



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

**RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS
ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE UVA DE MESA
SONORENSE**

Por:

Marco Alberto A La Torre Islas

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACION DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

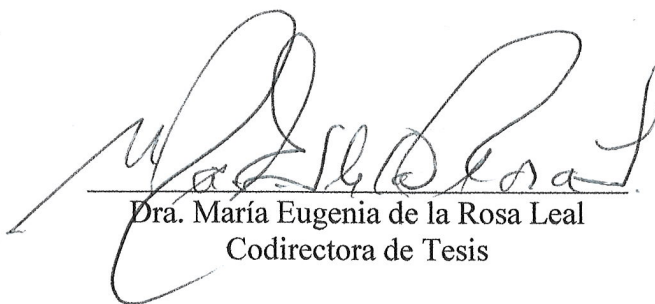
DOCTORADO EN DESARROLLO REGIONAL

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Marco Alberto A La Torre Islas, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Doctorado en Desarrollo Regional.



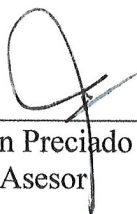
Dr. Jesús Martín Robles Parra
Director de Tesis



Dra. María Eugenia de la Rosa Leal
Codirectora de Tesis



Dra. Beatriz Olivia Camarena Gómez
Asesora

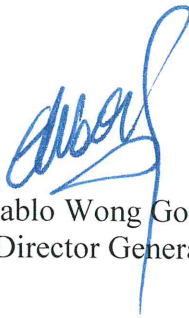


Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez
Asesor

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en la tesis “Relación entre estilos de liderazgo y responsabilidad social empresarial en organizaciones productoras de uva de mesa sonoreense” 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 Marco Alberto A La Torre Islas siempre y cuando se dé el 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(a) de tesis.



Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo para la realización de mis estudios doctorales.

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

Agradezco finalmente a los miembros de mi comité de tesis, el Dr. Jesús Robles, Dr. Martin Preciado, Dra. María Eugenia de la Rosa y Dra. Beatriz Camarena, por haberme brindado su apoyo, asesoría y consejos los cuales fueron fundamentales para la culminación de mi tesis de investigación.

DEDICATORIA

A mis padres

Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecido con cariño y respeto.

CONTENIDO

APROBACIÓN	2
DECLARACIÓN INSTITUCIONAL	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
CONTENIDO	6
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FÓRMULAS	10
LISTA DE ANEXOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. MARCO CONTEXTUAL: PANORAMA DEL SISTEMA VID DE MESA EN EL ESTADO DE SONORA	17
2.1 Producción y Consumo de Uva a Nivel Mundial.....	17
2.2 El Sistema Vid de Mesa en México	20
2.3 Estado de Sonora: Espacio Idóneo Para la Viticultura.....	22
2.4 Condiciones del Mercado: La Importancia del Mercado Estadounidense	24
3. MARCO REFERENCIAL: ESTUDIOS DE RSE Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	29
3.1 Estudios Internacionales de RSE.....	29
3.2 Estudios Nacionales de RSE	31
3.3 Estudios Locales de RSE.....	32
3.4 Estudios de Liderazgo y RSE.....	34
4. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL: MERCADO, ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE, LIDERAZGO Y RSE	37
4.1 Mercado.....	37
4.2 Organización Sustentable	38
4.3 Liderazgo	40
4.3.1 Evolución de los Estilos de Liderazgo.....	41
4.4 Responsabilidad Social Empresarial	52
4.4.1 Fundamentos de la RSE: Desarrollo Sustentable y el Pacto Mundial	53
4.4.2 México y la RSE	55
4.4.3 Principales Dimensionamientos y Conceptualización de la RSE.....	57
4.4.4 RSE y Triple Cuenta de Resultados	60
5. MARCO METODOLÓGICO	65

CONTENIDO (Continuación)

5.1 Universo y Sujetos de Estudio. Agro-Empresas Productoras de Uva de Mesa en Sonora.....	66
5.2 Temporalidad del Estudio	66
5.3 Instrumento de Recolección de Datos	67
5.4 Selección de la Muestra.....	68
5.5 Secuencia para la Codificación de Datos	69
5.5.1 Codificación para Determinar el Estilo de Liderazgo	70
5.5.2 Codificación para Determinar el Nivel de RSE	70
5.5.3 Codificación para Determinar el Estilo de Liderazgo Grupal	72
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	74
6.1 Características Sociodemográficas de los Líderes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa.....	74
6.2 Identificación de los Estilos de Liderazgo	76
6.3 Identificación de los Niveles de RSE	80
6.3.1 Nivel de RSE en la Dimensión Social	84
6.3.2 Nivel de RSE en la Dimensión Económica	85
6.3.3 Nivel de RSE en la Dimensión Ambiental	87
6.3.4 Nivel de RSE General.....	88
6.4 Relación Entre Estilos de Liderazgo y Niveles de RSE.....	90
7. CONCLUSIONES.....	97
8. RECOMENDACIONES.....	99
9. LIMITANTES	100
10. REFERENCIAS	101
11. ANEXOS	112

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Principales países importadores de uva 2016.....	18
2	Principales países exportadores de uva 2016.....	19
3	Estacionalidad de exportaciones de uva.....	21
4	Localización de Sonora en México.....	22
5	Mapa zonas agrícolas del Estado de Sonora.....	23
6	Promedio de porcentajes cumplidos de las dimensiones de la RSE en organizaciones productoras de uva.....	90
7	Agrupación de organizaciones exportadoras sonorenses de uva de mesa por jerarquización.....	91

LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
1	Estimaciones y crecimiento acumulado de la uva en México.....	21
2	Evolución de las formas organizativas.....	39
3	Dimensión económica y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR).....	63
4	Dimensión social y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR).....	63
5	Dimensión ambiental y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR).....	64
6	Características sociodemográficas de los líderes.....	75
7	Puntajes de estilos de liderazgo en productores de uva.....	76
8	Porcentajes de estilos de liderazgo.....	77
9	Estilos de liderazgo y características sociodemográficas de los productores de uva de mesa.....	78
10	Certificaciones en organizaciones productoras de uva.....	80
11	Relación entre indicadores para evaluar la dimensión social de la RSE y certificaciones.....	81
12	Relación entre indicadores para evaluar la dimensión económica de la RSE y certificaciones.....	82
13	Relación entre indicadores para evaluar la dimensión ambiental de la RSE y certificaciones.....	83
14	Nivel de RSE social en organizaciones productoras de uva.....	84
15	Nivel de RSE económico en organizaciones productoras de uva	86
16	Nivel de RSE ambiental en organizaciones productoras de uva..	87
17	Nivel de RSE general en organizaciones productoras de uva.....	89
18	Niveles de RSE Social por agrupamiento de productores de uva	93
19	Niveles de RSE Económica por agrupamiento de productores de uva.....	93
20	Agrupamiento entre estilos de liderazgo y dimensiones social y económica de RSE de productores de uva.....	94

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula		Página
1	Tamaño de muestra aleatorio simple con población finita.....	68

LISTA DE ANEXOS

Anexo		Página
1	Tabla estudios de RSE internacionales.....	112
2	Tabla estudios de RSE nacionales.....	113
3	Tabla estudios de RSE locales.....	114
4	Tabla estudios de liderazgo y RSE.....	115
5	Lista de productores de AALPUM	117
6	Instrumento para recolección de datos.....	118
7	Tabla Estilos de liderazgo con orientación a la RSE.....	122
8	Tabla criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE.....	123
9	Indicadores sociales de RSE de Gallardo et al (2013).....	126
10	Indicadores económicos de RSE de Gallardo et al (2013).....	127
11	Indicadores ambientales de RSE de Gallardo et al (2013).....	128
12	Indicadores sociales para evaluar la RSE según la TCR.....	129
13	Indicadores económicos para evaluar la RSE según la TCR.....	130
14	Indicadores ambientales para evaluar la RSE según la TCR.....	131

RESUMEN

Las organizaciones sonorenses del sistema vid de mesa se han visto presionadas por segmentos de consumidores especializados que demandan frutos que cumplan criterios de calidad directa (color, sabor, dulzura, textura y tamaño) e indirecta (relacionados con inocuidad y ciertas condiciones ambientales, sociales y económicas de los trabajadores), codificadas en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esas nuevas imposiciones del mercado, además de propiciar cambios en las organizaciones tienden a demandar cierto tipo de gerente o líder que las ayude en esta fase transitiva.

Considerando lo anterior, el objetivo del presente trabajo de investigación fue relacionar como los estilos de liderazgo coadyuvan en implementar la RSE en el caso de las organizaciones sonorenses exportadoras de uva de mesa. La hipótesis de investigación que guía este trabajo señala que los liderazgos transformacionales son los que permiten mayores niveles de RSE en las organizaciones.

Para acceder a la información de interés, se realizaron entrevistas a gerentes de las principales organizaciones productoras de uva de mesa localizadas en el municipio de Hermosillo, Sonora, siendo elegidos 12 en total, logrando una representatividad estadística del 90% de confianza y 7.5% de error.

Los resultados obtenidos demuestran que los líderes transformacionales y transaccionales de las organizaciones sonorenses exportadoras de uva de mesa son los que permiten mayores niveles de RSE; resaltando los transaccionales con los puntajes más altos, ya que este principio ético en las productoras fue impuesto más como una exigencia de sus clientes que por una iniciativa propia de sus propietarios.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Responsabilidad social empresarial, organización productora de uva.

ABSTRACT

Sonoran organizations of the table grape system have been pressured by segments of specialized consumers who demand fruits that meet both direct quality criteria (color, taste, sweetness, texture and size) and indirect, the latter related to safety and certain conditions environmental, social and economic rights of workers, codified in what is known as Corporate Social Responsibility (CSR). These new market impositions, in addition to promoting changes in organizations, tend to demand a certain type of manager or leader to help them in this transitive phase.

Considering the above, it is proposed as objective for the present research work to relate how leadership styles contribute to implement CSR in Sonoran organizations exporting table grapes. The research hypothesis that guides this work points out that transformational leaderships are those that allow higher levels of CSR in organizations.

To access the information of interest, interviews were held with managers of the main table grape producing organizations located in the municipality of Hermosillo, Sonora. A total of 12 were chosen, achieving a statistical representation of 90% confidence and 7.5% confidence. error.

The results obtained show that the transformational and transactional leaders of the Sonoran organizations exporting table grapes are those that allow higher levels of CSR; highlighting the transactional ones with the highest scores, since this ethical principle within the production companies was imposed more as a requirement of their clients than by an initiative of the owners.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, corporate social responsibility, grape production organization.

1. INTRODUCCIÓN

El estado de Sonora produce el 90% de las uvas que se cosechan en México y Hermosillo el 57%, producción que se exporta a 30 países, siendo Estados Unidos el destino principal debido a su proximidad geográfica y por ser una importante ventana comercial (Torres, 2013). En los últimos años, las organizaciones productoras de uva de mesa se han visto presionadas por segmentos de consumidores especializados que demandan frutos que cumplan ciertas condiciones de calidad, directa e indirecta. Así, a las tradicionales exigencias de color, sabor, dulzura textura y tamaño de la fruta, actualmente se suman otros criterios de exigencia de parte del mercado que tienen que ver con inocuidad y ciertas condiciones ambientales, sociales y económicas de los trabajadores, codificadas en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Esas nuevas imposiciones del mercado, además de propiciar cambios en las formas organizativas de las empresas (Robles y Garza, 2011), tienden a demandar cierto tipo de gerente o líder de las empresas interesadas en posicionarse en los mercados internacionales, en particular, un perfil gerencial que coadyuve a alinearlas al mercado (Day, 2006).

Considerando lo anterior, se planteó como pregunta de investigación ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que permiten mayores niveles de responsabilidad social empresarial en las organizaciones productoras sonorenses de uva de mesa? El objetivo general que guía la respuesta a la pregunta anterior es el relacionar cómo los estilos de liderazgo coadyuvan a implementar la RSE en estas organizaciones agrícolas.

Para lograr este objetivo se establecen tres específicos:

- Identificar los estilos de liderazgo de los directivos /administradores de las organizaciones productoras de uva de mesa de Hermosillo.
- Identificar el nivel de RSE de dichas organizaciones.

- Establecer las relaciones entre los estilos de liderazgo y niveles de RSE obtenidos.

A partir de las consideraciones anteriores se formula la hipótesis de investigación de que el liderazgo transformacional permite aumentar los niveles de RSE en las organizaciones productoras sonorenses de uva de mesa.

Se realizaron entrevistas a los gerentes de las principales organizaciones productoras de uva de mesa localizadas en el municipio de Hermosillo, Sonora, como muestra poblacional para la verificación de la hipótesis anterior. En total se aplicaron 12 entrevistas logrando una representatividad estadística del 90% de confianza y 7.5% de error. El guion de la entrevista se centró en identificar los perfiles de liderazgo de las organizaciones. Para complementar esta información, se dimensionó también el nivel de responsabilidad social empresarial, tomando en consideración las certificaciones que se exigen a las empresas interesadas en acceder a mercados de exportación.

La presente investigación se compone por seis capítulos. El primer apartado constituye el marco contextual, donde se describe la situación internacional, nacional y local en el que están inmersas las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses así como sus niveles de producción y exportación alcanzados.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial, donde se examinan los principales estudios sobre estilos de liderazgo que coadyuvan en implementar la RSE en las organizaciones: estudios internacionales y nacionales de RSE; estudios locales de RSE y estudios de liderazgo y su relación con la RSE.

En el capítulo tercero, se provee evidencia teórica sobre el cómo se abordará el concepto de mercado, los estilos de liderazgo y la RSE en las organizaciones, además se describen los principales enfoques de análisis en relación con la RSE.

En el siguiente apartado se describe el procedimiento metodológico seguido en esta investigación, para el contraste de la hipótesis. Se incluyen el universo y sujetos de estudio, selección de la muestra, instrumentos empleados y el proceso de codificación de datos obtenidos.

En la quinta sección se describen los resultados obtenidos del estudio empírico (entrevistas) y se lleva a cabo el análisis por contraste con base en los fundamentos teóricos presentados en el capítulo tres.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación, las limitantes del trabajo, así como algunas recomendaciones generales para estudios de seguimiento futuros.

2. MARCO CONTEXTUAL: PANORAMA DEL SISTEMA VID DE MESA EN EL ESTADO DE SONORA

La uva de mesa (*Vitis vinifera*) es una fruta carnosa, de pulpa jugosa y dulce la cual nace de unos racimos largos y sueltos que se forman por bayas redondas u ovaladas. Dicho fruto se caracteriza por su piel rústica y persistente, así como por presentar una variedad de colores, olores y sabores (COMENGE, 2016).

El origen de la uva de mesa se remonta desde inicios de la era neolítica (6,500 A.C.), extendiéndose en Asia y Egipto en el año 4000 A.C., y propagándose en Europa durante el imperio Romano. Posteriormente este cultivo se introdujo en América Latina en la época colonial, a partir de 1493 con la llegada de Cristóbal Colon (IPM, 2013).

En la actualidad, la presencia del fruto es notoria en el ámbito mundial, siendo creciente su demanda y oferta en los últimos años debido a su mayor consumo, lo cual ha redundado en altos niveles de producción y exportación en varios países, como es el caso de México y particularmente en éste, en el estado de Sonora.

El objetivo del presente apartado es describir el contexto internacional, nacional y local en el que están inmersas las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses así como los niveles de producción y exportación alcanzados.

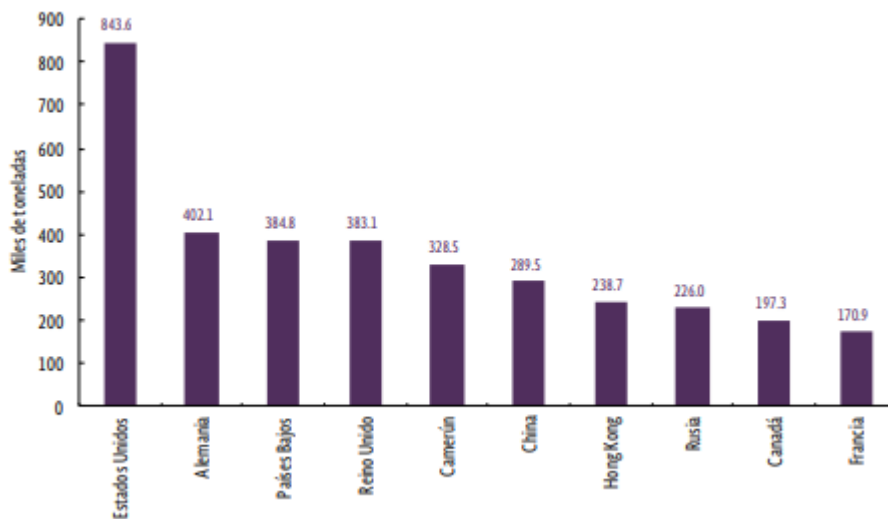
2.1 Producción y Consumo de Uva a Nivel Mundial

La producción y el consumo de uva de mesa casi se duplicaron durante el periodo 2000-2014, debido a que la producción mundial alcanzó casi 27 millones de toneladas, representando un aumento del 71% con respecto a 15.7 millones de toneladas registradas en el año 2000. Por su parte, el consumo mundial aumentó significativamente en el

mismo periodo, al pasar de poco más de 15 millones de toneladas el año 2000 a más de 26 millones de toneladas en el 2014 (FAO y OIV, 2016).

En lo que respecta a importaciones, de acuerdo a la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2017), entre los principales países importadores de uva de mesa en 2016 destacan Estados Unidos, Alemania y Países Bajos, cuyo consumo alcanzó los 843.6, 402.1 y 384.8 miles de toneladas, respectivamente (véase figura 1).

Figura 1. Principales países importadores de uva 2016.



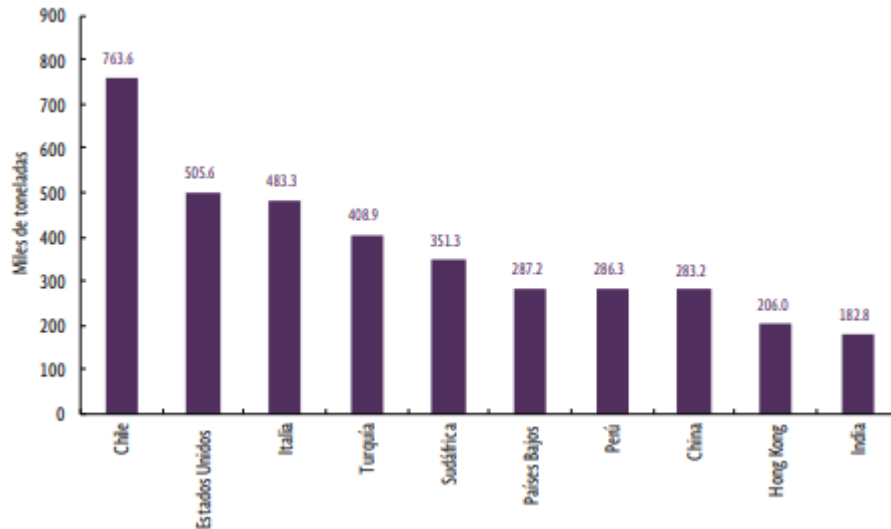
Fuente: SAGARPA, 2017.

En cuanto a las exportaciones de uva de mesa, los principales países exportadores en el año 2016 fueron Chile, Estados Unidos e Italia (SAGARPA, 2017), con 763.6, 505.6 y 483.3 miles de toneladas de uva respectivamente (Véase figura 2).

Como Como puede visualizarse, Estados Unidos de América destaca como uno de los jugadores más prominentes en el mercado mundial de la uva de mesa al ocupar el primer

lugar mundial como importador de uva y ubicarse, al mismo tiempo, entre los principales países exportadores del fruto, (FAO y OIV, 2016).

Figura 2. Principales países exportadores de uva 2016



Fuente: (SAGARPA, 2017)

Como se aprecia en figura 2, Chile es el principal exportador de uva de mesa a nivel mundial. No obstante, este país enfrenta actualmente una serie de amenazas que están disminuyendo su rentabilidad y competitividad productiva (antigüedad de los parrones, la escasa disponibilidad de mano de obra y un alza en los costos): su volumen de exportación apenas aumentó un 2% exportado del 2008 al 2014, e incluso bajo del 2013 al 2014 debido a las heladas (Portalfrutícola, 2014). En el último ciclo de referencia (2016-2017), su producción fue de 732.479 toneladas (en promedio poco más de 1.800 cajas por hectárea), equivalentes a 89 millones de cajas, un 4% más que el año anterior.

En lo que respecta al espacio para su cultivo, el país llegó a 48.582 hectáreas, las cuales se distribuyen a lo largo de 1,200 kilómetros entre la Región del Maule y la Región de Atacama, para abastecer más de 250 empresas exportadoras. En relación al destino de

los envíos en las temporadas 2015-2016 y 2016-2017, entre el 46% y el 48% de la uva, respectivamente, fue para Estados Unidos.

En el período 2015-2017 las exportaciones de Asia bajaron de 27% a 23%, debido a una disminución en los embarques de *Red Globe* a China; las de Europa subieron de 18% a 20%, las de Medio Oriente descendieron de 7% a 2%, mientras que las exportaciones de América Latina se mantuvieron estables en 7% (Velasco, 2017). Y si bien Chile se encuentra en una situación desfavorable, se espera que las demandas a nivel mundial de uva de mesa para el año 2030 permitan aumentar sus exportaciones de 5,916.94 a 7,306.13 miles de toneladas, representando un crecimiento acumulado de 23.48% (SAGARPA, 2017).

