014). Violencia laboral contra las jornaleras agrícolas en tres comunidades del noroeste de México. *Región y Sociedad*, 4, 155-187.

Armenta, R. (2004). Estrategias de mercado en la industria vitivinícola del noroeste de México. *Región y Sociedad*, XVI (31), 119-162.

Arteaga, A. y Ramón, S. (2009) Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9 (3), 289-295.

Avolio, B. y Bass, B. (1991). *Full range training of leadership: Manual*. Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates.

Babcock, P. (2012). *The Crossroads of Gender and Corporate Social Responsibility*. [En línea] Disponible en: <http://www.shrm.org/hrdisciplines/ethics/articles/pages/gendercsr.aspx>

- Baedecker C, Haeuer P, Klemisch H, Rohn H. (2002). *SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises: The Handbook*, Wuppertal Germany: Wuppertal Institute.
- Barbosa, E. (2010). *Investigación sobre prácticas de liderazgo en profesores de enseñanza media superior*. (Tesis de maestría en organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México). UNAM. México, D.F. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptb2010/junio/0659339/Index.html>
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leader questionnaire*. Palo Alto California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.
- Bass, B., Avolio, B. y Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45 (1), 5-34.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Baumgartner, R. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17, 102–113.
- Baumgartner, R. y Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18, 76-89.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós Plural.
- Berrio, L. (2006). *Liderazgos femeninos indígenas en Colombia y México. Una mirada a sus procesos*. (Tesis de maestría en estudios latinoamericanos). UNAM. México, D.F.

Boulouta, I. (2013). Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal Business of Ethics*, 113 (2), 185-197.

Brenner, A.C. y Brümer, J. A. (1981). Sex stereotypes and leaders behavior as measured by the agreement scale for leadership behavior. *Psychological Reports*, 48, 960-962.

Brown, M.E., Treviño, L.K. y Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective from construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Bueno, E. (1996). *Organización de Empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Calvario, J. (2007). Masculinidad, riesgos y padecimientos laborales. Jornaleros agrícolas del poblado Miguel Alemán. *Región y Sociedad*, XIX (40), 39-72.

Camps, V., Pérez, J. y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 112-132.

Castañeda, A. (2012). *Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo*. (Tesis de maestría en Administración). UNAM. México, D.F.

Chapman-Brown, B. (2011). An empirical study of sustainability leaders who hold post-conventional consciousness. Ashridge International Research Conference, *The sustainability challenge: Organisational change and transformational vision*.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. International Thomson Editores.

Choing, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 269–282.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.

- Corral, P. (2005). *El Liderazgo de excelencia en una empresa mexicana el caso de Soriana Progreso en Hermosillo, Sonora*. (Tesis de licenciatura en psicología). Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.
- Costa, L., Callen, J., Castelo, M. y Dias, J. (2013). The Value Relevance of Reputation for Sustainability Leadership. *Journal Business of ethics*, 119, 17-28.
- Craig, S. B. y Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Cuadrado, I., Molero, F., Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2), 115-129.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. España: EditorialThomson.
- Datamyne. (2015). *On the way: Fresh Grapes Imported from Chile*. [En línea]. Disponible en: <http://www.datamyne.com/blog/imports/on-the-way-fresh-grapes-imported-from-chile/>
- Day, G. (2006). Aligning the organization with the market. *MIT Sloan Management Review*, 48 (1), 41-49.
- Dempsey, N., Bramley, G., Powers, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.
- Derue, S., Nahrgang, D., Wellman, N. y Humphrey, E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64, 7–52.
- Díaz, H., Gómez, R. y de la Garza, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo Transformacional, contenidos de comunicación y Factores de estrés en el trabajo. *Investigación Administrativa*, 107 (37), 7-21.
- Dobbins, G. y Platz, S. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management review*, 11 (1), 118-127.

Domínguez, L., Santellán, P. y Ramírez, A. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *Revista en estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4, 24-43.