2.2 El Sistema Vid de Mesa en México

De acuerdo a SAGARPA (2017) en el periodo 2003-2016 la producción de uva en México creció 6.05% con un total de 351,309 toneladas en 2016, debido principalmente a un aumento del rendimiento (Véase tabla 1). La superficie sembrada se redujo 10.15% en el mismo periodo al ubicarse en aproximadamente 31,419 hectáreas. De las 351.31 miles de toneladas, 274.98 fueron consumidas a nivel nacional y el resto 157.37 exportadas principalmente a los Estados Unidos durante los meses de mayo y junio a nivel nacional (Véase figura 3)

Según el informe Planeación Agrícola Nacional 2017-2030, en el año 2030 la producción nacional de uva será de 351.31 a 463.51 miles de toneladas, lo cual representa un crecimiento acumulado de 31.94%. Ante este escenario es factible destinar 324.77 y 213.62 miles de toneladas al mercado nacional y al mercado de exportación respectivamente (SAGARPA, 2017).

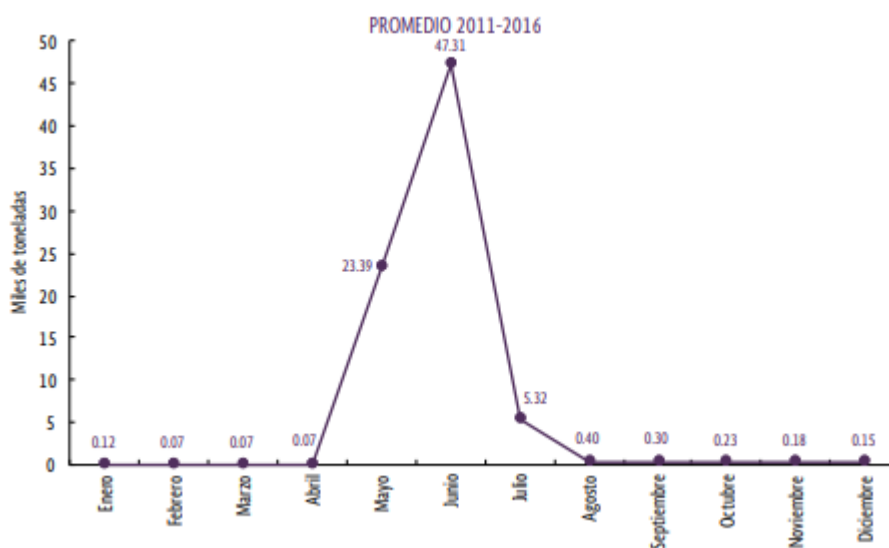
Tabla 1. Estimaciones y crecimiento acumulado de la uva en México.

Año/Periodo	Estimaciones		Crecimiento acumulado		Crecimiento promedio anual
	2016	2018	2003-2016	2016-2018	2003-2016
Producción potencial (miles de toneladas)	351.31	367.34	6.06%	4.56%	0.45%
Exportaciones (miles de toneladas)	157.34	168.03	-17.63%	6.79%	-1.48%
Valor de exportaciones (millones de dólares a precios de 2016)	163.25	174.33			

Fuente: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. 2017.

De la producción nacional de uva de mesa, alrededor del 58 por ciento se exporta a 10 países, incluidos Estados Unidos, El Salvador, Costa Rica y Japón, con un valor de 159.5 millones de dólares (Montes de Oca, 2018).

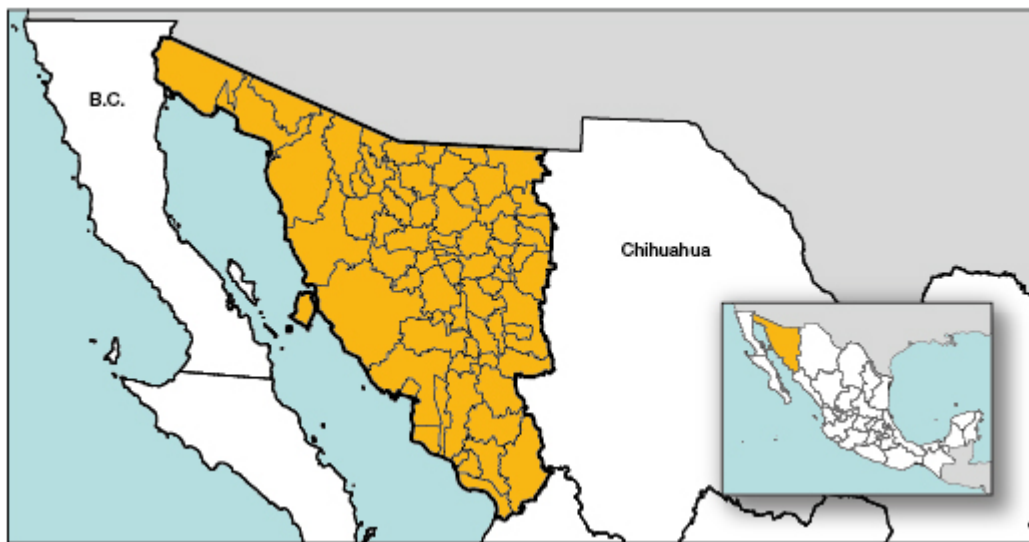
Figura 3. Estacionalidad de exportaciones de uva



Fuente: SAGARPA, 2017

Con respecto a las exportaciones, el estado con mayor participación en este rubro es Sonora: contribuye con más del 90% de las exportaciones en todo el país, donde Hermosillo aporta más del 57% nacional (véase figura 4). La mayor parte de la producción de esta región se exporta a 30 países, sobre todo a Estados Unidos por las ventajas competitivas que significa su proximidad geográfica y estar en posibilidad de atender la ventana comercial de este país (Torres, 2013).

Figura 4. Localización de Sonora en México



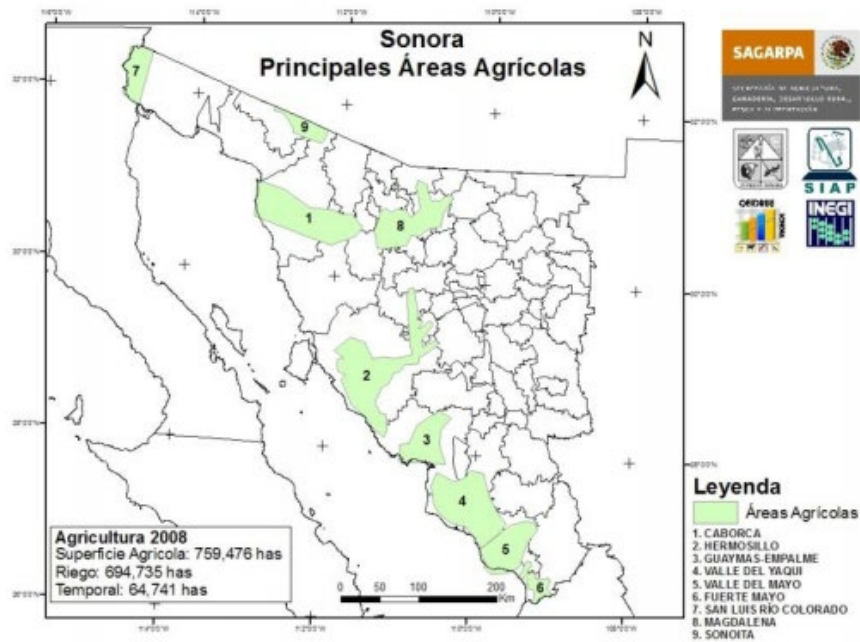
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México en cifras. Sonora. 2018.

2.3 Estado de Sonora: Espacio Idóneo Para la Viticultura

La producción de uva fresca en México está regionalizada debido a que el 70% se cultiva en el Estado de Sonora, otra parte se localiza en los Estados de Baja California tanto Norte como Sur, también hay cosechas en Zacatecas, Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guanajuato, Jalisco, Puebla, San Luis Potosí y Querétaro (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012). Como se mencionó anteriormente,

el Estado de Sonora es el principal productor de uva de mesa del país, dentro del cual destaca la región de la Costa de Hermosillo-Pesqueira, la cual se ubica en la región centro-occidental del Estado, con una extensión aproximada de 200 mil hectáreas (IICA-COFUPRO, 2010). A continuación pueden apreciarse las principales zonas agrícolas del Estado de Sonora (véase figura 5).

Figura 5. Mapa zonas agrícolas del Estado de Sonora



Fuente: OIEDRUS. 2009. Sonora. Indicadores de Sector Agropecuario, Pesquero y Acuícola.

El clima de Hermosillo, según la clasificación de *Thornthwaite*, es semidesértico extremo semicálido, con inviernos frescos. Se caracteriza por presentar lluvias deficientes en todas las estaciones del año, con una precipitación media anual de 253.4 mm anuales (1941-2002), con una mínima anual de 186.6 y una máxima registrada de 598.0mm. La temperatura media anual es de 24.4°C en verano se llegan a registrar hasta 46°C y en invierno hasta -3°C. La evaporación media anual es de 2 534.8 mm, con una mínima registrada de 2 026 y una máxima de 3 004.7 mm. La disponibilidad natural

media de agua es de 952 hm³, con un escurrimiento superficial virgen de 335 hm³ y una recarga media de los acuíferos de 617 hm³. Contrastando lo anterior, de acuerdo a las 13 regiones hidrológico-administrativas planteadas por la Comisión Nacional de Agua (CONAGUA, 2008), se tiene una disponibilidad natural media de agua nacional de 35 238.46hm³, con un escurrimiento superficial virgen de 29 111.46hm³ y una recarga media acuífera de 6 127hm³, lo cual evidencia a la localidad Hermosillo con déficit al estar muy por debajo de los promedios.

Las características físico climatológicas de la Costa de Hermosillo en el Estado de Sonora, son extremosas, estas condiciones hacen que la tecnología de producción de la vid se eficiente a través de diversas acciones encaminadas al mejor aprovechamiento del recurso hídrico. La recarga de los mantos freáticos (617hm³) es menor al consumo agrícola (6 517.1hm³), situación que ha favorecido el deterioro del acuífero y la salinización de los suelos (IICA-COFUPRO, 2010; CONAGUA, 2008).

De acuerdo al Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera (2014), la producción de uva de mesa en el Estado de Sonora ha permitido un derrame económico de alrededor de 200 millones de dólares, además de la generación de 3 millones de jornales promedio al año.

Por otra parte según la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa en el año 2016 Sonora generó una producción superior a 20 millones de cajas (8.2 Kg cada una), de las cuales se exporto más del 75% principalmente a los Estados Unidos, debido a su cercanía fronteriza (Fresh Plaza, 2016).

2.4 Condiciones del Mercado: la Importancia del Mercado Estadounidense

Las variedades de uva de mesa más cultivadas se seleccionan de acuerdo a criterios que van desde presencia de semillas, forma y color, hasta grosor de la piel, período de

madurez, resistencia a plagas y enfermedades, transportabilidad y período de almacenamiento (INIA-INDAP, 2017). Los estudios de FAO y OIV (2016) los gustos y preferencias de los consumidores por las uvas frescas tienden a conformarse por mercados establecidos, por ejemplo en el norte de Europa se inclinan, por las uvas amarillas maduras, sin semillas, con racimos medianos, con bayas de colores bien desarrollados, crujientes con piel fina y sabor dulce; mientras que en los mercados emergentes, como la República Popular de China, la mayor demanda es por variedades como el *Red Globe*, cuyas bayas son de gran tamaño, y el sabor del fruto es dulce (FAO y OIV, 2016).

En lo que respecta a Estados Unidos, constituye el principal espacio de demanda de uvas frescas a nivel mundial con una demanda anual de 823 965 toneladas para el año 2016. Sus compras equivalen al 18.34% del total mundial estimado en 4, 491 859 tons (TradeMap, 2016). De estas compras, 494 560 provinieron de Chile, 200 915 (60.02%) de México, 125 775 (24.38) de Perú (15.26) y 2 615 del resto del mundo (.31%). Del total de toneladas que México exportó, alrededor del 65% (131,200 t) fueron de Sonora (Estimaciones en base a AALPUM y TradeMap, 2016).

Como se mencionó en el apartado anterior, las exportaciones sonorenses hacia el vecino país del norte son bajo la modalidad en fresco y en su mayoría van empacadas en cajas de 8.2k, se exportan alrededor de 16 millones de cajas de las 20 millones que se producen año con año (Ojeda, 2016). Este fruto se orienta a segmentos especializados y de altos ingresos que al mercado masivo (*The packer*, 2014).

De acuerdo con *The packer* (2014, 2013 y 2012), *Fresh Trend* reporta que las uvas frescas son uno de los tres frutos más demandados por los consumidores norteamericanos, quienes consideran que tienen, entre otras cosas, propiedades benéficas para la salud. Según la fuente citada, son las familias con ingresos altos quienes más la consumen: 75% de las familias cuyos ingresos rebasan los 100 mil dólares anuales manifestaron comprar uvas frescas, proporción de consumo que se eleva al 99.7% en el

rango de ingresos de los 50 mil dólares, y baja al 49% en las familias cuyo rango de ingresos se ubica en 25 mil dólares.

Estos datos evidencian un mercado especializado, de altos ingresos, que exige un producto de calidad en cuanto a sabor, color textura y vida de anaquel, que muestra preocupación por aspectos que van más allá de los intrínsecos al producto, por ejemplo el uso de agroquímicos. La confianza que siente el consumidor con respecto al origen de la uva es otro factor importante para un adecuado posicionamiento de mercado.

Fresh Trend encuentra que las familias que consumen uvas frescas sienten cómodos al comprar productos de regiones 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). Importa destacar también que, alrededor del 77% de los encuestados, anotaron sentirse cómodos al comprar productos provenientes de México, esto puede tomarse como un indicador de la confianza que existe por gran parte del mercado estadounidense hacia los productos de México (*The Packer*, 2014). La información es valiosa, más cuando se observó que alrededor del 44% de esos encuestados anotaron que había regiones del mundo de las cuales jamás comprarían productos (por ejemplo China), debido a cuestiones de seguridad de los alimentos, las políticas y el transporte de la fruta, entre otros factores de peso que afectan su decisión de compra (*The Packer*, 2014).

Estos datos de *Fresh Trend*, evidencian un mercado con poder de compra y dispuesto a pagar por un producto de calidad y confiable lo que garantizan al sistema vid de mesa su sustentabilidad económica. Así lo denotan las cotizaciones que este producto ha alcanzado en los precios pagados a productores. En el 2016 la caja de 8.2 kilogramos promedió un precio de 25 dólares con un punto de equilibrio de 8.5 dls; y en la actual temporada, con un punto de equilibrio similar, estos precios han llegado hasta los 40 dólares por caja (Ojeda, 2016). Por tanto, Estados Unidos constituye uno de los mercados más importantes en el mundo para la uva de mesa, a la vez que es también uno de los más dinámicos.

Si bien, en la estructura de la demanda prevalecen parámetros de calidad como color, sabor, y textura, actualmente los consumidores han adherido a sus demandas aspectos que no tienen injerencia directa en la calidad de los frutos. La preocupación por el medio ambiente es una de estas exigencias. Segmentos especializados de consumidores, buscan que las uvas sean producidas sin deterioro del medio ambiente, con pago justo y atención a los trabajadores, entre otras cosas. A partir del estudio de *The packer* (2014) va evidenciándose el cómo aparecen con cada vez mayor fuerza un segmento de consumidores que cuidan el cumplimiento de estos criterios en los productos que compran, ello exige una conducta socialmente responsable de las organizaciones productoras de uvas de mesa.

Estas condiciones han propiciado que las organizaciones del sistema vid se reconfiguren como lo evidencian estudios realizados por Robles y Garza (2011), Solís et al (2017). Estos autores han encontrado que las empresas del sistema vid de mesa ubicadas en Sonora han mostrado un dinamismo que les ha permitido adecuarse a los cambios constantes en el mercado, fenómeno que Day S., (2006) denomina “alineación de la organización al mercado”, alineación en la cual los liderazgos son el ente preponderante.

Aunado a lo anterior y de acuerdo a SAGARPA (2017), las empresas de uva de mesa necesitan implementar las siguientes estrategias de mercado orientadas a incrementar la productividad del cultivo. Tales son:

- Los productores, empaques y exportadores deben invertir en el mantenimiento y mejoramiento fitosanitario para utilizarlo como un factor en la gestión para la apertura de mercados y diversificación de sus exportaciones.
- Asimismo, se les recomienda incursionar en los esquemas de protección de la propiedad intelectual (tales como indicaciones geográficas o marcas colectivas, o de certificación), lo cual les permitiría posicionar la uva de alta calidad en mercados de mayor poder adquisitivo.
- Y fortalecer, además, una postura que evite la implementación de medidas no arancelarias que resulten en la restricción del comercio de uva mexicana en los mercados de exportación. Para tales efectos, se requiere el monitoreo permanente

por parte de la Secretaria de Economía y la Misión permanente de México ante la OMC de las medidas que los miembros le notifican en cuanto a medidas sanitarias, fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio.

Como se puede apreciar, este sistema es de gran relevancia para el desarrollo regional sonorense, de él dependen una importante capa de empleos, generación de divisas, y una red de proveedores directos e indirectos. El interés de este trabajo es contribuir a su sostenibilidad, a través de aportar conocimiento en dicha línea. Para empezar, es necesario indagar en qué medida las investigaciones se han ocupado de la relación entre liderazgo, mercado y organización sustentable a través de la responsabilidad social empresarial, aspectos que se presentan en el siguiente apartado.

3. MARCO REFERENCIAL: ESTUDIOS DE RSE Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En este apartado se examinan los principales estudios sobre estilos de liderazgo que se consideran coadyuvantes de implementar la RSE en las organizaciones. Se pretende que tal revisión permita identificar el grado de originalidad de la presente investigación. El capítulo se subdivide en cuatro secciones: estudios internacionales y nacionales de RSE, los cuales han sido abordados en diversos sectores empresariales; estudios locales de RSE, mencionándose investigaciones en los sectores industrial y agrícola; finalmente se describen estudios de liderazgo y su relación con la RSE, con énfasis en los realizados en varios tipos de negocios en EUA y España.

3.1 Estudios Internacionales de RSE

Según un estudio realizado en EUA por Babiak y Wolfe (2009) en organizaciones deportivas, encontraron que los principales impulsores de la RSE en este sector eran las presiones externas (contexto, contenidos, componentes, control y causa) de la organización, así como los recursos internos que son raros, valiosos, e inimitables.

Por otra parte, un estudio realizado por Reverte (2009) en organizaciones españolas, encontró que las compañías con mayores calificaciones de RSE eran las que presentaban un tamaño más grande y mayor exposición a los medios.

Mientras que una investigación de alcance internacional hecha por Hsiang et al (2009) en empresas de tipo financieras, encontraron que también las de mayor tamaño están más a favor de la RSE, siendo poco significativo el vínculo encontrado entre desempeño financiero corporativo y RSE; sumado a lo anterior, las empresas financieras mejoran

sus ventajas competitivas al actuar responsablemente cuando la competitividad en el mercado es más intensa.

Al indagar en la temática de valores, Zu y Song (2009) descubrieron que las organizaciones chinas con indicadores más pobres en resultados económicos son más propensas a tener gerentes con altos valores de RSE.

Por su parte Barnett y Lee (2012), en investigación realizada en los EUA, concluyeron que las iniciativas de RSE pueden crear activos intangibles que ayudan a las empresas multinacionales a reducir su responsabilidad en el extranjero e incluso a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales locales.

Heyder y Theuvsen (2012) estudiaron organizaciones del sector agroindustrial de Alemania y encontraron que la presión externa percibida no tiene una influencia significativa en el grado de RSE de las empresas; asimismo, que el grado de RSE en los agronegocios está más fuertemente influenciado por principios altruistas y estrategias de diferenciación; que las grandes empresas tienden a mostrar un mayor grado de RSE, aunque su grado de internacionalización no tiene influencia significativa.

A su vez, Gallardo y Sánchez (2013), en estudio realizado en España, encontraron que el sector de pertenencia de las microempresas no es determinante de las relaciones entre RSE, innovación y éxito competitivo; no obstante destacan la necesidad de potenciar el impulso institucional de la RSE y de dirigir tales esfuerzos más hacia las microempresas, para incentivarlas y apoyarlas en las acciones que decidan emprender en el ámbito de la RSE.

Finalmente en un estudio de pequeñas y medianas organizaciones rumanas realizado por Săveanu (2015), se plantea que cuanto más grande es una organización, mayor será la posibilidad de que done dinero.

En el anexo 1 puede apreciarse el análisis comparativo de los anteriores estudios, destaca el hecho de que la RSE ha sido investigada en diferentes sectores empresariales por países como China, España y EUA, donde destaca que las organizaciones de mayor tamaño y antigüedad son las que se encuentran más a favor de la RSE.

3.2 Estudios Nacionales de RSE

En una investigación exploratoria, no experimental, con base en una muestra no probabilística de 31 empresas del Valle de Toluca, Estado de México, se observó que las empresas se encontraban en el nivel inicial de filantropía y se identificaron como factores que podían favorecer la adopción de la RSE la presencia de voluntad por parte de la alta dirección y de los accionistas (Mercado y García, 2007).

López (2013) por su parte, en estudio realizado con 272 MIPYMES de la Ciudad de Celaya, Guanajuato, mostró que más de la mitad implementan actividades de RSE enfocadas principalmente a acciones relacionadas con el fomento de la calidad laboral, al ámbito medioambiental y la mercadotecnia social; el autor destacó la presencia de dos factores determinantes del comportamiento responsable de las MIPYMES: la consciencia social y la percepción del empresario respecto los beneficios de la RSE.

Otro estudio llevado a cabo en 23 empresas del sector alimentario, también en Guanajuato, encontró que las empresas que practican la RSE son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado y disponen del apoyo de factores institucionales e internos propios de sus organizaciones (López et al, 2011).

En estudio realizado por Perusquia et al., (2014) a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes de empresas, medianas y grandes de Baja California, con injerencia en el desarrollo económico de la entidad, se concluye que las prácticas de RSE pueden generar ganancias de competitividad para las grandes

corporaciones y las MIPYMES; se destaca que tales prácticas pueden ser de fácil implementación en muchos casos si se les sensibiliza para que aprecien las bondades y beneficios económicos que pueden ir aparejados a tales prácticas.

Ojeda y Jiménez (2011) realizaron un estudio a través del empleo del modelo Boston-College en dos organizaciones de diferente tamaño y observaron que el tamaño no es un determinante para la adopción de una filosofía y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa.

En el anexo 2 puede observarse el análisis comparativo de las investigaciones antes mencionadas, en el cual se aprecia que la mayoría de los estudios han sido llevados a cabo principalmente en el centro y sur del país; así como de hallazgos de que los factores que impulsan la RSE en las organizaciones son la presencia de voluntad por parte de la alta dirección y accionistas a través de su conciencia y percepción.

3.3 Estudios Locales de RSE

A nivel regional el interés de los investigadores por la RSE es relativamente limitado. Así lo destacan Hurtado et al (2018) al afirmar que en sonora son pocos los investigadores interesados en el análisis de la responsabilidad social. Destaca las investigaciones de Ochoa (2009), quien hace una evaluación que considera como fundamento analítico las actividades filantrópicas de los empresarios y muestra que éstos presentan un nivel bajo de RSE; López et al, (2016), aplicaron un cuestionario con escalas de valores para investigar como la cultura organizacional contribuye a mejorar la RSE, y encontraron que los factores culturales pueden coadyuvar o limitar el desarrollo hacia la RSE; por su parte Barroso, Zayas y González (2016), tras medir la percepción de los gerentes en empresas industriales del sur de Sonora, a través de un cuestionario con distintas escalas medida, encontraron que más del 65% de las empresas implementan la norma ISO 26000, por lo que se les considera socialmente responsables.

En lo que respecta a sistemas agrícolas, y en especial el sistema vid de mesa, los estudios son igualmente limitados. Cobran relevancia las investigaciones de Solís et al (2017) quienes hacen un intento por evaluar el grado de responsabilidad social en este sistema específico. Bajo un principio de mercado y el nivel de acreditación de las organizaciones establecen el nivel de avance del sistema hacia la sustentabilidad.

En esta misma línea, Hurtado y colaboradores (2017) realizaron un estudio en trece organizaciones productoras de uva de mesa mediante entrevista semiestructurada y observación participativa, encontraron que la RSE de dichas organizaciones se ha constituido como un factor estratégico de permanencia en los mercados internacionales; además de que este segmento ha avanzado de manera importante en el aspecto social de sus empresas y presenta un avance -en menor grado- en el aspecto ambiental.

Aranda (2016) realizó un estudio centrado en información proporcionada por trece gerentes de las organizaciones productoras de uva de mesa de la entidad, a través de entrevistas directas; y encontró que los líderes muestran conocimiento de los mercados, comprenden sus demandas y las interiorizan en sus organizaciones; asimismo, que reconocen como principales requerimientos los relacionados con la calidad e inocuidad. En el estudio se concluye que ese grado de percepción de los líderes ha propiciado ajustes en las organizaciones hacia estructuras más sistémicas y sustentables; destaca que en algunos casos se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, se explica a los miembros del equipo lo que se espera de ellos, se deposita en ellos su confianza al delegarles responsabilidades.

En el anexo 3 se puede apreciar el análisis comparativo de los estudios locales, en el cual al menos las organizaciones pertenecientes al sector agrícola de la uva se encuentran en una fase de transición hacia organizaciones sustentables, avanzando sobre todo en el aspecto social de la RSE.

3.4 Estudios de Liderazgo y RSE

En el año 2010 Angus-Leppan y colaboradores realizaron una investigación en una importante institución bancaria con el objetivo de examinar el marco explícito e implícito de responsabilidad social empresarial (RSE) y sus implicaciones para el estilo de liderazgo, mediante una auto-declaración de los líderes encargados de la introducción del programa de RSE. En esta investigación se concluye que el liderazgo transformacional es el principal estilo debatible para impulsar la RSE.

Según un estudio llevado a cabo por Groves y LaRocca (2011) con 122 líderes de organizaciones y 458 de sus seguidores. Se implementaron varios instrumentos para evaluar los valores éticos de los líderes; en uno se pidió a los encuestados que asumieran el papel de toma de decisiones y proporcionaran dos respuestas: si resolverían el dilema ético indicando en una escala Likert y la razón de su decisión de resolver el dilema ético. En el segundo instrumento, se aplicó a los seguidores de los líderes el cuestionario de liderazgo multifactor (MLQ) de Bass y Avolio (2000), para medir los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. En cuanto a la RSE se empleó un cuestionario para evaluar la opinión del accionista ante la RSE y así como la vista a la RSE por parte de los grupos de interés. Las pruebas de hipótesis se evaluaron a través de diversas pruebas de correlación matemática. A modo de conclusión se obtuvo que los valores éticos deontológicos de los líderes (altruismo, derechos universales y principios kantianos) estaban fuertemente asociados con las clasificaciones seguidoras del liderazgo transformacional; mientras que los valores teleológicos directivos (utilitarismo) estaban relacionados con el liderazgo transaccional; concluyendo que el liderazgo transformacional se asocia con las creencias seguidoras en la visión de los grupos de interés de la RSE.

En 2012, Pless y colaboradores a través de un enfoque de contenido analítico y sistema de categorías, analizaron 25 entrevistas de emprendedores que habían ganado una importante reputación pública por laborar en organizaciones reconocidas por sus

actividades socialmente responsables. Concluyen en su estudio que los estilos de liderazgo orientados a la RSE son el autocrático, transaccional, transformacional y servidor, los cuales varían de acuerdo con la amplitud del enfoque del grupo constituyente y el grado de responsabilidad hacia los demás.

En investigaciones más recientes, Páez y colaboradores (2014) evaluaron comportamientos del liderazgo transaccional, comportamientos y dimensiones de liderazgo transformacional, así como la presencia y características de las diez competencias de liderazgo; a través del uso de entrevistas a profundidad con los líderes y grupos focales con el personal administrativo y trabajadores de 16 empresas del sector floricultor en Colombia. En el estudio se concluye que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora; argumentando que dicho liderazgo es un importante generador de confianza y un motor de desarrollo y crecimiento que genera resultados positivos a nivel individual y organizacional.

Por su parte Veríssimo y Lacerda (2015) evaluando las variables de integridad y RSE a través de un estudio en 170 directivos de 50 organizaciones, indican que la integridad es un predictor del comportamiento de liderazgo transformacional y que los comportamientos de los líderes transformacionales están vinculados a las prácticas de RSE.

En un estudio realizado por Gabriel (2016) sobre la influencia del liderazgo en la implementación de prácticas de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Aveiro, España; se concluyó que hay una considerable relación entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con la RSE de las empresas analizadas.

En el anexo 4 puede observarse el análisis comparativo de las investigaciones entre liderazgo y RSE, donde se aprecia que los estudios han sido llevados a cabo en

diferentes países y destaca que los liderazgos transformacionales están más atribuidos con la RSE de las organizaciones.

Analizando la revisión literaria, los estudios sobre RSE y estilos de liderazgo llevados a cabo en diferentes sectores empresariales permiten esbozar una mayor presencia de estilos de liderazgo transaccional y transformacional, con matices diferenciados según el país, sector y tamaño de empresa. Destacando que el liderazgo transformacional es el idóneo para la implementación de la RSE en las organizaciones. En varios de las investigaciones con respecto a la variable de liderazgo se ha empleado o adaptado el cuestionario de liderazgo multifactor (MLQ) de Bass y Avolio (2000), limitando la evaluación de estilos de liderazgo al transformacional, transaccional y laissez faire. En este trabajo interesa abordar la relación entre RSE y estilos de liderazgo particularmente en el sector de uva de mesa, considerando en la evaluación a los liderazgos transformacional y transaccional, así como incorporar al autocrático y servidor, los cuales han sido estudiados con la RSE pero en menor proporción.

4. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL: MERCADO, ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE, LIDERAZGO Y RSE

El presente apartado tiene como fin proveer evidencia teórica sobre el cómo se abordará el concepto de mercado, organización sustentable, los estilos de liderazgo y la RSE en las organizaciones, así como describir los principales enfoques en los que se ha sido analizada la RSE. Con ello se busca proporcionar los fundamentos estructurales de la hipótesis que guía este trabajo de investigación.

4.1 Mercado

El concepto de mercado es definido por Shepherd y Shepherd (2004:62) como “el grupo de compradores y vendedores que intercambian bienes altamente sustituibles entre sí”. En ese sentido las condiciones de demanda auxilian a definir a los mercados, dentro de estas condiciones se encuentra la zona de elección del consumidor; además de considerar que las dos dimensiones para definir al mercado son el área geográfica y el tipo de producto.

Por su parte Baumgartner (2009) contempla al mercado como uno de los factores clave a considerarse para incorporar estrategias de sustentabilidad en las organizaciones, en la primera de ellas se aprecia la introducción de los valores del desarrollo sustentable en todos los procesos de la organización y esta adhesión se percibe como derivada de una evolución ética de sus dirigentes, mientras que en la segunda la organización acepta que este principio ético ha sido impuesto por exigencias de mercado posición que se considera acorde con lo planteado en la presente investigación.

4.2 Organización Sustentable

La implicación de la sustentabilidad ha obligado a las entidades económicas hacia una evolución en sus estructuras organizativas, y dado que las organizaciones productoras de uva de mesa de Hermosillo son el universo de estudio en este trabajo, es necesario el definir conceptualmente el término de “organización”.

La palabra "organización" es prácticamente un término utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc.) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo a una compañía) y por otra, a una actividad (como la gestión de una empresa); por tanto, requiere de conceptos que puedan ser aplicados a cada uno de éstos casos por separado, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice (Thompson, 2007).

Aplicando el concepto como una actividad, esta puede ser definida como una función administrativa, es decir, una fase del proceso de administración, que básicamente consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades de trabajo y departamentos, y la forma en que se van a comunicar; y en rediseñar toda esa estructura cuando las circunstancias internas o externas lo hagan aconsejable (Arnoletto, 2010).

Entendiéndose como una entidad económica, organización se refiere de manera general a un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico (Robbins y Decenzo, 2002).

De acuerdo a Andrade (2005), la evolución de las formas organizativas se explica por medio de dos polos en un continuo: 1) Las formas organizativas de las actividades (1870 a 1950), periodo en el cual prevaleció el enfoque funcional en el diseño y en la construcción de las organizaciones, y 2) las formas organizativas de los sistemas, con enfoque matricial y por redes (Véase tabla 2).

Tabla 2. Evolución de las formas organizativas

Forma organizativa funcional		Según esta perspectiva, los actores diseñan a la organización buscando la interacción y complementariedad entre las diversas actividades. A esta perspectiva pertenecen todos los autores de la administración clásica, Max Weber (1947) (1968), Henri Fayol (1949), Frederick W. Taylor (1911).
Forma organizativa matricial		Para reducir el tamaño de las corporaciones, las tradicionales áreas funcionales se transforman en áreas de servicio común a los programas o a las unidades de negocios. Lo anterior intensificó las líneas de interacción entre sistemas y entre personas.
Forma organizativa en las corporaciones	Unidades de Negocio (1970's)	Se agrupa a los negocios de la firma en unidades autónomas que podrían ser administradas como un negocio o programa que podría subsistir por sí mismo y desempeñarse como una responsabilidad identificada. Aquellas entidades recibieron el nombre de Unidades Estratégicas de Negocios o UENS.
	Capacidad y responsabilidad compartida (1980's)	Los diseñadores de las organizaciones establecieron que entre varias unidades de programa o de negocios existían interfaces de desempeño o responsabilidad compartida debido a la utilización de una tecnología afín, o una complementariedad entre familia de productos o servicios.
Las redes como formas organizativas con varias configuraciones	Configuración para contender con los cambios que aseguren la coordinación en abastecimientos externos o outsourcing	Significa que una organización contrate entidades para que realicen externamente ciertos trabajos. Si un tercero puede adelantar las actividades más eficientemente y a menos costo que la organización contratante, entonces la entidad externa puede ser contratada.
	Configuración para diversificaciones relacionadas o facilitación de las alianzas estratégicas.	Este enfoque se apoya en un análisis de valor orientado a definir cuáles son las competencias de conocimiento las cuales, por razones estratégicas, no puede seguir poseyendo una entidad, y como aplicarlas a la realidad, ya sea en el centro de gravedad de la cadena de valor productivo, o ya sea como instalarlas en un nuevo territorio con sus peculiaridades propias de su contexto.
	Configuración centrada en la cultura y los valores	Esta orientación en el diseño de organizaciones fue creada por D. Quinn Mills (1991), le llamo "Organización racimo" (Cluster organization). Se trata de un concepto multidimensional que en parte rescata los atributos de la antigua forma matricial, pero va más allá al facilitar las tecnologías de la información apoyadas en los valores de propia responsabilidad e iniciativa.

Elaboración propia en base a Andrade (2005)

Con estos cambios evolutivos en las organizaciones y la implicación de la sustentabilidad en sus actividades, fue desarrollándose el concepto de organización sustentable, el cual consiste en aquella organización que satisface las necesidades de los grupos de interés, directos e indirectos, sin comprometer su habilidad para satisfacer las necesidades de futuros grupos de interés Dyllick y Hockerts (2002 p.131).

Sumado a lo anterior, una organización sustentable debe tomar en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados, la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades, sin dejar de lado el efecto que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su actividad y su compromiso con el desarrollo social y económico de un país (Expansión, 2008).

Como ha podido apreciarse las organizaciones se encuentran en una fase de transición hacia organizaciones sustentables y existen diversos factores para alcanzar su éxito; considerando lo anterior, en este trabajo de investigación se pretende analizar el cómo los estilos de liderazgo pueden contribuir al logro de organizaciones sustentables mediante la implementación de la responsabilidad social empresarial en sus actividades, la cual está ayudando a las organizaciones en su evolución a través de la formación de líderes con estilos de liderazgo de mayor compromiso social (GREF, 2011).

4.3 Liderazgo

En el contexto mundial, muchos han sido los líderes que han dirigido las organizaciones, siendo su condición necesaria el convertirse en guías constructores de un proceso de transformación para lograr un auténtico desarrollo en su gestión. En el caso de América Latina, el liderazgo también constituye un factor importante para alcanzar los cambios que se requieren. Para lograr los mismos, las organizaciones necesitan cumplir objetivos y metas que giran en torno a la participación de los empleados, por ello resulta esencial

contar con un recurso humano administrativo bien preparado, que guíe las acciones de sus miembros (Torres et al, 2012).

En base a lo anterior se describe ahora el concepto de liderazgo, su evolución y las teorías contemporáneas desarrolladas.

La literatura revisada sobre liderazgo nos dice que éste es una condición temporal de las personas, donde ciertas destrezas y competencias se muestran, en un momento determinado, ante sus coetáneos, conciudadanos o subordinados. Cuando ellas aparecen, el liderazgo está presente pero cuando no se manifiestan, el liderazgo está ausente (Merino, 2011).

Sumado a lo anterior, entenderemos por liderazgo una manera de relacionarse que tienen las personas para ejercer mayor influencia formal o informal en la organización. Tiene que ver con su capacidad para poner en acción la visión de la organización; para plasmar en sus acciones sus principios y valores; para reconocer el contexto en el que se ubica, su capacidad para la escucha y el diálogo, además de habilidad para conciliar e incorporar de una manera constructiva los intereses de corto y largo plazo de todos sus integrantes, en beneficio de la propia organización y de la sociedad en la que actúa la referida entidad (Vives y Peinado, 2011).

4.3.1 Evolución de los Estilos de Liderazgo

Resulta evidente que la evolución del concepto, características, cualidades y habilidades en el liderazgo a través del transcurrir del tiempo; refuerzan los cambios y transformaciones de negocios, industrias y sociedad de cada época, brindan oportunidad al nacimiento de nuevos modelos integrativos, cuya base no puede negarse a la historia.

Estrada (2007) revisa con más detalle la complejidad del concepto, desde una perspectiva socio-histórica y, mediante una descripción narrativa, revisa las civilizaciones antiguas, la institución militar, la iglesia católica, la edad media y la revolución industrial. El autor distingue varios tipos de liderazgo, entre los cuales destaca un tipo de liderazgo de fuerza y otro de astucia, además del estratégico, el dogmático y, el ejemplarizador o el inspirador, alude a todos ellos para compendiar las características del líder integral necesario en el mundo actual.

A continuación se mencionaran brevemente los estilos de liderazgo que han ido surgiendo y evolucionando a lo largo de las últimas décadas:

Teoría del Gran Hombre. A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, surgió la primera teoría que buscaba dar una explicación al fenómeno del liderazgo. Esta teoría fue nombrada la teoría del Gran Hombre, la cual trataba de explicar el liderazgo sobre la base de la herencia, donde el punto clave era que el líder está dotado genéticamente con cualidades superiores que lo diferenciaban de sus seguidores (Carlyle, 1907).

Teoría de los Rasgos. Las bases de esta teoría se fundamentaron en los estudios realizados por Allport (1936 y 1937), quien a mediados de los 30 clasificó los más de 4000 rasgos que aparecían en los diccionarios de la lengua inglesa, en tres niveles:

- Rasgos cardinales: Estos son los rasgos que predominan en toda la vida del individuo, a menudo hasta el punto de que la persona se da a conocer específicamente por estos rasgos.
- Rasgos centrales: Estas son las características generales que forman los fundamentos básicos de la personalidad. Términos como inteligente, honesto, tímido y ansioso se consideran rasgos centrales.
- Rasgos secundarios: Estos son los rasgos que a veces se relacionan con las actitudes o preferencias, y a menudo aparecen sólo en ciertas situaciones o bajo circunstancias específicas.

Posteriormente Cattell (1965) mediante una técnica estadística (análisis factorial), logró identificar términos estrechamente relacionados con el liderazgo, los cuales redujo en 16 rasgos principales de personalidad, base o fuente de toda personalidad humana.

Estudios de la Universidad de Iowa. En el año de 1939 Lewin y White realizaron una serie de estudios en la Universidad de Iowa sobre el estilo del liderazgo del gerente. Sus investigaciones identificaron dos estilos de liderazgo básicos:

- Autocrático: el líder que toma las decisiones sin considerar a los demás, dice a sus empleados que hacer y los supervisa de cerca.
- Democrático: el líder que fomenta la participación en las decisiones y trabaja con sus empleados para determinar que hacer y nos los supervisa de cerca.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio. Los estudios realizados por esta Universidad iniciaron a mediados de los años 40, centrándose en identificar qué conductas representan esencialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito a través de los seguidores; lograron desarrollar instrumentos como el Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) cuestionario presentado por Hemphill y Coons (1957), aplicado a seguidores, supervisores y compañeros de los líderes. Los investigadores lograron pasar de mil dimensiones identificadas del comportamiento, a una lista de dos sub-escalas factoriales: la “estructura inicial” y la “consideración” al momento de la interacción.

Estudios de la Universidad de Michigan. Los estudios de la Universidad de Michigan se concentraron en agrupar características que parecían relacionadas y determinaron varios indicadores de eficacia. Estos identificaron dos conceptos que llamaron “orientación a la producción” y “orientación al empleado”, respectivamente. Los líderes definidos como orientados al empleado fueron descritos enfatizando las relaciones interpersonales, ya que tomaban un interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros de los equipos; mientras que los líderes orientados a la producción tendían a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea

asignada. Su principal preocupación era en el cumplimiento de las tareas de su grupo. Los miembros del grupo se veían como un medio para ese fin (Katz et al, 1950).

Managerial Grid. Con base en los estudios las Universidades de Ohio y Michigan, define la “Matriz de Administración”, una de las explicaciones actuales más populares de la conducta de liderazgo. Desarrollada en *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People por Blake y Mouton (1964)*, presenta un enfoque para describir la relación entre la preocupación del líder por la tarea y la preocupación por las personas, ofreciendo un modelo concreto con la representación de las variaciones que puedan producirse en el comportamiento de un líder. En éste, el líder, se identifican cinco clases de liderazgo:

- *Administración empobrecida:* Los miembros del equipo aceptan decisiones de los otros con indiferencia, evitando tomar partido para no revelar las opiniones, actitudes e ideas.
- *Autoridad-Cumplimiento o Autoridad-Obediencia:* El líder comunica las decisiones como palabra final.
- *Administración de club campestre:* El equipo está a favor de las decisiones que promuevan las buenas relaciones. El líder acepta opiniones, actitudes e ideas de otros en lugar de imponer las propias.
- *Administración del Hombre organizacional o Mitad del camino:* El equipo busca decisiones viables, aunque no perfectas. Cuando otros tienen ideas, opiniones o actitudes diferentes, el líder ayuda en la búsqueda de puntos medios.
- *Administración de equipo:* Se da lugar a decisiones creativas que buscan la comprensión y el acuerdo. Los miembros del equipo se escuchan y se ayudan en las ideas, las opiniones y actitudes diferentes.