Dow Jones Sustainability Index (s.f). [En línea]. Disponible en: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>

Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141.

Eagly, A., Johannesen –Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.

Eagly, A. y Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-256.

ECOSOC. United Nations Economic and Social Council. (1997). Agreed conclusions. E/1997/2. [En línea] Disponible en: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF>

Edwards, J.R, y Cable, D.M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Estrada, R., Monroy, G. S. y Ramírez, H.T. (2005). Ética-Responsabilidad social-Desarrollo sustentable en las organizaciones. *Administración y Organizaciones*. 8(15), 27-45.

EuroFresh Distribution. (2015). *Fresh table grapes: world demand and production estimates*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eurofresh-distribution.com/news/fresh-table-grapes-world-demand-and-production-estimates>

Fairtrade. (2011) *¿Qué es Fairtrade?* [En línea] Disponible en: <http://www.sellocomerciojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>. Fairtrade España.

Fernandez, E. (2010). *Importancia del liderazgo en el H. Ayuntamiento de Chinameca, Ver.* (Tesis Licenciada en Administración.) Universidad de Sotavento A.C., México.

Fiedler, F. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 453-470.

Fímbres, A., Martínez, G., Valenzuela, M. (2000). Alta y baja humedad con riego por goteo en vid para mesa y su efecto en las yemas florales. *Terra Latinoamericana*, 18 (3), 219-224.

Florea, L., Cheung, Y. y Herndon, N. (2013). For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *Journal Business of Ethics*, 114, 393-408.

Flores, G. (2008). *Condicionantes de la competitividad del sistema vid de mesa en Sonora: una visión de los actores.* (Tesis de maestría). Universidad de Sonora. México.

Fresh Plaza. (2016). *México: Sonora to Produce 20 million boxes of table grapes.* [En línea]. Disponible en: <http://www.freshplaza.com/article/159916/Mexico-Sonora-to-produce-20-million-boxes-of-table-grapes>

Galton F. Y Eysenck H.J. (1869). *Hereditary genius.* London, England: Macmillan.

García, J., Tobón, J., Bringas, E., Mercado, J., Luchsinger, L., Báez, R. (2007). Daños y desórdenes fisiológicos en uva de mesa sonoreña después del pre-enfriado y almacenamiento. *Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha*, 8 (2), 89-100.

----- (2003). Estudios fisiológicos asociados a la deshidratación del raquis de uva de mesa. *Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha*, 5 (1), 43-59.

Gibson, L., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2007). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos.* México, McGraw Hill.

Glass, C., Cook, A., Ingersoll, A. (2014). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business strategy and the environment*, publicado en internet en Wiley Online Library. DOI: 10.1002/bse.1879.

GLOBALG.A.P. (2016). GLOBALG.A.P. *Fruit and Vegetable Certification.* Baltimore: USA.

Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional en las empresas*. Editorial Planeta. Madrid, España.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza & Janés.

González, L. (2011). *Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento de una pequeña empresa metalmecánica, a través de la cultura organizacional y el liderazgo*. (Tesis de maestría en ciencias). Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.

Gooch, M., Laplain, D., Stiefelmeyer, K., Marenick, N., Felfel, A., Ingratta, F. y Martin, L. (2009). *Consumer Market Research Strategic Study for Fresh Grapes and Fresh & Processed Apple & Tender Fruit & Orchard Fruit & Vineyard Quality Assesement throughout the Value Chain*. [En línea]. Disponible en <http://vcm-international.com/wp-content/uploads/2013/10/Vineland-Final-111009.pdf>

Grajeda, O., Diaz, A. Peña, J. y Vera, J. (2012). Impacto de los biofertilizantes en la agricultura. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 3(6), 1261-1274.

Grijalva, C. y Corrales, L. (2009). *El Impacto del liderazgo en la cultura organizacional y sus variables caso Restaurante Maximiliano*. (Tesis de licenciatura en ciencias de la comunicación). Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora.