Sistemas de administración de Likert. Con base a los estudios de la Universidad de Michigan, Likert (1961) investigó los patrones de los gerentes más productivos y definió cuatro sistemas representativos de las organizaciones de la época:

- Sistema 1: La administración no confía en sus empleados y rara vez los incluye en la toma de decisiones.

- Sistema 2: La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la de amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen arriba, los niveles inferiores definen en un marco preestablecido.
- Sistema 3: La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Las políticas y decisiones se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares. Se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación.
- Sistema 4: La administración tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros.

La mayor contribución de Likert a la investigación del liderazgo, y en general a las organizaciones, fue mostrar la importancia de considerar los recursos humanos y los físicos como activos de las compañías, por tanto, la importancia de atender y mantener ambos recursos adecuadamente.

Teorías X y Y (McGregor, 1960). Ambas teorías tienen que ver con las percepciones a las que se aferran los gerentes sobre sus empleados, por lo cual pueden influir en el estilo de liderazgo adoptado por cada líder. Dichas teorías se muestran a continuación:

- *Teoría X*: en esta teoría se asume que los empleados son inherentemente perezosos, evitarán el trabajo si se puede y de manera general les disgusta el trabajo. Como resultado de esto, la administración cree que los trabajadores deben estar estrechamente supervisados y se deben desarrollar sistemas integrales de control.
- *Teoría Y*: en esta teoría la administración asume que los empleados pueden ser ambiciosos, auto-motivados y auto-controlados. Se cree que los empleados disfrutan de sus obligaciones laborales tanto mentales como físicas. Según ellos el trabajo es tan natural como jugar.

Enfoques de contingencia – situacional. La Teoría de la Contingencia / Situacional surge como una preocupación por el contexto donde el liderazgo es aplicado. Aquí, la atención se centra en variables situacionales: el líder modifica su estilo de liderazgo de acuerdo a sus propias características personales y al contexto, es decir, la situación actual (Krumm, 2001).

A continuación se presentan algunos de los enfoques más representativos de esta teoría:

Continuidad del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt. Los teóricos de contingencia Tannenbaum y Schmidt (1973) presentaron la idea de que el comportamiento de liderazgo varía a lo largo de un eje continuo y que al alejarse del extremo autocrático, la importancia de la participación de los seguidores en la toma de decisiones aumenta. También sugirieron que el tipo de liderazgo que se representa en el extremo democrático del eje continuo se encuentra raramente en las organizaciones formales.

Modelo de contingencia de Fiedler. Fiedler (1967) es reconocido como el padre de la teoría y del modelo de contingencia. En su propuesta se presentan tres variables situacionales que determinan si una situación es favorable para el líder:

- Sus relaciones personales con los seguidores.
- El grado de estructuración de la tarea asignada al grupo.
- Autoridad designada por posición.

Para el estilo de liderazgo orientado a las relaciones, la conclusión según Fiedler fue que tal es más eficaz en situaciones que son más o menos favorables; y en cuanto al estilo de liderazgo orientado a las tareas, concluyó que estos líderes son eficaces cuando las condiciones son muy favorables para el líder o cuando son muy desfavorables.

Teoría Path-Goal. La teoría Path-Goal de la efectividad del líder fue desarrollada por House (1971) con el objetivo de reconciliar las conclusiones anteriores y las anomalías resultantes de las investigaciones empíricas de los efectos de los estilos de liderazgo

basado en la orientación a la tarea, y la orientación a las personas en la satisfacción y el rendimiento de los seguidores.

Se basa principalmente en dos teorías de la motivación en el trabajo (House y Mitchell, 1974):

- *Teoría de la fijación de objetivos*: sugiere que una manera eficaz de motivar a la gente es establecer metas desafiantes pero realistas y ofrecer recompensas para el logro de metas.
- *Teoría de las expectativas*: explica por qué la gente trabaja duro para alcanzar los objetivos del trabajo.

La teoría toma como base estas proposiciones, argumentando que los líderes efectivos son aquellos que ayudan a sus seguidores a alcanzar sus metas, y tienen la responsabilidad de proporcionar a los seguidores la información y el apoyo necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.

Según la teoría, los líderes tienen dos maneras principales de lograr esto:

- Teniendo conductas que ayuden a los seguidores a facilitar la consecución de objetivos.
- Teniendo conductas que eliminan los obstáculos que puedan dificultar a los seguidores la consecución de sus objetivos.

Teoría de Hersey-Blanchard. Esta teoría indica que en lugar de utilizar un solo estilo, los líderes exitosos deben cambiar sus estilos de liderazgo basándose en la madurez de las personas que están liderando y los detalles de las tareas a realizar (Hersey y Blanchard, 1969).

Según la teoría hay cuatro estilos principales de liderazgo:

- Diciendo (S1): Los líderes dicen a los seguidores qué hacer y cómo hacerlo.
- Vendiendo (S2): Los líderes proporcionan información y orientación, pero hay más comunicación con los seguidores. Los líderes "venden" su mensaje al equipo.

- Participando (S3): Los líderes se centran más en la relación y menos en la dirección. El líder trabaja con el equipo, y se comparte las responsabilidades de toma de decisiones.
- Delegando (S4): Los líderes pasan la mayor parte de la responsabilidad sobre los seguidores. Estos todavía monitorean el progreso de las tareas, pero están menos involucrados en las decisiones.

Los estilos de liderazgo S1 y S2 se centran en conseguir que se lleve a cabo la tarea. Los estilos S3 y S4 están más preocupados por el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo para trabajar de forma independiente.

Según Hersey y Blanchard, saber cuándo utilizar cada estilo depende en gran medida de la madurez de las personas o grupo que se está liderando. La madurez se divide en cuatro niveles diferentes:

- M1: Las personas en este nivel de madurez están en el nivel inferior de la escala.
- Carecen de los conocimientos, habilidades, o la confianza para trabajar por su cuenta, y a menudo tienen que ser empujados a realizar la tarea.
- M2: En este nivel, los seguidores podrían estar dispuestos a trabajar en la tarea, pero todavía no tienen los conocimientos necesarios para completarla con éxito.
- M3: Los seguidores están listos y dispuestos a ayudar con la tarea. Ellos tienen más habilidades que el grupo M2, pero todavía no están seguros de sus habilidades.
- M4: Estos seguidores son capaces de trabajar por su cuenta. Tienen alta confianza, fuertes habilidades y están comprometidos con la tarea.

Enfoques Modernos. Al final de la década del 70, el concepto de liderazgo cambió de dirección con lo que se conoce como el “Nuevo liderazgo”. En lugar de considerar el liderazgo como un proceso de influencia, el Nuevo liderazgo ve a los líderes como “administradores de significado”; es decir, la persona que crea el significado, que tiene el sentido de los acontecimientos (Parry y Bryman, 2006). Por fines de la presente

investigación nos centraremos solamente en mencionar al liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo servicial.

Los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional fueron descritos por primera vez por Burns (1978) en su estudio de los líderes políticos. Más adelante Bass (1985a) en *Leadership and Performance Beyond Expectations* ampliaría y argumentaría la hipótesis de Burns de liderazgo transaccional y transformacional.

La base teórica para el liderazgo transaccional y transformacional depende de la jerarquía de necesidades desarrollada por Maslow (1943), la cual consistía en que las necesidades de las personas pueden estar dispuestas en una jerarquía, en orden de necesidades básicas o fisiológicas a nivel inferior, a las necesidades de autorrealización o actualización a un nivel superior.

Liderazgo transaccional. La teoría del liderazgo transaccional se basa en la premisa de que se realiza una transacción entre el líder y los seguidores que beneficia a ambas partes, dado que el poder de los líderes se deriva de la identificación y satisfacción de las motivaciones y necesidades de sus seguidores. Los motivos y las necesidades del líder también deben ser identificados con el fin de alcanzarlos a través del desarrollo de una relación transaccional con los seguidores (Burns, 1978).

El intercambio de cumplimiento de estas necesidades fue descrito por Hollander (1978) en *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* como un intercambio social en la que el líder y sus seguidores dan y reciben beneficios.

Hollander aclara esta definición de intercambio como los líderes dando a los seguidores un sentido de dirección, valores, y reconocimiento; y los seguidores proporcionando a los líderes estima y capacidad de respuesta al cambio.

Downton (1973) en *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process* describe varios supuestos básicos que guardan relación con la teoría transaccional del liderazgo:

- Los individuos se involucran en acciones para obtener metas personales.
- Los individuos persiguen metas con la menor cantidad de esfuerzo posible para el mayor retorno.
- Los comportamientos que tuvieron éxito en la obtención de las metas se continúan, mientras que el comportamiento no recompensado por lo general desaparece.
- Los intercambios sociales crean deudas que tienen que ser reembolsadas en algún momento, por lo que la reciprocidad entre individuos se convierte en un aspecto importante de su relación.

Estos supuestos tendrían importancia como base para el desarrollo adecuado de acuerdos transaccionales. Según Bass (1985b) en *Leadership: Good, Better, Best* si no se logra cumplir estos supuestos, el liderazgo transaccional en última instancia fracasa.

En consonancia con la jerarquía de Maslow, el líder transaccional es capaz de cubrir las necesidades de orden inferior, como la preocupación por la satisfacción fisiológica y la seguridad. Por otra parte, la principal crítica que recibe este tipo de liderazgo es que su naturaleza no proporciona la motivación, la inspiración y el estímulo intelectual para el líder o el seguidor (Burns, 1978).

Liderazgo transformacional. De acuerdo a Bass y Avolio (1994) a diferencia del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional motiva o "transforma" a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba que hicieran, utilizando uno o todos los métodos siguientes:

- 1) Estimular el interés de los seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas.
- 2) Generar la conciencia de la misión o visión de la organización.
- 3) Desarrollar seguidores con mayores niveles de capacidad y potencial.

- 4) Motivar a los seguidores a trabajar para el beneficio del grupo, así como por los propios.

El liderazgo transformacional "se produce cuando una o más personas se involucran con los demás de tal manera que los líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de motivación. Sus fines, que podrían haber comenzado como separados pero relacionados, como en el caso del liderazgo transaccional, se fusionan; sin embargo, en última instancia transformar a través del liderazgo se convierte en algo moral, ya que eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética de ambos, líderes y seguidores, y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos (Burns, 1978). Los líderes transformacionales irán más allá de la relación transaccional sencilla de acción-recompensa para satisfacer las necesidades superiores del seguidor.

En consonancia con la jerarquía de Maslow, el líder transformador es capaz de cubrir las necesidades de más alto nivel de los seguidores, como la vinculación al interés por el logro, el reconocimiento, la auto-realización y auto-actualización.

Según Willner (1984), el entorno típico en el que se produce el liderazgo transformacional es cuando cuatro variables están presentes:

- Una situación de crisis.
- Angustia emocional entre los miembros de la organización.
- Un líder claramente definido.
- Un mensaje de inspiración.

Beaven (1989) argumenta que las personas que participan en un evento de crisis están dispuestas a hacer cambios, y el malestar emocional experimentado por estos individuos les anima a mirar hacia un líder para resolver la situación. El líder transformacional aparecerá en tiempos de crisis, y creará el éxito (Weber, 1952).

Un aspecto importante de estos modelos de liderazgo es que dependen de factores específicos que puedan ser cuantificados y medidos. Los factores identificados por Bass

(1985) en *Leadership and Performance Beyond Expectations* para el liderazgo transformacional fueron carisma, liderazgo inspiracional, consideración individual y la estimulación intelectual.

Liderazgo servicial. El liderazgo servicial representa un cambio en el paradigma desde un enfoque en el liderazgo hasta un enfoque en el servicio, el cual tiene sus raíces en la ética, la virtud y la moralidad (McCuddy y Cavin, 2009); describe a los líderes que dirigen desde posiciones de influencia moral, no desde el poder, y quienes están muy centrados en el seguidor (Mittal y Dorfman, 2012).

De acuerdo a Lussier y Achua (2015), un liderazgo servicial efectivo debe tener los siguientes atributos:

- Ayudar a otro a descubrir su espíritu interno, el papel del líder servicial es ayudar a los seguidores a descubrir la fuerza de su espíritu interno y su potencial para hacer una diferencia.
- Ganar y mantener la confianza del otro, lo cual obtienen a través de la confianza de los seguidores al ser honestos y leales a su palabra.
- Servicio por encima del interés propio, ya que su deseo de ayudar a otros, en lugar de obtener el poder y control sobre ellos. Hacer lo correcto para otros, toma precedencia sobre la protección de la posición de la persona.
- Escucha efectiva, debido a que no imponen su voluntad sobre el equipo, en su lugar, escuchan atentamente los problemas que los demás enfrentan y después se comprometen con el equipo para encontrar soluciones. Muestran amor, aceptación y ánimo a sus seguidores y son muy empáticos.

4.4 Responsabilidad Social Empresarial

Como ha podido apreciarse en apartados anteriores, los estilos de liderazgo están jugando un papel fundamental hacia la transición de las organizaciones en

organizaciones sustentables debido a las nuevas exigencias de mercado de incorporar la RSE dentro de sus procesos y productos. Es por ello que a continuación se describirán los antecedentes de este principio ético, su desarrollo en México, así como sus principales enfoques teóricos.

4.4.1 Fundamentos de la RSE: Desarrollo Sustentable y el Pacto Mundial

Actualmente uno de los problemas que por su magnitud y consecuencias negativas ha puesto nuestra existencia presente en crisis y hundido nuestra visión del futuro en la mayor incertidumbre es, sin duda alguna, el deterioro ambiental, ya que dicho deterioro afecta a la gran mayoría de los seres vivos que habitamos este planeta, y porque abarca casi todo nuestro entorno, incluyendo asentamientos humanos, territorios deshabitados y espacio exterior (Hernández, 1999). Sumado a lo anterior, la humanidad se encuentra bajo el llamado “dilema ambiental”, el cual según Owen (2000) se vincula con cuatro factores principales: el rápido incremento de la población, la contaminación, el excesivo consumo de recursos y el gradual deterioro de una ética de la Tierra.

Considerando la problemática anterior, Corral (2010) argumenta que ésta puede ser perfectamente manejable con la ayuda de la postura del Desarrollo Sustentable, descrito en 1987 en el Informe de la Comisión de Brundtland como un “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987).

Según Ionel-Alin e Irimie (2013) el desarrollo sustentable es un modelo para el uso de los recursos destinados a satisfacer las necesidades humanas, sin contaminar el medio ambiente, a fin de que estas necesidades puedan ser satisfechas, tanto para el presente, como el futuro. En base a lo anterior, pudiera decirse que el desarrollo sustentable pretende conducir hacia un equilibrio dinámico entre todas las formas de capital o

patrimonio que participan en el ámbito regional, nacional y mundial, como son el humano, natural, físico, financiero, institucional y cultural (Tavera, 2000).

El logro del desarrollo sustentable se posiciona como el mayor reto para la generación actual, avanzar en su consecución es urgente. Se trata de asegurar un progreso que permita prever un futuro viable en lo ambiental, económico y social (Broadbent, et al., 2010).

Considerando lo anterior, Kofi Annan durante el Foro Económico Mundial de Daves de 1999 lanzo un reto a los líderes del mundo en materia económica, empresarial y política, invitándolos a firmar un *Pacto Mundial*, el cual actualmente se ha convertido en la mayor alianza público-privada para el desarrollo sustentable y la responsabilidad social (Pes, 2015).

Dicho pacto fue realizado durante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, en el llamado *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, los países participantes reconocieron la importancia de aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica empresarial de modo tal que éstas pudiesen contribuir en la solución de los retos planteados por la globalización (Naciones Unidas, 1999). Dicho pacto se trata de una iniciativa que propone a las empresas avanzar de manera voluntaria en varios aspectos de tipo social, ambiental y humano. A continuación se enlistan los 10 principios éticos propuestos en el Pacto Mundial:

Derechos humanos:

- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Asegurar que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares laborales:

- Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

- Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio ambiente:

- Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

- Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Posterior a dicho acontecimiento las organizaciones se han visto presionadas por sus grupos de interés a implementar programas de responsabilidad social empresarial dentro de sus operaciones, principalmente a causa del aumento de las exigencias normativas, la modificación de las pautas de la demanda en los mercados de consumo y la corrección de los criterios de inversión en los mercados financieros (Nieto y Fernández, 2004).

4.4.2 México y la RSE

En el caso de nuestro país, los primeros esfuerzos realizados para crear y mejorar prácticas empresariales responsables y condiciones de trabajo seguras, remiten al Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. -COMPITE-, el cual es una Asociación Civil creada en 1997 con el fin de fortalecer el crecimiento y la permanencia de los negocios en México.

Posteriormente surge el lanzamiento del Distintivo ESR por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en el año 2001. Dicho centro es un instituto privado no lucrativo que plantea la misión de promover y articular la participación filantrópica,

comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera (CEMEFI, s.f). Ese mismo año, se conjuntan varias entidades -la Administración por Valores (Aval); la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX); el Consejo Coordinador Empresarial (CCE); el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); la Confederación de las Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM); e Impulsa (antes Desarrollo Empresarial Mexicano)-, para presentar precisamente la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial cuyo fin será “promover la cultura para el bien ser y el bienestar de todos los mexicanos” (AliaRSE, s.f).

Seguidamente fue publicado en el Diario Oficial de la Federación la Norma Mexicana de Responsabilidad Social NMX-SAST-004-IMNC- 2004, particularmente las “Directrices para la implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social”, publicación que avala el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IIBERORS, s.f) y que se reconoce como una de las primeras normas en la materia a nivel nacional y pionera a nivel mundial.

Es interesante mencionar que entre los eventos más destacados de RSE en México se encuentra el “Seminario Internacional de Mejores Prácticas de RSE” (CEMEFI, 2014), el cual consiste en una ceremonia de reconocimiento a las mejores prácticas de dicho principio ético.

De acuerdo a la Norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011, la RSE es definida como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; y que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (DOF, 2012).

Como se ha visto con anterioridad, en México se han creado certificaciones y estándares de RSE; sin embargo, de acuerdo con los creadores de la norma ISO 26000, con la aparición de normas de certificación que aunque se denominen de carácter voluntario, las condiciones de mercado las establecen como criterios de contratación y/o relaciones comerciales, convirtiéndose así en obligatorias para asegurar la supervivencia de la organización, lo que ocasionaría la pérdida de la esencia de la RSE (Duque et al, 2013).

4.4.3 Principales Dimensionamientos y Conceptualización de la RSE

Para introducirnos a las dimensiones y conceptos de la RSE es importante conocer su evolución histórica. De acuerdo a Correa (2007) dicho principio ético ha pasado por cuatro fases principales, tales son:

- Fase inicial (Siglo XIX y principios del siglo XX): en este periodo no existe la RSE debido a que las diferentes organizaciones e instituciones eran las encargadas de dar soluciones a las problemáticas sociales que pudieran ocurrir.
- Fase primera (Primera mitad del siglo XX): caracterizada por la participación voluntaria espontánea por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ende inician con la aceptación de que existe la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.
- Fase segunda (Segunda mitad del siglo XX): la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Dicha situación generó una presión para que el Estado se involucrara imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.
- Fase tercera (Década de 1960): las organizaciones, instituciones y el Gobierno buscan métodos para hacer frente al cambio social y se caracterizan por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la

sensibilidad de las empresas; es decir, la organización, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando, de tal manera que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes sino que suelen estar influenciadas, o incluso impuestas, por otros grupos sociales.

Posteriormente la RSE adoptó programas de filantropía y acciones de voluntariado para con la comunidad durante los años setenta; en décadas subsecuentes las estructuras de las organizaciones cambian hacia una política de RSE más cercanas a los grupos de interés (1980's) así como a tomar medidas para la protección del medio ambiente debido a las quejas de los ecologistas durante la década de 1990 (Waddock, 2004).

Sumado a lo anterior, Fernández (2009) argumenta que existen dos corrientes que lideran el desarrollo de la RSE: la vertiente europea, caracterizada por un desarrollo y promoción del tema liderado por los gobiernos y los consumidores, con una visión más "humanista"; y la vertiente norteamericana, la que se encamina por un desarrollo y promoción del tema desde un punto de vista empresarial y con una visión más pragmática al respecto.

Como ha podido apreciarse la RSE es un concepto que ha ido adaptándose conforme a las necesidades y exigencias de la humanidad; de ahí deriva otra problemática, el que no exista una sola definición, dimensión o enfoque del mismo. A continuación, un esbozo de las principales propuestas que han abordado la RSE.

Carroll (1991) argumenta que existen cuatro tipos de acciones en RSE que deben poner en práctica las organizaciones:

- Responsabilidad filantrópica, realizando contribuciones voluntarias a la sociedad, dándole tiempo y dinero como una buena obra.
- Responsabilidad legal, cumpliendo las leyes y las reglas del juego preestablecidas.

- Responsabilidad económica, buscando ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.
- Responsabilidad ética, conduciendo la moral de la compañía realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.

De acuerdo a Caravedo (1998) la RSE está conformada por tres categorías:

- Filantropía, a través de la entrega de dinero y otros recursos para ser utilizados en actividades que beneficien a personas marginadas.
- Inversión social, mediante actividades que involucran la mejora de la calidad de vida de la comunidad e incrementan la reputación de la empresa pero no forman parte de la estrategia.
- La responsabilidad social, la cual se presenta cuando las actividades que benefician a otras personas o grupos hacen parte de una estrategia empresarial, generan ventajas competitivas y favorecen en la diferenciación de la organización frente a los competidores.

Por otra parte, en lo que respecta al estudio teórico de la RSE, existen diferentes tipos de taxonomías:

Lantos (2001) analiza cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

- Visión de generación de ganancias como fin único: la generación de utilidades es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes.
- Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: además de generar utilidades, la organización se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
- Visión de bienestar social: la ética se lleva a un nivel superior, donde la compañía debe de estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de la misma, integrando las relaciones existentes con los diversos grupos de interés.

- Visión de empresa al servicio de la comunidad: la organización debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad.

Por su parte Garriga y Melé (2004) caracterizan las teorías implicadas en los distintos trabajos de RSE en cuatro grupos principales según su enfoque:

- Teorías Instrumentales: enfocándose en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial. Para este primer grupo, las empresas buscan desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores utilidades para los accionistas.
- Teorías Integradoras: buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa.
- Teorías de Carácter Político: enfatizando el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.
- Teorías sobre Ética y Moral: explican que las actividades de RSE se desarrollan en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, así como la preocupación por un desarrollo sustentable.

4.4.4 RSE y Triple Cuenta de Resultados

Según Caldas et al (2012) la RSE hace referencia a una triple dimensión a partir de la cual el valor real de una organización no solamente incluye su patrimonio y beneficios,

sino también, todas aquellas actividades positivas que contribuyan a favor del medio ambiente y la colectividad humana.

Por otra parte Menguzzato (2009) argumenta que la RSE engloba primeramente el responder a la sociedad de lo que hacen las organizaciones, mediante una mayor información al conjunto de grupos de interés; y en segundo lugar la necesidad de que la organización de respuesta a las expectativas legítimas que los diferentes grupos de interés esperan de la misma; es decir, cada vez es más común que las compañías informen sobre sus resultados económicos, sociales y medioambientales, mejor conocido como triple cuenta de resultados (TCR)

De acuerdo a Moguel (2012) el surgimiento de la TCR se debe a las adecuaciones de la actividad empresarial moderna con antecedentes desde las primeras legislaciones a favor del medio ambiente a principios de los años setenta en Estados Unidos, así como en las reuniones cumbres de la ONU sobre cuestionamientos de preservación del medio ambiente, particularmente el Informe Brundtland de 1987.

Sumado a lo anterior, los cambios en los valores de la sociedad y una mayor concientización ecológica han ocasionado una demanda de consumidores cada vez más reflexivos de su fuerza y de su capacidad para determinar los ingresos de las organizaciones, generando que las actividades empresariales vean la TCR como una oportunidad de ventaja estratégica, ya sea diferenciándose de sus competidores o al menos no perder ventaja frente a ellos (Urcelay, 2006).

El principal autor acuñado al término de TCR es el inglés John Elkington, el cual define en su libro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1997) como el atender las demandas de los diversos grupos de interés, a través de los resultados económicos, sociales y medioambientales de las organizaciones.

En el anterior sentido las organizaciones deben cumplir en lo económico a través de las exigencias de sus accionistas en la obtención de resultados financieros a corto plazo con

un mínimo riesgo; en lo social, la exigencia de la sociedad de más seguridad en el trabajo, más empleo en condiciones justas, derecho a la información y participación de los empleados en la toma de decisiones; y, en lo medioambiental, las cuestiones de controlar los efectos ambientales de la actividad económica, economizar las materias primas y minimizar los residuos (Ramírez, 2006).

Como se ha visto en este apartado, la TCR refleja los aspectos económicos, sociales y ambientales, y es necesario considerarlos como impactos positivos y no como costos (González et al, 2010); sin embargo, pese a que la TCR simplifica la evaluación de la RSE en 3 dimensiones, algunos autores advierten que no existe una unidad de medida común para su medición, lo cual puede ocasionar algunos problemas en su sumatoria y respectivo análisis, por lo que recomiendan tener cuidado en el método seleccionado para su estudio (Coskun y Kisacik, 2017; Žak, 2015).

Para fines del presente trabajo de investigación, se retoma el concepto de RSE de Caldas et al (2012) en el cual la RSE hace referencia a una triple dimensión a partir de la cual el valor real de una organización no solamente incluye sus beneficios económicos, sino también, todas aquellas actividades positivas a favor del medio ambiente y la colectividad humana. En lo que respecta a la TCR, esta será tomada según las dimensiones y variables enunciadas por González et al (2010). A continuación puede apreciarse en las tablas 3, 4 y 5 las dimensiones de la TCR y sus principales puntos a considerarse en su evaluación.

Tabla 3. Dimensión económica y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR)

Dimensión	Variables
<p>Económica: se incluyen aspectos relacionados con las relaciones con clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital y administración. El objetivo es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas de las diferentes entidades del entorno, para aumentar la sustentabilidad de la empresa, a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico.</p>	<p>Buscar valor agregado Incrementar productividad Aumentar transparencia Apoyar al desarrollo del negocio Influir en la cadena de suministro</p>

Elaboración propia en base a González et al (2010)

Tabla 4. Dimensión social y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR)

Dimensión	Variables
<p>Social: se incluyen el planteamiento de cara a los derechos humanos, relación con la comunidad, relaciones laborales, recursos humanos y responsabilidad del producto.</p>	<p>Garantizar acceso a producto Contribuir a programas sociales Aportar al desarrollo local Promover participación de trabajadores en la toma de decisiones Ofrecer Precios justos Actuar con comportamiento ético Promover el desarrollo del personal Garantizar los derechos universales Trabajar por la no discriminación Promover la seguridad, salud y la higiene</p>

Elaboración propia en base a González et al (2010)

Tabla 5. Dimensión ambiental y variables según la Triple Cuenta de Resultados (TCR)

<p>Ambiental: se incluyen datos relativos a preservación de recursos naturales, conocimiento y gestión para el control de los aspectos e impactos ambientales, derivados de sus actividades, instalaciones y negocio de la organización y compromisos de prevención y minimización del efecto ambiental.</p>	<p>Cumplir con la legislación vigente Certificación ambiental Integrar impacto ambiental en la toma de decisiones Promover las energías renovables Promover la eficiencia y gestión de recursos Buscar complicitad con los clientes Demostrar estos valores con hechos Promover el desarrollo tecnologías amigables con el medio ambiente Apoyar programas de conservación y biodiversidad</p>
---	--

Elaboración propia en base a González et al (2010)

Como ha podido apreciarse a lo largo del presente apartado y considerando los estudios del marco referencial, son los estilos de liderazgo del enfoque transformacional los idóneos para implementar la RSE en las organizaciones.

En cuanto a la conceptualización de la RSE, esta puede ser abordada desde diferentes enfoques; para efectos de este trabajo será entendida como una TCR en la que son analizadas las tres dimensiones propuestas por el desarrollo sustentable: económica, social y ambiental.

Por otra parte, las exigencias de mercado están originando que la RSE se promueva e implemente dentro de las organizaciones ayudándolas en su transición hacia organizaciones sustentables, lo que a su vez de acuerdo con el pacto mundial está contribuyendo hacia el desarrollo sustentable.

Estas consideraciones teórico conceptuales son el sustento para la formulación de la hipótesis y los objetivos de este trabajo de investigación doctoral

5. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe el procedimiento metodológico seguido en esta investigación, para el contraste de la hipótesis: *El estilo de liderazgo transformacional permite mayores niveles de RSE de las organizaciones sonorenses productoras de uva de mesa.*

El procedimiento metodológico consistió en una investigación de diseño no experimental, transversal y relacional, la cual requirió de las siguientes etapas:

En la primera, se realizó la identificación de los estilos de liderazgo con orientación a la RSE, los cuales, de acuerdo con la revisión de literatura del marco teórico-conceptual son: liderazgo autocrático, transaccional, transformacional y servicial. Para la codificación de los reactivos se consideraron los enunciados de Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh (2011), correspondiente a evaluar dimensiones de la ética.

En la segunda etapa se obtuvieron los niveles de RSE de las organizaciones analizadas, a través de la relación entre sus certificaciones sociales y ambientales con los indicadores de RSE propuestos por Gallardo et al (2013). Para ello, fue necesario eliminar aquellos reactivos que no aplicaban con las características operativas de las organizaciones estudiadas, quedando un total de 29 de los 35 indicadores de RSE.

Finalmente se establecieron las relaciones entre las características sociodemográficas de los entrevistados, sus estilos de liderazgo y niveles de RSE, mediante el agrupamiento por clúster jerárquico, el cual consiste en clasificar una población en un número determinado de grupos, en base a semejanzas y discrepancias de los perfiles existentes entre los diferentes elementos de la población o muestra analizada (Calvo, 2016). Para este análisis se empleó el software estadístico R-3.4-0, utilizando el método de Ward que permite agrupar los campos utilizando la distancia más cercana al centro de cada grupo, obteniendo así el dendograma representativo de los grupos formados. Posteriormente se

codificaron las respuestas grupales para identificar los estilos de liderazgo de cada grupo y mediante estadística descriptiva se analizaron los resultados obtenidos.

5.1 Universo y Sujetos de Estudio. Agro-Empresas Productoras de Uva de Mesa en Sonora

En el Estado de Sonora destacan la región la Costa de Hermosillo-Pesqueira por ser el área con mayor producción de uva de mesa a nivel nacional, se localiza en el centro-occidental de la entidad, abarcando una extensión aproximada de 200 mil hectáreas (IICA-COFUPRO, 2010). El universo del presente estudio está conformado por los administradores y propietarios de las 39 productoras de uva de mesa que, según la Asociación Agrícola Local de Prodcutores de Uva de Mesa (AALPUM A.C), se localizan principalmente en la localidad de Hermosillo y sus alrededores (véase listado de organizaciones en anexo 5). Estas agroempresas comercializan principalmente cinco variedades de uva: perlette, flame seedless, red globe, sugraone y black seedless.

5.2 Temporalidad del Estudio

El estudio es de tipo no experimental, transversal – relacional, debido a que no fue necesaria la manipulación de variables y la recolección de datos se llevó a cabo entre los meses finales de 2015 y principios de 2016 (Hernández et al, 2003).

5.3 Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento empleado para la recolección de información se encuentra conformado por 3 secciones principales:

- La primera parte consiste en los datos sociodemográficos de los participantes, tales como sexo, edad, puesto, antigüedad del puesto y profesión.
- El segundo apartado tiene como fin el determinar el estilo de liderazgo de cada entrevistado. Se conforma de 11 reactivos, los cuales fueron formulados por Aranda (2016) con base en enunciados de Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh (2011), para evaluar dimensiones de la ética (clarificación del rol, reparto de poder, orientación a las personas, guía ética y justicia), y la dimensión ecológica con base en los criterios de Baumgartner y Ebner,(2010) alusivos al compromiso y cumplimiento (o no), de los líderes con respecto a emisiones al ambiente, recursos, biodiversidad, características ambientales del producto, residuos y desechos; otros reactivos refieren a la dimensión social, tocando aspectos de motivación e incentivos; salud y seguridad; y desarrollo del capital humano.
- La tercera sección está compuesta de reactivos que hacen énfasis en los tipos de certificaciones sociales y ambientales con las que cuentan las respectivas organizaciones productoras de uva participantes en el estudio.

Se presenta el instrumento completo en la sección de anexos, el correspondiente a No.6.

5.4 Selección de la Muestra

La unidad de análisis son las productoras de uva. El universo lo constituyen las 39 productoras de uva de la entidad. Se estimó una muestra (n) para poblaciones finitas (véase ecuación 1).

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

Fuente: Malhotra, 2004

Dónde:

n= es el tamaño de la muestra

E= error de estimación

N= es el tamaño de la población

p= es la probabilidad de ser elegido

Z= nivel de confiabilidad deseado

q= es la probabilidad de no ser elegido.

Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{1.645^2 (39)(0.965)(0.035)}{[0.075^2(39 - 1)] + [1.645^2(0.965)(0.035)]} \approx 12$$

Tomando un 90% de confiabilidad, el valor correspondiente de Z es 1.645, con base en tablas de distribución probabilística estandarizada. Se obtuvo una muestra de 12 organizaciones a ser analizadas con un 90% de confianza y un 7.5% de error.

Fue necesario el aplicar un nivel de confianza del 90% y 7.5% de error debido a que previamente se conocía como limitantes de aplicación de la investigación las dificultades

para contactar y aplicar el instrumento a los sujetos de estudio, ya que en su mayoría muestran poca disposición e interés en participar, así como de responder de manera breve. Por otra parte las largas distancias geográficas no facilitaban las visitas en algunas de las organizaciones.

Derivado de lo anterior, no resultó posible la validación estadística del instrumento debido a que no se pudo obtener un alfa de cronbach mayor a 0.7 basado en el promedio de correlaciones entre los ítems atribuido entre otros factores al tamaño de muestra resultante; sin embargo, fue posible una validación de expertos, ya que el desarrollo de los reactivos del instrumento fue evaluado por los doctores del grupo de investigación de uva de mesa del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, (*CIAD A.C*). Los investigadores de este grupo pueden ser considerados expertos en el área, debido a que llevan años realizando investigaciones con los miembros de la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa (*AALPUM A.C*), así como en otros sectores agroindustriales.

5.5 Secuencia para la Codificación de Datos

A continuación, se describen los procedimientos para la codificación de los datos obtenidos del instrumento implementado. La primera parte incluye los pasos para identificar el estilo de liderazgo de cada sujeto de estudio entrevistado; el segundo apartado refiere al como determinar el nivel de RSE de las productoras de uva de mesa y finalmente se describe el proceso empleado para determinar los estilos de liderazgo grupales obtenidos a partir de la agrupación por jerarquización del dendograma.

5.5.1 Codificación para Determinar el Estilo de Liderazgo

Para la codificación de los 11 reactivos relacionados con liderazgo, se relacionaron las respuestas de cada pregunta con el o los estilos de liderazgo más acorde según la revisión de literatura y el apoyo del anexo 7 Estilos de liderazgo con orientación a la RSE.

A cada respuesta se le dio el valor de 1 si cumple con el liderazgo respectivo (autocrático, transaccional, transformacional y servidor) y el liderazgo que obtuviera mayor puntaje con la suma de los 11 reactivos fue considerado el liderazgo dominante del entrevistado.

Para apreciar los 11 reactivos con los respectivos estilos de liderazgo de cada una de sus respuestas véase la sección de anexo 8 Criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE.

5.5.2 Codificación para Determinar el Nivel de RSE

Para determinar el nivel de RSE de cada una de las productoras se identificaron las certificaciones sociales y ambientales más importantes con las que las organizaciones estudiadas se encontraban acreditadas y se relacionaron con los indicadores de RSE propuestos por Gallardo et al (2013).

Dicho instrumento fue diseñado para poder ser aplicado a cualquier tipo de organizaciones, consta de 35 reactivos que comprenden las tres dimensiones de la RSE según la Triple Cuenta de Resultados: social, económico y ambiental (Véase anexos 9, 10 y 11).

En esta investigación se hicieron los siguientes ajustes al instrumento: Primero fueron excluidos los reactivos 2, 13, 15, 18, 19 y 26 del instrumento original por no aplicar al sistema agrícola de producción de uva de mesa, entre otros factores se requiere de empleados con condiciones normales de salud por la naturaleza del trabajo de campo en la producción de uva, así como que todas las productoras presentan la misma gama de productos y están constituidas con fines de lucro.

- Posteriormente los reactivos restantes fueron clasificados en las variables de las dimensiones de la triple cuenta de resultados de acuerdo a González et al (2010). Con esta clasificación los reactivos 4 y 5 pasaron de la dimensión social hacia la dimensión económica, así como los reactivos 16 y 17 se cambiaron de la dimensión económica a la social. Los reactivos ambientales quedaron íntegros.

En la sección de anexos 12, 13 y 14 pueden apreciarse los indicadores seleccionados para evaluar la RSE, incluyéndose la respectiva dimensión y variable a la que pertenecen. Una vez que se relacionaron las certificaciones con los indicadores, se procedió a identificar con cuales indicadores de RSE cumplía cada organización según las respectivas certificaciones con las que se encontraba acreditada.

En lo que respectó asignar el nivel de RSE de las organizaciones (Alto, medio y bajo) no se encontró algún tipo de referencia teórica para asignar el intervalo de valores, por lo que se dividió el 100% de manera equitativa en tres secciones (33.33% social, 33.33% económico y 33.33% ambiental). Cada porcentaje de las secciones fue dividido entre los respectivos números de reactivos de cada una; es decir, cada uno de los 12 reactivos de la dimensión social vale 2.78%, los 8 reactivos económicos 4.17% cada uno y los 9 reactivos ambientales valdrán 3.70% cada uno.

Según los porcentajes de RSE obtenidos, se clasificaron como de nivel bajo si son inferiores a 33.34%, nivel medio si su valor se encuentra entre 33.34% y 66.67% y nivel alto cuando su valor sea superior al 66.67%.

5.5.3 Codificación para Determinar el Estilo de Liderazgo Grupal

A partir de los grupos por jerarquización obtenidos del dendograma se procedió a evaluar cada uno de los 11 reactivos de liderazgo, aceptándose como respuestas grupales aquellas en las que al menos el 75% de los integrantes coincidieran.

Una vez identificadas las respuestas grupales, se empleó el mismo procedimiento de codificación del apartado 5.5.1 (Codificación para Determinar el Estilo de Liderazgo) de este apartado, en el cual a cada respuesta grupal se le dio el valor de 1 si cumple con el liderazgo respectivo (autocrático, transaccional, transformacional y servidor) y el liderazgo que obtuviera mayor puntaje con la suma de los reactivos fue considerado el liderazgo dominante del grupo.

Con la culminación de este apartado, pueden concluirse los siguientes puntos:

- Los instrumentos para evaluar estilos de liderazgo son diversos y extensos en cuanto a número de reactivos, además de aplicables a cualquier tipo de líder sin importar el giro empresarial al que pertenezcan; aunado a lo anterior, el evaluar estilos de liderazgo orientados a la RSE a través de reactivos diseñados para un sistema agrícola puede ser visto como un importante aporte al conocimiento científico.
- En cuanto a la RSE, no existe un instrumento en particular para evaluarla en organizaciones pertenecientes a un sistema vid de mesa; por lo que el proponer una evaluación de los niveles de RSE a través de certificaciones sociales y ambientales debería ser considerado como una propuesta pionera en esta rama de las ciencias sociales.
- Finalmente según los procedimientos metodológicos estudiados en el marco referencial, el analizar la relación entre los estilos de liderazgo y RSE se ha llevado a cabo principalmente a través de pruebas de hipótesis estadística, además de no encontrarse estudios que relacionen ambas variables mediante la agrupación por jerarquización; es por ello, que resulta innovador emplear esta

herramienta para relacionar los estilos de liderazgo y niveles de RSE de las organizaciones.

En el próximo apartado se describirán los resultados obtenidos con la implementación de los procedimientos metodológicos anteriormente explicados, así como su contraste con la revisión de literatura.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo del presente capítulo consistió en analizar la evidencia empírica y su congruencia con la hipótesis de investigación: el estilo de liderazgo transformacional permite mayores niveles de RSE en las exportadoras de uva de mesa del estado de Sonora, lo cual ayudo a contrastar los fundamentos teóricos y metodológicos planteados:

6.1 Características Sociodemográficas de los Líderes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa

A continuación se presenta en la tabla 6 las principales características sociodemográficas de los líderes evaluados, donde pueden apreciarse entre otros cuestionamientos el rango por edad, antigüedad en la organización, formación profesional y la antigüedad en el puesto de cada uno de los productores.

Como se observa, en las organizaciones que integran el sistema de uva de mesa sonorenses la mayoría de sus líderes (41.7%) son menores a los 39 años de edad. Los dirigentes con mayor edad representan una baja proporción que curiosamente, son quienes tienen más de diez años en sus puestos y en la organización. Esta tendencia evidencia un cambio generacional importante, donde los jóvenes están tomando las riendas de las organizaciones. Otra característica importante de estos jóvenes líderes es que vienen formados en diversas áreas de ingeniería y administración, tales como la contabilidad y administración financiera, así como la ingeniería industrial. Se trata de líderes que tienen poco tiempo en las organizaciones y en sus puestos.

Tabla 6. Características sociodemográficas de los líderes

Rango de edad	%	Antigüedad en la organización	%	Formación profesional	%	Antigüedad en el puesto	%
26 a 39 años	41.7	3 a 5 años	16.7	Ingeniería	8.4	Menos de 3 años	8.4
				Administración	8.3	3 a 5 años	8.3
		6 a 10 años	8.3	Ingeniería	8.3	Menos de 3 años	8.3
		Más de 10 años	16.7	Administración	16.7	6 a 10 años	8.4
						Más de 10 años	8.3
40 a 53 años	16.6	3 a 5 años	8.3	Administración	16.6	3 a 5 años	8.3
		Más de 10 años	8.3			Menos de 3 años	8.3
54 a 67 años	25	Más de 10 años	25	Ingeniería	25	Más de 10 años	25
68 a 80 años	16.7	Más de 10 años	16.7	Administración	16.7	Más de 10 años	16.7

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Por otra parte existe un grupo de líderes en el rango de 40 a 53 años, cuya formación profesional es más vinculada a los procesos administrativos: administración de empresas, contabilidad y agronegocios, carreras que han propiciado las capacidades de sus líderes hacia un dinamismo en las estructuras organizativas y un ensamble adecuado a las estructuras de mercado como lo señalan Robles y Garza (2011); en cuanto a los dirigentes situados entre los 54 a 67 años de edad, destaca que se encuentran formados en áreas de ingeniería como agronomía y la fitotecnia, dos ramas de injerencia directa en el proceso de producción de sus organizaciones.

Se encuentra el grupo de líderes con edad mayor (68 a 80 años), los cuales son cada vez menos en las organizaciones, representan poco menos del 17%. Son personas con amplia trayectoria, bastante conocimiento y que han sabido adaptarse a los cambios en el mercado.