Grolleau, G., Lakhal, T. and Mzoughi, N. (2004). Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation? *Kyklos International Review for Social Sciences*, 57, 387–402.

Groves, K. y LaRocca, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), 511-528.

Haro, J. (2007). Globalización y salud de los trabajadores. Jornaleros agrícolas y producción de uva en Pesqueira, Sonora. *Región y Sociedad*, XIX (40), 73-105.

Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. EUA: Harper Collins.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Toronto: Doubleday Currency.

Herbert, S. (1991). Organizaciones y mercados. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25-44. Consultado el 5 de enero del 2016 URL: http://www.eumed.net/cursecon/textos/simon-organizaciones_y_mercados.htm

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall.

Hirsch, C.E. (2009). The strength of weak enforcement: the impact of discrimination charges, legal environments and organizational conditions on workplace segregation. *American Sociological Review*, 74, 245-271.

Hood, J. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations, *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team performance management*, 3 (4), 270-287.

Howell, J.M. y Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2011). *Programa de documentación de Casos de éxito*. México: Fundación Produce Sonora.

International Institute for Sustainable Development (IISD), Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 1992. *Business Strategy for the 90's*. IISD: Manitoba.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2012). Modelo de Equidad de Género MEG: 2012, *Modelo de Gestión de equidad de género*. México: INMUJERES.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2008). *Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública*. México: INMUJERES.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2003). *Equidad de género y Medio Ambiente*. México: INMUJERES.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. y De Hoogh, A. (2011). Ethical Leader Behavior and Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100 (2), 349-366.
- Kant, I. (1994). *The Metaphysical Principles of Virtue*. New York, NY: New York Library of Liberal Arts.
- Karter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Book.
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño Gómez, L. (Coord.). (1996) *Mujeres: de lo privado a lo público* (177-186). Madrid: TécnoS.
- Komives, S. (1991). The relationship of same-and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units. *Sex Roles*, 24(5), 355-363.
- Konadu, V. (2014). Incorporating Business Ethics into Governance for Sustainable Organizational Development; The Small Scale Approach. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4 (2), 205-212.
- Koontz, H y O'Donell, C. (1973). *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*. México: McGraw Hill.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.
- Langowitz, N. y Allen, E. (2010). Small Business Leadership: Does being the founder matter? *Journal of small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), 53-63.
- Levin, J. (2012). *Profitability and Sustainability in palm oil production: analysis of incremental financial costs and benefits of RSPO compliance*. Washington, D.C.: WWF.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina: como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- López, M. (2013). *Liderazgos femeninos en sindicatos latinoamericanos estudios de caso: México, Argentina y Brasil*. (Tesis doctoral en estudios latinoamericanos). UNAM. México, D.F.
- Lupano, M. y Castro, A. (2003). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución. *Psicología, cultura y sociedad*, 6, 107-122.

Lussier, R. y Achua, C. (2007). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Edit. Thompson.

Maio, E. (2003). Managing Brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 235-246.

Márquez, J., Robles, J., Armenta, A. y Valenzuela, E. (2004). *Diagnóstico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología en la Cadena Vid de Mesa*. Hermosillo, Sonora: Fundación Produce A.C. INIFAP, CIAD.

Márquez, A., Martínez, G., Núñez, H. (2007). Portainjerto, fertilidad de yemas y producción de variedades de uva de mesa. *Revista Fitotecnia Mexicana*, 30, (1), 89-95.

Marshall, J. (2011). En-gendering notions of leadership for sustainability. *Gender, work and organization*, 18 (3), 263-281.

Martínez G., Márquez, A. y Osorio G. (2006). *Desórdenes fisiológicos de la vid*. Folleto técnico 31. CECH-CIRNO-INIFAP.

Martínez, G., Márquez, A., Sánchez, E., Mendoza, M., Navarro, C. y Valenzuela, M. (2009). *Estrategias para mejorar la posición Competitiva de la uva de mesa en México: Comportamiento de cultivares de uva de mesa en Diferentes zonas agroecológicas*. Libro Técnico. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas Y Pecuarias, Centro De Investigación Regional Noroeste Campo Experimental Costa De Hermosillo.