6.2 Identificación de los Estilos de Liderazgo

En la tabla 7 se muestran los puntajes totales de cada uno de los estilos de liderazgo, estableciendo que el liderazgo con mayor puntaje será considerado el estilo de liderazgo dominante en cada uno de los administradores encuestados.

Tabla 7. Puntajes de estilos de liderazgo en productores de uva

Entrevistado	Autocrático	Transaccional	Transformacional	Servidor	Liderazgo dominante
1	6	4	4	4	Autocrático
2	4	7	4	4	Transaccional
3	3	3	7	8	Servidor
4	3	4	7	6	Transformacional
5	4	6	5	5	Transaccional
6	4	6	5	5	Transaccional
7	2	5	7	6	Transformacional
8	4	5	7	6	Transformacional
9	6	4	4	4	Autocrático
10	2	4	7	7	Transformacional / servidor
11	2	5	6	5	Transformacional
12	5	3	5	6	Servidor

Elaboración propia en base a resultados obtenidos

La tabla 8 presenta los *porcentajes* de estilos de liderazgo, con la cual se visualiza los respectivos puntajes obtenidos de cada uno de los estilos de liderazgo identificados en la muestra de análisis.

Como puede apreciarse los estilos de liderazgo mayoritarios fueron el transformacional y transaccional con porcentajes de 33.33% y 25% de frecuencia, quedando en una menor proporción el liderazgo servicial, autocrático y transformacional/servidor.

Tabla 8. Porcentajes de estilos de liderazgo

Líder	Tipo de liderazgo	%
1	Autocrático	16.67
9		
2	Transaccional	25
5		
6		
4	Transformacional	33.33
7		
8		
11		
10	Transformacional/Servidor	8.33
3	Servidor	16.67
12		
Total		100

Elaboración propia en base a resultados

En la tabla 9 pueden visualizarse los estilos de liderazgo y características sociodemográficas de cada uno de los líderes de las productoras de uva de mesa.

Como se observa, *los líderes de estilo autocrático* destacan por ser adultos jóvenes entre los 26 a 39 años de edad y tener estudios de ingeniería. En cuanto a los *líderes transaccionales* no hay alguna característica sociodemográfica que los caracterice en particular; por otra parte *los transformacionales* inciden en tener una antigüedad tanto en la organización como en su puesto de más de 10 años. Por otra parte, *los líderes servidores* matizan en tener más de 10 subordinados a su cargo, así como tener una edad entre los 40 a 53 años.

Tabla 9. Estilos de liderazgo y características sociodemográficas de los productores de uva de mesa

Estilo liderazgo	Porcentaje	Edad	Profesión	Antigüedad en la organización	Puesto	Antigüedad en el puesto	Personal a su cargo
Autocrático	16.7	26 a 39 años	Ingeniería	6 a 10 años	Presidente del Consejo	Menos de 3 años	Más de 10
		26 a 39 años	Ingeniería	3 a 5 años	Director General	3 a 5 años	Entre 5 y 10
Transaccional	25.0	26 a 39 años	Administración	Más de 10 años	Director General	6 a 10 años	Más de 10
		54 a 67 años	Ingeniería	Más de 10 años	Director General y Presidente del consejo	Más de 10 años	Más de 10
		26 a 39 años	Ingeniería	3 a 5 años	Gerente General	Menos de 3 años	Más de 10

Elaboración propia en base a resultados

Tabla 9. Estilos de liderazgo y características sociodemográficas de los productores de uva de mesa (continuación)

Estilo liderazgo	Porcentaje	Edad	Profesión	Antigüedad en la organización	Puesto	Antigüedad en el puesto	Personal a su cargo
Transformacional	33.3	54 a 67 años	Ingeniería	Más de 10 años	Director General	Más de 10 años	Más de 10
		68 a 80 años	Contabilidad y administración	Más de 10 años	Director General y Presidente del Consejo	Más de 10 años	Entre 5 y 10
		54 a 67 años	Ingeniería	Más de 10 años	Vicepresidente	Más de 10 años	Menos de 5
		26 a 39 años	Contabilidad	Más de 10 años	Gerente Administrativo	Más de 10 años	Más de 10
Transformacional / servidor	8.3	68 a 80 años	Ingeniería	Más de 10 años	Director General	Más de 10 años	Más de 10
Servidor	16.7	40 a 53 años	Ingeniería	3 a 5 años	Gerente General y Representante legal	3 a 5 años	Más de 10
		40 a 53 años	Contabilidad y administración	Más de 10 años	Administrador General	Menos de 3 años	Más de 10

Elaboración propia en base a resultados

6.3 Identificación de los Niveles de RSE

A partir de la aplicación del instrumento, se identificaron las certificaciones sociales y ambientales más importantes de los sujetos de estudio participantes, excluyéndose aquellas que sus lineamientos se repetían en otras de las mismas. A continuación puede visualizarse en la tabla 10 las respectivas certificaciones con las que se encuentran acreditadas las organizaciones entrevistadas. El valor de 1 significa que la organización se encuentra avalada por dicha certificación. Posteriormente a partir de las certificaciones seleccionadas, se relacionaron sus lineamientos con los indicadores adaptados de Gallardo et al (2013) en las tablas 11, 12 y 13, las cuales se les asignó el valor de 1 si la certificación cumple con el respectivo indicador de cada dimensión (social, económica y ambiental) o de 0 en caso de no cumplir.

Tabla 10. Certificaciones en organizaciones productoras de uva

Organización	Certificación					
	GLOBAL GAP	FAIRTRADE	TESCO	RAINFOREST	DEALTI	SENASICA
1	1	1	0	0	1	1
2	1	1	1	0	1	1
3	1	0	0	0	0	1
4	1	1	0	0	1	1
5	1	1	0	1	1	1
6	1	0	0	0	1	0
7	1	1	1	1	1	1
8	1	0	0	0	1	1
9	1	0	0	0	1	0
10	1	0	0	0	0	1
11	1	0	1	0	1	1
12	1	0	0	0	1	0

Elaboración propia en base a resultados

Tabla 11. Relación entre indicadores para evaluar la dimensión social de la RSE y certificaciones.

Dimensión	Indicador	Certificaciones				
		Global gap	Fairtrade	Tesco	Rainforest	DEALTI
S O C I A L	1. Estamos a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social	0	1	0	1	0
	2. Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados	0	1	0	1	1
	3. Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales	1	1	1	1	1
	4. Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)	0	1	0	1	0
	5. Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados	0	1	0	1	1
	6. Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal	0	1	0	1	1
	7. Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa	0	1	0	1	0
	8. Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados	0	1	0	1	0
	9. Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad	0	0	0	0	1
	10. Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos	1	1	1	1	1
	11. Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes	1	1	1	0	0
	12. Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad	1	1	1	1	0

Elaboración propia (Gallardo et al, 2013; González et al, 2010; GLOBALGAP.ORG, s.f.; FAIRTRADE.NET, s.f.; Tesco NURTURE, s.f.; Sustainable Agriculture, s.f. y STPS, 2016).

Tabla 12. Relación entre indicadores para evaluar la dimensión económica de la RSE y certificaciones.

Dimensión	Indicador	Certificaciones				
		Global gap	Fairtrade	Tesco	Rainforest	DEALTI
E C O N Ó M I C A	1. Pagamos salarios por encima de la media del sector	0	1	0	1	0
	2. El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen	0	1	0	1	0
	3. Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios	1	1	1	1	0
	4. El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión	1	0	1	0	0
	5. Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas	1	0	1	1	0
	6. Nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	1	1	1	1	0
	7. Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables)	1	1	1	1	0
	8. Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región	0	0	0	1	0

Elaboración propia (Gallardo et al, 2013; González et al, 2010; GLOBALGAP.ORG, s.f.; FAIRTRADE.NET, s.f.; Tesco NURTURE, s.f.; Sustainable Agriculture, s.f. y STPS, 2016).

Tabla 13. Relación entre indicadores para evaluar la dimensión ambiental de la RSE y certificaciones.

Dimensión	Indicador	Certificaciones				
		Global gap	Fairtrade	Tesco	Rainforest	DEALTI
A M B I E N T A L	1. Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental	1	1	1	1	0
	2. Utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental	1	1	1	1	0
	3. Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia	1	1	1	1	0
	4. Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas	1	1	1	1	0
	5. Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen	1	1	1	1	0
	6. Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales	1	1	1	1	0
	7. Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos	1	1	1	1	0
	8. Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables	1	1	1	1	0
	9. Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural	1	1	1	1	0

Elaboración propia (Gallardo et al, 2013; González et al, 2010; GLOBALGAP.ORG, s.f.; FAIRTRADE.NET, s.f.; Tesco NURTURE, s.f.; Sustainable Agriculture, s.f. y STPS, 2016).

A continuación se mostraran los resultados obtenidos de las organizaciones productoras de uva de mesa, con sus respectivos porcentajes y niveles de RSE en las dimensiones social, económica, ambiental y general.

6.3.1 Nivel de RSE en la Dimensión Social

Como puede apreciarse en la tabla 14, en promedio las organizaciones analizadas cumplen con un nivel de RSE social alto, pese a que 2 de ellas se encuentran en un nivel bajo.

Tabla 14. Nivel de RSE social en organizaciones productoras de uva

Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA	% RSE Social	Nivel RSE Social
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100.00	Alto
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100.00	Alto
3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	33.33	Bajo
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100.00	Alto
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100.00	Alto
6	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	66.67	Medio
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100.00	Alto
8	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	66.67	Medio
9	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	66.67	Medio
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	33.33	Bajo
11	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	66.67	Medio
12	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	66.67	Medio
Promedio														75.00	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Destaca que el 100% de las organizaciones cumplen con los indicadores de tener niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales; mecanismos de dialogo con empleados dinámicos; preocuparse por proporcionar productos y servicios de alta calidad a sus clientes y ofrecer productos/servicios que cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad.

Por otra parte, las organizaciones cumplen en menor proporción con los aspectos de estar a favor de contratar a personas con riesgo de exclusión social; estar comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos, etc.); considerar las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la organización; así como existir igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Los resultados obtenidos en la dimensión social de la RSE de las organizaciones productoras de uva de mesa concuerdan con Hurtado et al (2018) en que estas organizaciones ofrecen a sus trabajadores servicios de salud y áreas de trabajo seguras, se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus empleados a través de viviendas amuebladas y cómodas, así como participación en proyectos sociales destinados a la comunidad, tales como áreas de recreación.

6.3.2 Nivel de RSE en la Dimensión Económica

En lo que respecta a la dimensión económica de la RSE, las organizaciones productoras de uva cumplen con un nivel de RSE alto, a pesar de que más de la mitad de dichas organizaciones cumplen con un nivel medio (ver tabla 15).

Resalta el hecho de que el 100% de las organizaciones cumplen con los indicadores de proporcionar a los clientes información completa de sus productos; el respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario en su gestión; disponen de procedimientos eficaces de gestión de quejas con sus clientes; se esfuerzan por potenciar

relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuo con sus proveedores; además de estar conscientes de incorporar comprar responsables (comprar con proveedores responsables).

Tabla 15. Nivel de RSE económico en organizaciones productoras de uva

Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	SUMA	% RSE Económico	Nivel RSE Económico
1	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87.50	Alto
2	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87.50	Alto
3	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
4	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87.50	Alto
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100.00	Alto
6	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100.00	Alto
8	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
9	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
10	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
11	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
12	0	0	1	1	1	1	1	0	5	62.50	Medio
Promedio										75.00	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Por otra parte, las organizaciones productoras de uva cumplen en menor proporción con aspectos como pagar salarios por encima de la media del sector, ofrecer salarios que estén relacionados con las competencias y rendimientos que obtienen sus empleados; así como fomentar relaciones comerciales con empresas de la región.

Como ha podido analizarse, estas organizaciones agrícolas cumplen con un nivel de RSE económico alto, lo cual coincide con la investigación realizada con Aranda (2016) en que sus líderes poseen conocimientos sobre los aspectos de mercado y exigencias de sus clientes; además de reconocer que los principales requerimientos son los relacionados con la calidad e inocuidad de sus productos.

6.3.3 Nivel de RSE en la Dimensión Ambiental

Según los resultados obtenidos en la dimensión ambiental, todas las organizaciones cumplen con el 100% de los indicadores, por lo que todas presentan un nivel de RSE ambiental alto (Véase tabla 16).

Tabla 16. Nivel de RSE ambiental en organizaciones productoras de uva

Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA	% RSE Ambiental	Nivel RSE Ambiental
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100.00	Alto
Promedio											100.00	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Como puede apreciarse las organizaciones estudiadas cumplen con todos los indicadores ambientales, lo cual puede ser atribuido al giro del negocio en el sector agrícola, el cual requiere del cumplimiento de muchas normas para la producción y comercialización de alimentos frutícolas. Los 9 indicadores ambientales cumplidos son: minimizar su impacto ambiental; utilizar consumibles y productos de bajo impacto al medio ambiente; considerar el ahorro de energía para mayores niveles de eficiencia; valorar positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas; estar conscientes en planificar inversiones para reducir su impacto ambiental; estar a favor de la reducción en la emisión de gases y el reciclaje de materiales; tener una predisposición para la utilización, compra o producción de artículos ecológicos; valorar el uso de envases y embalajes reciclables; así como participar en actividades relacionadas con la protección y mejora del entorno natural.

Los anteriores resultados de RSE alta no concuerdan con lo obtenido por Hurtado et al (2018) quienes encuentran que las organizaciones productoras presentan bajos niveles en control de bajas temperaturas, control de residuos orgánicos e inorgánicos y métodos de ahorro de energía, así como niveles medios en la eficiencia en uso de agua; esta diferencia puede deberse a las limitantes en el presente estudio, bajo la cual se consideró que si las organizaciones cuentan con las certificaciones, se supondrá que cumplen con el 100% de los lineamientos tanto obligatorios como optativos de la respectiva acreditación ambiental.

6.3.4 Nivel de RSE General

En general las organizaciones productoras de uva cumplen con un nivel de RSE general alto (ver tabla 17), destacando que solo dos de ellas presentan nivel medio aparentemente debido a sus bajos niveles de RSE social atribuidos a que no cumplen en indicadores como estar a favor de la contratación de personas en exclusión social; estar comprometidos en la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos

puestos, etc.); considerar las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa; así como existir igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Tabla 17. Nivel de RSE general en organizaciones productoras de uva

Organización	Total de indicadores sociales cumplidos	% RSE Social cumplido	Total de indicadores sociales cumplidos	% RSE Económico cumplido	Total de indicadores ambientales cumplidos	% RSE Ambiental cumplido	% RSE General	Nivel RSE General
1	12	33.33	7	29.17	9	33.33	95.83	Alto
2	12	33.33	7	29.17	9	33.33	95.83	Alto
3	4	11.11	5	20.83	9	33.33	65.28	Medio
4	12	33.33	7	29.17	9	33.33	95.83	Alto
5	12	33.33	8	33.33	9	33.33	100.00	Alto
6	8	22.22	5	20.83	9	33.33	76.39	Alto
7	12	33.33	8	33.33	9	33.33	100.00	Alto
8	8	22.22	5	20.83	9	33.33	76.39	Alto
9	8	22.22	5	20.83	9	33.33	76.39	Alto
10	4	11.11	5	20.83	9	33.33	65.28	Medio
11	8	22.22	5	20.83	9	33.33	76.39	Alto
12	8	22.22	5	20.83	9	33.33	76.39	Alto
Promedio		25.00	Promedio	25.00	Promedio	33.33	83.33	Alto

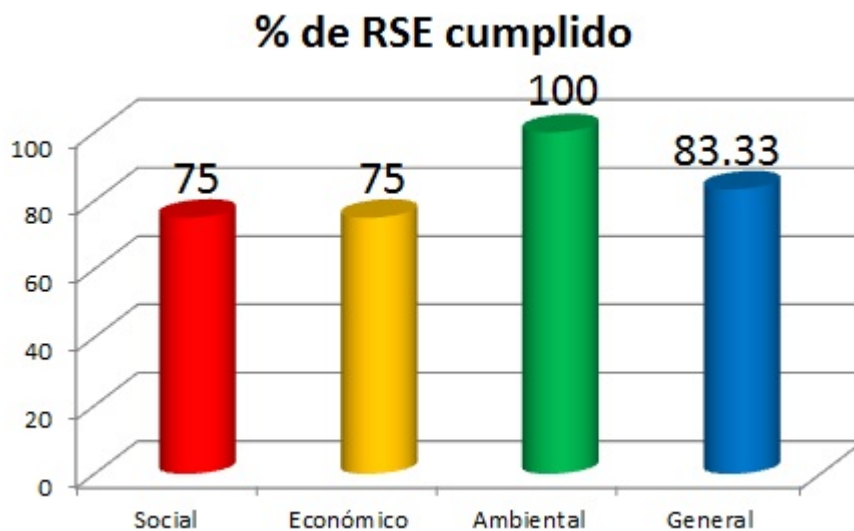
Elaboración propia en base a resultados

Posteriormente puede observarse el grafico 6, el cual visualiza los porcentajes de RSE social, económico, ambiental y general cumplidos en promedio por las organizaciones productoras de uva de mesa del presente estudio. La RSE ambiental se cumple totalmente (100%); las dimensiones social y económica se cumplen con un 75% de sus indicadores, dando como resultado un nivel de RSE general de 83.33%. Esto demuestra el hecho de que en el sistema de producción de uva las organizaciones se enfocan más en cumplir con los aspectos ambientales a causa de la competitividad en la cual si no

cumplen con los lineamientos ambientales no podrán exportar sus productos hacia los EUA.

Por otra parte, estos resultados de dar prioridad a la dimensión ambiental y dejar en segundo plano el aspecto social y económico de la RSE, contrasta con Hurtado et al (2018), quienes consideran que es el aspecto social el de mayor importancia para las organizaciones productoras de uva de mesa.

Figura 6. Promedio de porcentajes cumplidos de las dimensiones de la RSE en organizaciones productoras de uva



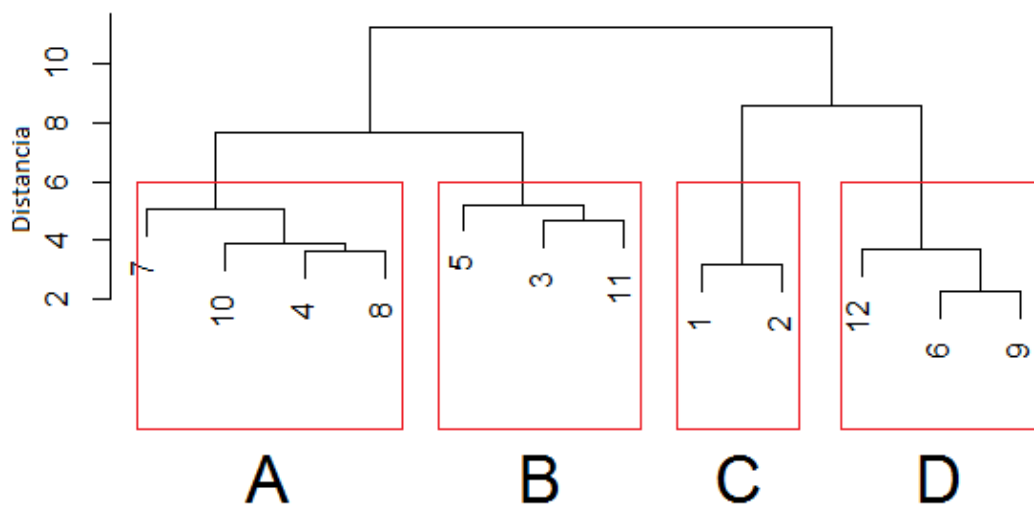
Elaboración propia en base a resultados

6.4 Relación Entre Estilos de Liderazgo y Niveles de RSE

Los resultados derivados de la agrupación por jerarquización a través del software R, permitieron identificar cuatro grupos de organizaciones (Véase figura 7).

El grupo A se integra por líderes transformacionales, quienes se caracterizan por repartir las recompensas e incentivos en base a la asistencia, puntualidad y desempeño a sus empleados; suelen dar segundas oportunidades a empleados que no siguen normas o reglas de conducta y consideran que la sustentabilidad es importante tanto para ellos como la organización.

Figura 7. Agrupación de organizaciones exportadoras sonorenses de uva de mesa por jerarquización.



Elaboración propia en base a resultados

En lo que respecta al grupo B, este se conforma por líderes transformacionales/servidores quienes le dan importancia al desarrollo personal de cada miembro de su equipo y dialogan entre los sujetos implicados en caso de presentarse algún tipo de hostigamiento, lo cual puede ser atribuido a que le dan mayor importancia a las necesidades de sus seguidores y en segundo lugar a las de la organización.

Posteriormente el grupo C destaca por tener líderes transaccionales, los cuales le dan importancia al desarrollo personal de cada miembro de su equipo; tienden a reprender o sancionar a sus empleados cuando haya algún incumplimiento; en caso de presentarse algún problema en la organización no suelen hacer responsables a sus empleados pero

les indican que deben buscar soluciones conjuntas; además de realizar la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades en base en la descripción de puestos del organigrama.

Finalmente el grupo D se caracteriza por integrarse de líderes autocráticos, quienes entre otros aspectos reprenden o sancionan a sus empleados en caso de incumplimientos; suelen repartir incentivos en base a la asistencia, puntualidad y desempeño de sus empleados; en el caso de algún hostigamiento llamarían directamente a las autoridades para su arreglo sin realizar un dialogo interno previo; así como ven importante la sustentabilidad porque se los exige su organización.

Analizando la conformación de los 4 grupos de liderazgos, es interesante que este ordenamiento se asemeja al propuesto por Pless et al (2012) en el sentido de que los liderazgos de un lado son más propensos en preocuparse por el bienestar de sus empleados, dándoles segundas oportunidades, además de ver la RSE por convicción ética, mientras que conforme se ubican en el lado opuesto consideran a la RSE una exigencia de mercado u obligación legal para sus operaciones. Sumado a lo anterior, estos dos límites coinciden con Groves y LaRocca (2011) en el aspecto de que hay líderes más enfocados a valores éticos deontológicos como el altruismo y derechos universales, y por otra parte existen líderes más afines con valores éticos utilitaristas asociados en las recompensas y beneficios.

A continuación se presentan en las tablas 18, 19 y 20 los niveles de RSE social y económica por agrupamiento; así como su integración con los estilos de liderazgo y características sociodemográficas de sus líderes. Es importante señalar que no se analizó la dimensión ambiental de la RSE ya que según los resultados obtenidos todas las organizaciones tenían un nivel alto con el 100% de su cumplimiento.

Tabla 18. Niveles de RSE Social por agrupamiento de productores de uva

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	% RSE Social	Nivel RSE Social
A	50%	75%	100%	50%	75%	75%	50%	50%	75%	100%	100%	100%	75.00%	Alto
B	33%	67%	100%	33%	67%	67%	33%	33%	67%	100%	100%	100%	66.67%	Medio
C	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100.00%	Alto
D	0%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	66.67%	Medio
Promedio	46%	85%	100%	46%	85%	85%	46%	46%	85%	100%	100%	100%	77.08%	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Tabla 19. Niveles de RSE Económica por agrupamiento de productores de uva

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	% RSE Económico	Nivel RSE Económico
A	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	25%	78.13%	Alto
B	33%	33%	100%	100%	100%	100%	100%	33%	75.00%	Alto
C	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	87.50%	Alto
D	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	62.50%	Medio
Promedio	46%	46%	100%	100%	100%	100%	100%	15%	75.78%	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Tabla 20. Agrupamiento entre estilos de liderazgo y dimensiones social y económica de RSE de productores de uva

Grupo	Edad (años)	Antigüedad organización (años)	Antigüedad puesto (años)	Personal a su cargo	Estilo liderazgo	% RSE Social	Nivel RSE Social	% RSE Económico	Nivel RSE Económico	%RSE social y económico	Nivel RSE Social y Económico
A	Entre 54 y 80	Más de 10	Más de 10	Desde cero a más de 10	Transformacional	75.00%	Alto	78.13%	Alto	76.56%	Alto
B	Entre 26 y 67	Desde 3 a mas de 10	Desde 3 a mas de 10	Más de 10	Transformacional / servidor	66.67%	Medio	75.00%	Alto	70.83%	Alto
C	Entre 26 y 39	Desde 6 a mas de 10	Desde cero a 10	Más de 10	Transaccional	100.00%	Alto	87.50%	Alto	93.75%	Alto
D	Entre 26 y 53	Desde 3 a mas de 10	Desde cero a 5	Desde 5 a mas de 10	Autocrático	66.67%	Medio	62.50%	Medio	64.58%	Medio
Promedio						77.08%	Alto	75.78%	Alto	76.43%	Alto

Elaboración propia en base a resultados

Como puede apreciarse en la tabla 18 en promedio las organizaciones productoras de uva de mesa presentan un nivel de RSE social alto.

Destaca el hecho de que los 4 grupos cumplen con los criterios de:

- Altos niveles de salud y seguridad laboral
- Mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
- Proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a clientes
- Productos y/o servicios cumplen con estándares nacionales e internacionales de calidad

Por otra parte, el grupo D es el único que no cumple con los criterios de:

- A favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social
- compromiso con la creación de empleo
- Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
- Igualdad de oportunidades para todos los empleados

En lo concerniente al promedio de RSE económico en las organizaciones productoras de uva de mesa presentan un nivel alto (véase tabla 19),

Destaca el hecho de que los 4 grupos cumplen con los criterios de:

- Proporcionar a los clientes información completa de productos
- Respeto a los derechos de los consumidores
- Disponer de procedimientos eficaces de gestión de quejas
- Relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con proveedores
- Incorporar compras responsables (proveedores responsables)

Por otra parte, los 4 grupos presentan un nivel bajo o nulo en cuanto a fomentar las relaciones comerciales con empresas de la región.

En la tabla 20 destacan los grupos A de liderazgo transformacional y C de transaccional debido a tenerlos niveles más altos de RSE social y económica (76.56% y 93.75% respectivamente), coincidiendo con la revisión de literatura en que dichos estilos son los más óptimos para impulsar la RSE en las organizaciones (Angus-leppan, 2010; Páez et al, 2014; Veríssimo y Lacerda, 2015; Gabriel, 2016); resaltando los líderes transaccionales con los mayores niveles, esto concuerda con Pless et al (2012) debido a que la RSE está siendo introducida como una exigencia de mercado y no por convicción ética de los empresarios.

7. CONCLUSIONES

El sistema vid de mesa sonoreño es de gran relevancia para el desarrollo regional, entre otras razones de él depende un derrame económico de alrededor de 200 millones de dólares, además de la generación de 3 millones de jornales promedio al año, generación de divisas, y una red de proveedores directos e indirectos, de ahí la importancia de su sostenibilidad.

Las nuevas exigencias de mercado están originando que la RSE se promueva e implemente dentro de las organizaciones productoras de uva de mesa, lo que a su vez de acuerdo con el pacto mundial está contribuyendo hacia el desarrollo sustentable de la región.

Los estudios sobre RSE y estilos de liderazgo han sido llevados a cabo en diferentes sectores empresariales, esbozando una mayor presencia de estilos de liderazgo transaccional y transformacional, con matices diferenciados según el país, sector y tamaño de empresa. Destacando que el liderazgo transformacional es el idóneo para la implementación de la RSE en las organizaciones.

En cuanto a los aspectos metodológicos, por un lado los instrumentos para evaluar estilos de liderazgo son diversos y extensos, además de aplicables a cualquier tipo de líder sin importar el giro empresarial al que pertenezcan; aunado a lo anterior, el evaluar estilos de liderazgo orientados a la RSE a través de reactivos diseñados para un sistema agrícola puede ser visto como un importante aporte al conocimiento científico.

Por otra parte, no existe un instrumento en particular para evaluar la RSE en organizaciones pertenecientes a un sistema vid de mesa; por lo que el proponer una evaluación de los niveles de RSE a través de certificaciones sociales y ambientales debería ser considerado como una propuesta pionera en esta rama de las ciencias sociales.

En lo concerniente a la relación entre los estilos de liderazgo y RSE de acuerdo a la revisión de literatura, el analizar la dependencia entre ambas variables se ha llevado a cabo principalmente a través de pruebas de hipótesis estadística, además de no encontrarse estudios que las relacionen mediante la agrupación por jerarquización; es por ello, que resulta innovador emplear esta herramienta para relacionar los estilos de liderazgo y niveles de RSE de las organizaciones.

El análisis de los resultados obtenidos *concluye que las organizaciones del sistema vid de mesa han avanzado en la sustentabilidad de sus procesos, enfocándose en cumplir con los aspectos ambientales debido a la competitividad y exigencias legales para la exportación de sus productos, dejando en segundo plano el aspecto social y económico de la RSE; así como que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional son los que permiten mayores niveles de RSE en este tipo de organizaciones agrícolas* debido a que fueron los grupos con puntajes más altos, destacando los líderes transaccionales debido a que la RSE está siendo introducida como una exigencia de mercado y no por convicción ética de los empresarios.

8. RECOMENDACIONES

Es recomendable la realización de investigaciones a mayor profundidad sobre cada una de las dimensiones de la RSE a través de la triple cuenta de resultados, tanto en sus aspectos económicos, sociales y ambientales; así como de ser analizado este principio ético a través de otros enfoques teóricos dentro del sistema vid sonoreNSE.

Por otra parte, es pertinente que se realicen estudios de reproducibilidad en otro tipo de sectores empresariales, con el fin de la validación del instrumento de investigación, así como corroborar y analizar si pueden ser generalizables las conclusiones obtenidas.

9. LIMITANTES

Las certificaciones sociales y ambientales que fueron estudiadas están conformadas por una serie de requisitos obligatorios y otros a modo de sugerencia para lograr su acreditación. Para efectos del presente trabajo de investigación se consideró que si una organización estaba acreditada por una certificación, esta cumplía tanto con los lineamientos obligatorios como los de sugerencia, debido a que difícilmente los entrevistados se prestan a brindar detalles de cada una de sus certificaciones.

10. REFERENCIAS

- Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa. (s.f.). Productores. Recuperado de <http://aalpum.org/productores/>
- Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México. (s.f.). ¿Qué es el ALIARSE? Recuperado de <http://www.aliarse.org.mx/>
- Allport G. y Odbert H.S. 1936. Trait-Names: a psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1).
- Allport G. 1937. *Personality: a psychological interpretation*. Holt. New York.
- Andrade S. 2005. Diseño y arquitectura organizativa en la globalización. *Administración y organizaciones*. 15:71-92.
- Angus-Leppan T., Metcalf L. and Benn S. 2010. Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*. 93(2):189-213.
- Aranda, F. (2016). *Liderazgo y organizaciones sustentables en el sistema vid sonoreño*. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. México, Sonora.
- Arnoletto, E.J. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2010d/777/
- Arribas, A. (2016). No hay RSE sin líderes que sean capaces de transmitir sus valores y su visión a los sectores de la empresa y a cada uno de sus colaboradores. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/comEstrategica/dircom82.html>
- Babiak K. and Wolfe R. 2009. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*. 23(6):717-742.
- Barnett M. L. and Lee S. 2012. Business as usual? An exploration of the determinants of success in the multinational transfer of corporate responsibility initiatives. *Business & Politics*. 14(3):1-27.
- Barroso M., Zayas M. y González M. 2016. Grado de responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas industriales del sur de Sonora. *Revista de Investigación Académica sin frontera*. (24):1-17.
- Bass B. M. 1985a. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. New York.
- Bass B. M. 1985b. Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*. 13(2):26-40.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Baumgartner R. 2009. *Organizational culture and leadership: preconditions for the*

- development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*. 17(2):102–113.
- Baumgartner R. and Ebner D. 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*. 18(2):76-89.
- Beaven, M. H. 1989. Leadership, Charisma, Personality, and Power. A paper presented at the Annual Meeting of the National Women's Studies Association. Towson.
- Bellver, A. R. (2015). El líder autocrático: características, ventajas e inconvenientes. Recuperado de <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>
- Berges, G. (2013). Ser sustentable, el futuro de las empresas exitosas. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/ser-sustentable-el-futuro-de-las-empresas-exitosas/>
- Blake R. R. and Mouton J. S. 1964. *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Company. Houston, Texas.
- Broadbent J., Laughlin R. and Alwani-Starr G. 2010. Steering for sustainability. *Public Management Review*. 12(4):461-473.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Cajiga, C. J. F. (s.f.). El concepto de responsabilidad social empresarial. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Caldas M. E., Lacalle G. y Carrión R. 2012. *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex. 203pp.
- Calvo, D. (2016). Análisis cluster jerárquico en R. Recuperado de <http://www.diegocalvo.es/analisis-cluster-jerarquico-en-r/>
- Caravedo B. 1998. *Perú: empresas responsables*. SASE. Lima. 213pp.
- Carlyle T. 1907. *Oh heroes, hero-worship and the heroic in history*. Houghton Mifflin Company. The Riverside Press Cambridge. Boston.
- Carroll A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 34(4):39-48.
- Cattell R.B. 1965. *The Scientific Analysis of Personality*. Baltimore: Penguin Books. 399pp.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (s.f.). ¿Qué es el Cemefi? Recuperado de <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2014). Reconocen las Mejores Prácticas de RSE 2014. Recuperado de <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/3078-reconocen-las-mejores-practicas-de-rse-2014.html>
- CONAGUA. (2008). *Estadísticas del agua en México, edición 2008*. Recuperado de http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Publicaciones/Publicaciones/EAM_2008.pdf

- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica. (s.f.). Nuestra empresa. Recuperado de <http://www.compite.org.mx/empresa.html>
- Compromiso RSE. (2013). La RSE como factor clave para aumentar la competitividad. Recuperado de <http://www.compromisorse.com/reportajes/2013/01/21/la-rse-como-factor-clave-para-aumentar-la-competitividad/>
- Corral Y. 2009. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación, para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación. 19(33):228-247.
- Corral V.V. 2010. Psicología de la sustentabilidad. Trillas. Primera edición. México.
- Correa J. J.G. 2007. Evolución de los conceptos de responsabilidad social empresarial balance social. Semestre Económico. 10(20):87-102.
- Coskun A. M. and Kisacik H. 2017. The corporate sustainability solution: triple bottom line. Kurumsal Sürdürülebilirlik Çözümü.18-34.
- Day G. 2006. Aligning the organization with the market. MIT Sloan Management Review. 48(1):41-49.
- Desarrollo de la Responsabilidad Social. (s.f.) Manual de Autoevaluación de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf
- Diario oficial de la Federación. (2012). NMX-SAST-26000-IMNC-2011. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5255245&fecha=19/06/2012
- Dyllick T. and Hockerts K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment. 11(2):130–141.
- Downton J.V. 1973. Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process. The Free Press. New York.
- Dueñas S. D. G. 2009. Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. Revista del Centro de Investigación. 8(32):81-97.
- Duque O., Cardona A. y Rendón A. 2013. Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración. 29(50):196-206.
- Elkington J. 1997. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Ltd. Primera edición. Oxford, Great Britain.
- Estrada, M. S. (2007). Análisis crítico: liderazgo a través de la historia. Recuperado de <http://artdoctoradogerencia.blogspot.mx/2011/10/analisis-critico-liderazgo-traves-de-la.html>
- Expansión. (2008). Empresas sustentables. Recuperado de <https://expansion.mx/manufactura/actualidad/empresas-sustentables>
- FAIRTRADE INTERNATIONAL. (s.f.) Criterios. Recuperado de <https://www.fairtrade.-net/es/standards.html>

- Fernández G.R. 2009. Responsabilidad social corporativa. Editorial Club Universitario. Primera edición. España. 408pp.
- Fernández, B. A. (2012). Liderazgo ético para la responsabilidad social en la industria farmacéutica. Recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/16014-liderazgo-etico-para-la-responsabilidad-social-en-la-industria-farmaceutica>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations y International Organization of Vine and Wine Intergovernmental Organization. (2016). FAO-OIV Focus 2016. Recuperado de <http://www.oiv.int/js/lib/pdfjs/web/viewer.html?file=/public/medias/5268/fao-oiv-focus-2016.pdf>
- Fiedler F. E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. McGrawHill. New York.
- Fresh Plaza. (2016). México: Sonora to Produce 20 million boxes of table grapes. Recuperado de <http://www.freshplaza.com/article/159916/Mexico-Sonora-to-produce-20-million-boxes-of-table-grapes>
- Gabriel, F. (2016). Prácticas de responsabilidad social en PYMES: la importancia del liderazgo. Universidad Rey Juan Carlos, España.
- Gallardo V. y Sánchez H. 2013. Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. (38):14-31.
- Gallardo V., Sanchez H. y Corchuelo M. 2013. Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. Revista de Contabilidad. 16(1):11-23.
- Garriga E. and Mele D. 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Journal of Business Ethics. (53):52-71.
- GLOBALG.A.P. (s.f.). Que hacemos. Recuperado de [http://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/globalg.a.p./](http://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/globalg.a.p/)
- Gómez D. 2005. Liderazgo y responsabilidad social. Revista Éxito Empresarial. (24):1-3.
- González A., Fontaneda G., Camino L. y Antón L. 2010. La responsabilidad social en las universidades españolas 2010. Universidad de Burgos, España. 222pp.
- Gonzales M. C., Espilco B. L. y Aragón L. E. 2003. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. Industrial Data. 6(2):88-93.
- Gore E. 2006. Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. Ediciones Granica. Segunda edición. 176pp.
- Guioteca, (2011). Empresas sustentables, cómo entenderlas. Recuperado de <http://www.guioteca.com/rse/empresas-sustentables-como-entenderlas/>
- Grupo de Responsables de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras. (2011). Integración de la responsabilidad social corporativa al estilo de dirección. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/documentacion/inn_050911.pdf

- Groves K. and 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.
- House R. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16(3):321-339.
- House R. J. and Mitchell T. R. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 4(3):81-97.
- Hemphill J. K. and Coons A. E. 1957. Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons. *Leader behavior: its description and measurement*. Bureau of Business Research. Monograph (88).
- Hernández S.R., Fernández C.C. y Pilar B.L. 2003. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Tercera edición. México. 613pp.
- Hernangómez B. J.J. 1988. La empresa como organización: una propuesta para delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales*. (3):225-238.
- Hersey P. y Blanchard K. H. 1969. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Heyder M. and Theuvsen L. 2012. Determinants and effects of corporate social responsibility in german agribusiness: a PLS model. *Agribusiness*. 28(4):400-420.
- Hollander E. P. 1978. *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. The Free Press. New York.
- Hurtado B., Robles P. y Preciado R. 2018. Responsabilidad social y ambiental en empresas exportadoras de uva de mesa sonorenses. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*. 3(2):37-51.
- Hsiang L., Chih H. and Chen T. 2009. On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*. 93(1):115-135.
- IIBERORS. (s.f.) Norma Mexicana de Responsabilidad Social. Recuperado de http://www.iberors.org/rs/norma_mx.php
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias-Instituto de Desarrollo Agropecuario. (2017). Manual del cultivo de uva de mesa. Recuperado de <http://www.inia.cl/wp-content/uploads/ManualesdeProduccion/18%20Manual%20Uva%20de%20Mesa.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2018). México en cifras. Sonora. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=26>
- Integrated Pest Management. (2013). Grapes: a brief history. Recuperado de <https://ipm.missouri.edu/MEG/2013/8/Grapes-A-Brief-History/>
- Ionel-Alin I. and Irimie E. P. 2013. Conceptual delimitations on sustainable development. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1):252-261.

- Jiménez, I. (2008). Empresas sustentables. Recuperado de <http://expansion.mx/manufactura/actualidad/empresas-sustentables>
- Kalshoven K., Den Hartog D. and De Hoogh A. 2011. Ethical leader behavior and five factors of personality. *Journal of Business Ethics*.100(2):349-366.
- Katz D., Maccoby N., Morse N. and Nacy C. 1950. Productivity, supervision, and morale in an office situation. Survey Research Center, University of Michigan. Institute for Social Research.
- Kokemuller, N. (s.f.). La definición técnica de una organización. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/la-definicin-tcnica-de-una-organizacin-12161.html>
- Krumm D. J. 2001. *Psychology at work: an introduction to industrial/organizational psychology*. Worth Publishers. New York.
- Lacruz M. F.F. 2005. La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro. *Economía*. (21):39-58.
- Lantos G. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 18(7):595-630.
- Lauren, M. A. (2014). Avances en la producción de uva. Recuperado de <http://www.hortalizas.com/cultivos/avances-en-la-produccion-de-uva/2/>
- Lewin K. Lippitt R. and White R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 19(2):271-289.
- Likert R. 1961. *New patterns of management*. McGraw-Hill. New York.
- López F., Ochoa J. y Ochoa S. 2016. La cultura organizacional como un apoyo para implementar la responsabilidad Social empresarial. *Revista Global de negocios*. 4(8):11-21.
- López S. A., Contreras S. R. y Molina S. R. 2011. La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Competitividad en el sector Alimentario. *Cuadernos de Administración*. 24(43):261-283.
- López S. A. 2013. Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas empresas. Caso México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 6(6):39-54.
- Luque, B. (2014). Estilos de liderazgo y organización en las cooperativas pesqueras de Guaymas y la relación con su alcance de mercado. *Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo*. Hermosillo, Sonora.
- Lussier R.N. y Achua C. F. 2015. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning. Sexta edición. México. 481pp.
- Manzano, I. (2014). ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? Recuperado de <http://almanatura.com/2014/10/que-responsabilidad-social-empresarial/>
- Malhotra N. 2004. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Pearson/Prentice-Hall. Cuarta edición. México. 124pp.
- Marín G. y Páez C. 2014. Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Sotavento M.B.A.* (23):108-129.

- Martinez H. H. 2005. El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Pontificia Universidad Javeriana. Bogota. 124pp.
- Maslow A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4):370-396.
- McCuddy M. y Cavin M. 2009. The demographic context of servant leadership, theory in organizational contexts. *Journal of the Academy of Business and Economics*. 9(2):129-139
- Menguzzato B. M. 2009. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Responsabilidad social corporativa y ética de los negocios. Universidad de Valencia. España.
- Mercado S. P. y García H. P. 2007. La Responsabilidad Social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*. 23(102):119-135.
- Merino, B. (2011). Creando el futuro con liderazgo responsable. Recuperado de <http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/merino.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). Plan de desarrollo de mercado México. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/mexico/perfil_uva.html
- Mittal R. y Dorfman P. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*. 47(4):555-570.
- Moguel L. 2012. La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Del Triple Bottom Line al Triple Top Line. Universidad Autónoma de Chiapas. México. 253pp.
- Montes de Oca, C. (2018). Destaca estado en producción de uva. Recuperado de <http://ntrzacatecas.com/2018/01/02/destaca-estado-en-produccion-de-uva/>
- Nicuesa, M. (2014). Tres estilos de liderazgo empresarial. Recuperado de <https://empresariados.com/tres-estilos-de-liderazgo-empresarial/>
- Nieto A. M. y Fernández G. R. 2004. Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*. (1):28-39.
- Ochoa B. 2009. Responsabilidad social externa de las empresas que colaboran en acciones filantrópicas con la fundación del empresariado sonorense en Cd. Obregón, Sonora. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce, A. C. (2010). Programa de documentación de casos de éxito. Recuperado de <http://www.redinnovagro.in/casosexito/48sonorauvademesa.pdf>
- Ojeda L. R. N. y Jimenez. D. O. 2011. Responsabilidad social y sustentabilidad: identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College. *Administración y Organizaciones*, 14(27):31-45.