Martínez, R. (2010). *La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación*. (Tesis doctoral en ciencias de la administración). UNAM, México, D.F.

Martínez, R. (2002). *Acuíferos y libre comercio: el caso de la costa de Hermosillo*, Red Fronteriza de Salud y Ambiente, A.C. Cyrus Reed Texas Center for Policy Studies

Matsa, D. A., y Miller, A. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-69.

McCann, J., & Holt, R. (2012) Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.

McCann, J. y Sweet, M. (2013). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal Business of Ethics*, 121, 373-383.

Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de Liderazgo transformacional y Transaccional de gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis doctoral en ciencias administrativas). Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Metcalf, L. y Benn, S. (2012). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Business of Ethics*, 112, 369-384.

Miles, R., Snow, C., Matthews, J., Miles, G. Coleman, H. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticiping the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 11 (4), 7-20.

Miranda, P. (2015). *Proceso de cosecha y postcosecha en el estado de Sonora, de uva de mesa (vitis vinífera) para exportación*. (Tesis de licenciatura). UNAM. México.

Montaño, K. (2010). *Estrategia Dual de Producción Fincada en el Mercado: Una Alternativa para Mejorar la Competitividad de la Cadena Productiva de Uva de Mesa Sonorense*. (Tesis de maestría). CIAD. Hermosillo, Sonora.

Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 8, 15-29.

Nieva, V. y Gutek, B. *Women and Work: A psychological perspective*. Nueva York: Praeger.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

OK Kosher Certification (2016). What is kosher? [En línea]. Disponible en: <http://www.ok.org/companies/what-is-kosher/>

Organización de las Naciones Unidas. (2003). *Poner fin a la violencia contra la mujer. De las palabras a los hechos*. [En línea]. Disponible en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/publications/Spanish%20study.pdf>

Paris, L. Howell, J. Dorfman, P. y Hanges, P. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40, 1396–1405.

Petkova, I. (2013). *Organizations On-The-go: Linking welfare to strategy*. Columbia University Academic Commons.

Pless, N. y Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 3-13.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). *Informe sobre el desarrollo humano*. Consultado el 12 de noviembre del 2015 URL: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2002_es.pdf

Red de Agricultura Sostenible. (2010). Norma para Agricultura Sostenible. [En línea] Disponible en: http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/SAN-S-1-4S-Norma-para-Agricultura-Sostenible_es.pdf. Consultado el 8 de agosto del 2016.

Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 25, 5-11.

Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.

Rivas, T. (2002). Nuevas formas de organización. *Revista de Estudios Gerenciales*, 82, 13-45.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Robles, J. (2011). *Mercado y Liderazgo, condicionantes de la organización: el caso de los recolectores de chiltepín del Río Sonora*. Tesis (Doctorado en Dirección de Organizaciones). Puebla, México, Universidad Popular Autónoma Del Estado de Puebla, Centro Interdisciplinario de Posgrados Investigación y Consultoría.

Robles, J. y Garza, C. (2011) *Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora*. En Huesca R. (coord.) Bienestar y desarrollo en el siglo XXI. Edit. CIAD-Plaza y Valdez. –México. D.F.

Rodríguez, C. y Vázquez, L. (2004). *Liderazgo contemporáneo: Programa de actualización de habilidades directivas*. México: Editorial Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.

Rosales, H. (2014). *Estilos de liderazgo en mandos medios y superiores del Instituto Nacional de Salud Hospital Infantil De México Federico Gómez* (Tesis de maestría en Administración). Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.

Rosener, J. (1990). *Ways women lead*. Harvard Business Review, 68, 120-124.

Rosener, J. y Schwart, P. (1980). *Women leadership and the 1980's: What kind of leaders do we need*. En: The report: round table on new leadership in the public interest. Nueva York: NOW Legal Defense and Education Fund.

Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Ruiloba, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 9 (1), 142-155.

Salgado, L., Subira, M. y Beltran, L. (2009). Consumo orgánico y conciencia ambiental de los consumidores. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 40 (157), 189-199.

Sánchez, Q.C. (1995). *Análisis Organizacional en el sector Rural*. México: Colegio de Postgraduados.

Schaefer, A. y Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 25, 76-92.

Schaltegger, S., Beckmann, M. and Hansen, E. G. (2013). Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. *Business Strategy Environment*, 22, 219–229.

Schlam, D. (2012). *Liderazgo del estado en las políticas públicas. Salud financiera preventiva para la población de la tercera edad*. (Tesis doctoral en ciencias de la administración). UNAM. México, D.F.

Schuh, S., Hernandez, A., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. y Van Dick R. (2013). Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation. *Journal Business of Ethics*, 120, 363-379.

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Panorama de la Uva*. México, D.F. SHCP.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2015). *Cierre de la Producción Agrícola por cultivo*. [En línea]. Disponible en: <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-cultivo/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). Convocatoria a empresas para obtener distintivo en materia de inclusión laboral y contra el trabajo infantil. [En línea]. Disponible en: <http://www.gob.mx/stps/articulos/convocatoria-a-empresas-para-obtener-distintivos-en-materia-de-inclusion-laboral-y-contra-el-trabajo-infantil>

Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (2016). ¿Para qué sirven las Buenas Prácticas Agrícolas? [En línea]. Disponible en: <http://www.gob.mx/senasica/articulos/para-que-sirven-las-buenas-practicas-agricolas?idiom=es>. Consultado el 8 de agosto del 2016.

Sevilla, P. (2014). *Liderazgo manipulador: perfil, funciones y características y sus técnicas persuasivas utilizadas dentro de las organizaciones*. (Tesis de maestría en Administración). UNAM. México, D.F.

Shepherd, W. y Shepherd, J. (2004). *The economics of industrial organization*. Illinois, EUA: Waveland Press.

Slocum, S. (2015). The viable, equitable and bearable in Tanzania. *Tourism Management Perspectives*. 16, 92-99.

Smith, P. & Peterson, M. (1990). *Liderazgo Organización y Cultura: Un Modelo de dirección de Sucesos*. Madrid: Pirámide.

Solís, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. (Tesis de maestría en ciencias). Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Sundaram, A.K. y Inkpen, A.C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.

Sustainability-indices.com (2015). *Sustainability Assessement* [online] <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/index.jsp> [Accesado el 28 de abril del 2015]

Treviño, L., Brown, M. y Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suit. *Human Relations*, 56, 5-37.

The Packer, (2014). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.

The Packer, (2012). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.

The Packer, (2011). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.

United States Agriculture Departement (2015). Economic Data. [En línea] Disponible en: http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA_STATISTICS

Van Fleet, D.D., Griffin, R.W y Peterson, T.O. (1994). *Contemporary management*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-105.

Velázquez, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Ed. Limusa Noriega Editores.

Vega, A. (2008). *El liderazgo como moderador de la relación entre la disposición del trabajador y su desempeño*. (Tesis doctoral en ciencias de la administración). UNAM. México.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de licenciatura) Universidad de Chile.

Vila, N. y Gimeno-Martínez, C. (2010). Efectos de la RSC sobre el consumidor: una aplicación al sector del transporte público terrestre, INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, 235-255.

Vroom, V.H., y Jago, A. (1990). *El Nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Waggoner, J. (2010). *Ethics and leadership: how personal ethics produce effective leaders*. CMC Senior theses. [En línea] Disponible en: http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=cmc_theses

WCED. (1987). World Commission on Environment and Development, United Nations. *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G., Van Fleet D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Zapata, G. (2006). Las formas organizativas: el dilema entre la teoría burocrática y la teoría orgánica. *COMPENDIUM*, 9 (16) 67-82.