- Ojeda, Y. (2016). Aumenta precio de la uva en un 50% durante 2016. Recuperado de <http://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/Sonora/03052016/10762-85-Aumenta-precio-de-la-uva-en-un-50-durante-este-2016.html>
- Owen O. 2000. Recursos naturales. Editorial Pax México. México. 662pp.
- Páez I., Rincón A., Astudillo M. y Bohórquez S. 2014. Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. (76):22-43.
- Parry K. W. y Bryman A. 2006. The SAGE handbook of organization studies. Sage. Second edition. London.
- Perusquia V. J., Villalón C. R., López R. M., Valladares I. O., Ramírez T. M., Cruz E. I., Zárate C. R. y Ahumada T. E. 2014. Seguimiento de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de Baja California México. Global Conference on Business & Finance Proceedings. 9(2):1057-1064.
- Pes, A. (2015). Los objetivos del desarrollo sostenible son el horizonte de la responsabilidad social empresarial. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2015/04/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-son-el-horizonte-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Pless N. y Maak T. 2010. Desarrollando líderes globales responsables Universia Business Review. (27):56-69.
- Pless N. M., Maak T. and Waldman D. A. 2012. Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders. Academy of Management Perspectives. 26(4):51-65.
- Portal frutícola. (2014). Chile: la uva de mesa pierde competitividad. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/84607/Chile-La-uva-de-mesa-pierde-competitividad>
- Porter M. E. 1985. Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press, New York.
- Ragno, L. (2011). Como innovar la organización sustentable del futuro. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/como-innovar-la-organizacion-sustentable-del-futuro/>
- Ramírez O. A. 2006. La RSC y la triple cuenta de resultados. Estrategia Financiera. (231):56-63.
- Reverte C. 2009. Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms. Journal of Business Ethics. 88(2):351-366.
- Rivas T. L. 2009. Evolución de la teoría de la organización. Universidad y Empresa. 11(17):11-32.
- Robbins S.P. y Decenzo D.A. 2002. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicación. PEARSON Educación. Tercera edición. México.
- Robles, P. (2011). Mercado y liderazgo, condicionantes de la organización: el caso de los recolectores de chiltepín del Rio Sonora. Universidad Popular Autónoma del

- Estado de Puebla. Centro interdisciplinario de posgrados, investigación y consultoría. Puebla, México.
- Robles P. y Garza C. 2011. Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora. CIAD, A.C. México.
- Saavedra, P. V. (2017). Jalisco se suma a la producción de uva de mesa. Recuperado de <https://www.eloccidental.com.mx/local/jalisco-se-suma-a-la-produccion-de-uva-de-mesa-1284883.html>
- Sánchez, O. N. (2014). Liderazgo en la responsabilidad social empresarial. Recuperado de <http://www.acciongerencialdigital.com/liderazgo-en-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Săveanu T. G. 2015. Determinants of social responsibility expenditures of small and medium enterprises from bihor county. Annals of the University of Oradea: Economic Science Series. 25(1):567-575.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Planeación agrícola nacional 2017-2030. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257085/Potencial-Uva.pdf>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2016). Notable incremento en la Producción de Uva de Mesa (Hermosillo, Pesqueira y Caborca). Recuperado de http://sagarhpa.sonora.gob.mx/portal_sagarhpa/noticias/93-agricultura/135-incremento-en-la-produccion-de-uva-de-mesa.html
- Secretaría de Economía. (s.f.). Guía de responsabilidad social. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). Convocatoria para obtener el Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI) en su edición 2016. Recuperado de http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59416/-convocatoria_DEALTI_2016.pdf
- Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera. (2014). Producción de uva de mesa en México. Recuperado de <http://www.siap.gob.mx>
- Shepherd W. and Shepherd J. 2004. The economics of industrial organization. Illinois. EUA.
- Solís S., Robles P., Preciado R. y Hurtado B. 2017. El papel del Mercado en la construcción de organizaciones sustentables. Revista estudios sociales. 27(49):273-294.
- SustainableAgriculture.eco. (s.f.). RAINFOREST. Recuperado de <https://www.sustainableagriculture.eco/es/issue/mitigacion-cambio-climatico/>
- Tannenbaum R. and Schmidt W. 1973. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review.

- Tavera E. 2000. La calidad en la enseñanza de la ingeniería ante el siglo XXI. Limusa. México, D.F. 129pp.
- Tesco. (s.f.) NURTURE. Recuperado de http://www.nsf-cmi-spain.com/service_intl.asp?service_id=Tesco%20Nurture888blah88
- The Packer. 2012. Fresh Trends. Vance Publishing Corporation. Estados Unidos.
- The Packer. 2013. Fresh Trends. Vance Publishing Corporation. Estados Unidos.
- The Packer. 2014. Fresh Trends. Vance Publishing Corporation. Estados Unidos.
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Tómas S. J. 2010. Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería. Universidad Autónoma de Barcelona. España. 146pp.
- Torres, A. A. J. (2013). Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de Hermosillo Sonora, en Estados Unidos y la Unión Europea. Recuperado de <http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/2187>
- Torres, S. L; García, P. J y Díaz, F. J. (2012). Responsabilidad social empresarial como plataforma del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas latinoamericanas. Recuperado de <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000149.pdf>
- Trade Map (2016). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?nvpm=3|||||0806|||4|1|1|1|1|1|2|1|1
- Urcelay J. 2006. La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes. Fundación EOI. España. 190pp.
- Vázquez, V. N. (2011). Asociación Agrícola de Productores de Mesa, modelo de la agricultura moderna en México en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.redinnovagro.in/casosexito/48sonorauvademesa.pdf>
- Vega, V. C. y Zavala, V. G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile.
- Velasco, C. J. (2017). La industria de la uva chilena y sus retos. Recuperado de <http://www.redagricola.com/cl/la-industria-de-la-uva-de-mesa-chilena-y-sus-retos/>
- Veríssimo J. y Lacerda T. 2015. Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. Business Ethics A European Review. 24(1):34-51.
- Vinetur. (2015). El 55% de la producción de uva en el mundo se destina a elaboración de vino. Recuperado de <https://www.vinetur.com/2015072720379/el-55-de-la-produccion-de-uva-en-el-mundo-se-destina-a-elaboracion-de-vino.html>

- Vives, A. y Peinado, V. E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>
- Vitez, O. (s.f.). El efecto del liderazgo autocrático. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/el-efecto-del-liderazgo-autocrático-8489.html>
- Waddock S. 2004. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*. 109(1): 15–42.
- Weber M. 1952. *On charisma and institution building: selected papers*. University of Chicago Press. Chicago.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our common future*. Oxford University Press. Oxford, U.K.
- Willner A.R, 1984. *The spellbinders: charismatic political leaders*. Yale University Press. New Haven.
- Zu L. and Song L. 2009. Determinants of managerial values on corporate social responsibility: evidence from China. *Journal of Business Ethics*. 88(1):105-117.
- Žak A. 2015. Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*. 387:251-264.

11. ANEXOS

Anexo 1. Tabla estudios de RSE internacionales

Autor	Año	Título	País	Sujeto de estudio	Hallazgo
Babiak y Wolfe	2009	Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors	EUA	Organizaciones deportivas	Los impulsores de la RSE en este sector eran las presiones externas (contexto, contenidos, componentes, control y causa) de la organización, así como los recursos internos que son raros, valiosos, e inimitables.
Reverte	2009	Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms	España	Variedad de organizaciones	Las compañías con mayores calificaciones de RSE eran las que presentaban un tamaño más grande y mayor exposición a los medios.
Hsiang, Chih and Chen	2009	On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry	China	Organizaciones financieras de diferentes países	Las organizaciones de mayor tamaño están más a favor de la RSE.
Zu y Song	2009	Determinants of managerial values on corporate social responsibility: evidence from China	China	Variedad de organizaciones	Las organizaciones con indicadores más pobres en resultados económicos son más propensas a tener gerentes con altos valores de RSE.
Barnett y Lee	2012	Business as usual? An exploration of the determinants of success in the multinational transfer of corporate responsibility initiatives	EUA	Variedad de organizaciones multinacionales	Las iniciativas de RSE pueden crear activos intangibles que ayudan a las empresas multinacionales a reducir su responsabilidad en el extranjero e incluso a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales locales.
Heyder y Theuvsen	2012	Determinants and effects of corporate social responsibility in german agribusiness: a PLS model	Alemania	Organizaciones agroindustriales	el grado de RSE en los agronegocios está más fuertemente influenciado por principios altruistas y estrategias de diferenciación
Gallardo y Sánchez	2013	Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación	España	Variedad de organizaciones de tamaño micro	el sector de pertenencia de las organizaciones no es determinante de las relaciones entre RSE, innovación y éxito competitivo

Elaboración propia (en base a Babiak y Wolfe, 2009; Reverte, 2009; Hsiang et al, 2009; Zu y Song 2009; Barnett y Lee, 2012; Heyder y Theuvsen, 2012; Gallardo y Sanchez, 2013).

Anexo 2. Tabla estudios de RSE nacionales

Autor	Año	Título	Estado	Sujeto de estudio	Hallazgo
Mercado y García	2007	La Responsabilidad Social en empresas del Valle de Toluca	Estado de México	Variedad de organizaciones	Los factores que pueden favorecer la adopción de la RSE son la presencia de voluntad por parte de la alta dirección y de los accionistas.
Ojeda y Jiménez	2011	Responsabilidad social y sustentabilidad: identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College.	Yucatán	Dos organizaciones de diferente tamaño del sector industrial	el tamaño de una organización no es un determinante para la adopción de una filosofía y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa.
López, Contreras y Molina	2011	La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Competitividad en el sector Alimentario	Guanajuato	Variedad de organizaciones del sector alimentario	las empresas que practican la RSE son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado.
López	2013	Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas empresas. Caso México.	Guanajuato	Variedad de organizaciones	Los dos factores determinantes del comportamiento responsable de las MIPYMES: conciencia social y la percepción del empresario respecto los beneficios de la RSE.
Perusquia et al	2014	Seguimiento de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de Baja California México	Baja California	Variedad de organizaciones	las prácticas de RSE pueden generar ganancias de competitividad para las grandes corporaciones y las MIPYMES.

Elaboración propia (en base a Mercado y García, 2007; Ojeda y Jiménez, 2011; López et al, 2011; López, 2013, Perusquia et al, 2014).

Anexo 3. Tabla estudios de RSE locales

Autor	Año	Título	Sujeto de estudio	Hallazgo
Ochoa	2009	Responsabilidad social externa de las empresas que colaboran en acciones filantrópicas con la fundación del empresariado sonorense en Cd. Obregón, Sonora.	Variedad de organizaciones	Las organizaciones vinculadas en acciones filantrópicas presentan un nivel bajo de RSE.
López et al	2016	La cultura organizacional como un apoyo para implementar la responsabilidad Social empresarial	Modelos de cultura organizacional, de recursos humanos y de RSE	los factores culturales pueden coadyuvar o limitar el desarrollo hacia la RSE
Aranda	2016	Liderazgo y organizaciones sustentables en el sistema vid sonorense	Organizaciones agrícolas	El grado de percepción de los líderes ha propiciado ajustes en las organizaciones hacia estructuras más sistémicas y sustentables
Barroso et al	2016	Grado de responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas industriales del sur de Sonora	Variedad de organizaciones del sector industrial	Según la percepción de los entrevistados más del 65% de las empresas son socialmente responsables, ya que implementan la norma ISO 26000
Solis et al	2017	El papel del Mercado en la construcción de organizaciones sustentables	Organizaciones agrícolas	las condiciones de mercado han demandado nuevos perfiles y han modificado las formas organizativas, mismas que transitan de estructuras verticales hacia estructuras sistémicas sustentables
Hurtado et al	2017	Responsabilidad social y ambiental en empresas exportadoras de uva de mesa sonorense	Organizaciones agrícolas	la RSE de dichas organizaciones se ha constituido como un factor estratégico de permanencia en los mercados internacionales; además de que este segmento ha avanzado de manera importante en el aspecto social de sus empresas

Elaboración propia (en base a Ochoa, 2009; López et al, 2016; Aranda, 2016; Barroso et al, 2016; Solís et al, 2017; Hurtado et al 2017).

Anexo 4. Tabla estudios de liderazgo y RSE

Autor	Año	Título	País	Sujeto de estudio	Instrumento	Hallazgo
Angus-Leppan	2010	Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership	Australia	Organización bancaria	Auto-declaración de los líderes encargados de la introducción del programa de RSE	El liderazgo transformacional es el principal estilo debatible para impulsar la RSE.
Groves y LaRocca	2011	An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility	EUA	Líderes de organizaciones variadas	Instrumentos para evaluar los valores éticos de los líderes, cuestionario de liderazgo multifactor (MLQ), cuestionario para evaluar la opinión del accionista ante la RSE	El liderazgo transformacional se asocia con las creencias seguidoras en la visión de los grupos de interés de la RSE.
Pless et al	2012	Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders	Varios países	Líderes de organizaciones variadas	Entrevistas con un enfoque de contenido analítico y sistema de categorías.	Los estilos de liderazgo orientados a la RSE son el autocrático, transaccional, transformacional y servidor, los cuales varían de acuerdo con la amplitud del enfoque del grupo constituyente y el grado de responsabilidad hacia los demás.

Elaboración propia (en base a Angus-Leppan, 2010; Groves y LaRocca, 2011; Pless et al, 2012; Páez et al, 2014; Gabriel, 2016).

Anexo 4. Tabla estudios de liderazgo y RSE (Continuación)

Páez et al	2014	Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia	Colombia	Líderes y grupos focales de organizaciones agrícolas	Entrevistas a profundidad	El liderazgo transformacional es un importante generador de confianza y un motor de desarrollo y crecimiento que genera resultados positivos a nivel individual y organizacional.
Veríssimo y Lacerda	2015	Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership	Portugal	Líderes de organizaciones variadas	Entrevistas semiestructuradas	Los comportamientos de los líderes transformacionales están vinculados a las prácticas de RSE.
Gabriel	2016	Prácticas de responsabilidad social en PYMES: la importancia del liderazgo.	España	Líderes de pequeñas y medianas organizaciones	Entrevistas semiestructuradas	Hay una considerable relación entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con la RSE de las empresas analizadas.

Elaboración propia (en base a Angus-Leppan, 2010; Groves y LaRocca, 2011; Pless et al, 2012; Páez et al, 2014; Gabriel, 2016).

Anexo 5 Lista de productores de AALPUM

De acuerdo a la página web de AALPUM existen registrados 39 viñedos dedicados a la producción de uva de mesa, los cuales se enlistan a continuación:

1. Agrícola Alta Pozo Manuel, S.A. de C.V.
2. Agrícola Cactus, S.A. de C.V.
3. Agrícola Don Roberto, S.A. de C.V.
4. Agrícola Motecristo, S.A. de C.V.
5. Agrícola Santa Gabriela, S.A. de C.V.
6. Agrícola Terra Santa, S.A. de C.V.
7. Agrícola Terramara, S. de R.L. de C.V.
8. Agrícola VLV, S.A. de C.V.
9. Agrimargot, S. de R.L. de C.V.
10. Agroexport de Sonora, S.A. de C.V.
11. Agroexportaciones del Desierto, S.A. de C.V.
12. Agrofesa S.A. de C.V.
13. Agronegocios Santa Rosalía, S.A. de C.V.
14. Agropecuaria Jam, S.A. de C.V.
15. Agropecuaria Las Mercedes, S.A. de C.V.
16. Agropecuaria Moro, S.A. de C.V.
17. Agropecuaria San Alberto, S.P.R. de R.L.
18. Alcomex, S.A. de C.V.
19. Alianza de Productores Agrícolas S.A. de C.V.
20. Campo Agrícola María del Carmen, S.P.R. de R.L.
21. Cía. Hortofrutícola Siglo 21, S.A. de C.V.
22. Francisco Sergio Ortiz Ramírez
23. Giadela, S.P.R. de R.L.
24. Green Stripe de México, S. de R.L. de C.V.
25. Grupo Agropecuario El Diamante, S.A. de C.V.
26. Intermedidora de frutas, S.A. de C.V.
27. La perlet, S.P.R. de R.L.
28. Negocio Agrícola San Enrique, S.A. de C.V.
29. Proyectos Agrícolas, S.A. de C.V.
30. S.P.R. de R.I. Los Arroyos
31. Videxport, S.A. de C.V.
32. Viñas de la Costa, S.A. de C.V.
33. Viñedo Carmel S.A. de C.V.
34. Viñedo Gemelo, S.A. de C.V.
35. Viñedo La Florida, S. de R.L. de C.V.
36. Viñedo María Alejandra, S.A. de C.V.
37. Viñedos Alta, S.A. de C.V.
38. Viñedos Costa, S. de R.L. de C.V.
39. Viñedos Prima, S.A. de C.V.

Anexo 6. Instrumento para recolección de datos

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Buenos días/tardes el presente cuestionario tiene como objetivo conocer conductas de liderazgo así como los tipos de certificaciones ambientales y sociales con las que se encuentra acreditada su organización. La información que se recabe se utilizará para futuras investigaciones por el grupo de investigación de uva de CIAD, A.C. Todas las respuestas serán tratadas con confidencialidad. De antemano gracias por su participación.

Datos sociodemográficos

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: Femenino Masculino

Nombre de la organización: _____

¿Cuál fue su último nivel de estudios?

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Profesional
- Posgrado

Nombre de la carrera profesional: _____

Antigüedad en la organización:

- Menos de 3 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años

- Más de 10 años

Nombre del Puesto: _____

Antigüedad en el puesto:

- Menos de 3 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

Personal a su cargo:

- Menos de 5 personas
- De 5 a 10 personas
- Más de 10 personas

Evaluación estilos de liderazgo

1. ¿Le da importancia al desarrollo personal de cada miembro de su equipo?

- Sí
- No

2. ¿Qué tipo de acciones toma cuando alguien de su equipo no sigue las normas o reglas de conducta de la organización?

- Despido, cero tolerancias
- Se le da una segunda oportunidad
- Se le turna a un comité interno
- Lo trata de manera personal

3. ¿Se les reprende o sanciona a los empleados?

- Si
- No

4. ¿En base a qué cualidades se reparten las recompensas e incentivos?

- Las definidas por el organigrama
- Al grado de responsabilidad
- Asistencia, puntualidad, desempeño y evaluación del jefe
- Cumplimiento de metas y objetivos

5. ¿Qué acciones llevaría a cabo en dado caso que se presentara un hostigamiento sexual?

- Se canaliza a las autoridades
- Falta administrativa y despido
- Falta administrativa
- Dialogar entre las partes y tomar una decisión

6. ¿Qué tan a menudo relega responsabilidades a sus subordinados?

- Rara vez
- Cuando la ocasión lo requiera
- De forma regular
- Siempre/todos los días

7. ¿Si existiera un problema dentro de su organización y los empleados no tienen control sobre ese problema usted?

- No hace responsable del problema a su empleado
- Hace responsable del problema a su empleado
- No hace responsable del problema al empleado, pero le indica que aun así deben buscar soluciones a este

8. La sustentabilidad es importante para usted, ¿por qué?

- Debo cumplir con ella, así lo exige la organización
- No me interesa
- Me es importante, pero qué más puedo hacer
- Es importante para mí y la organización

9 ¿Suelen dar segundas oportunidades a empleados que no siguen normas o reglas de conducta?

- Si
- No

10. ¿Cómo se lleva a cabo la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades?

- Conforme se va requiriendo
- Por descripción de puestos en el organigrama
- Por perfiles y cualidades

11. En caso de presentarse problemas, ¿la empresa asume una responsabilidad integral (empresa y empleados) y busca soluciones grupales?

- Si
- No

Certificaciones

12. ¿Con cuáles de las siguientes certificaciones de tipo ambiental y social se encuentra acreditada su organización?

- GLOBAL –GAP
- Fairtrade
- TESCO NATURE’S CHOICE
- Rainforrest Alliance
- DEALTI
- Otra _____

¡Gracias por su participación!

Anexo 7. Tabla Estilos de liderazgo con orientación a la RSE

Dimensiones	Autocrático	Transaccional	Transformacional	Servidor
Clarificación del rol	Explica lo que espera en el desempeño de su seguidor, pero con poca frecuencia	Explica lo que espera en el desempeño de su seguidor, pero con frecuencia moderada	Explica lo que espera en el desempeño de su seguidor de forma seguida	Explica lo que espera en el desempeño de su seguidor de forma seguida
Reparto de poder	No permite la participación de los empleados en la toma de decisiones; delega raras veces responsabilidades a subordinados	Permite una participación moderada de los empleados en la toma de decisiones; delega moderadamente responsabilidades a sus subordinados	Estimula la participación de los empleados en la toma de decisiones; delega frecuentemente responsabilidades a sus subordinados	Estimula la participación de los empleados en la toma de decisiones; delega frecuentemente responsabilidades a sus subordinados
Orientación a las personas	Muestra interés nulo en el desarrollo de sus seguidores	Muestra interés bajo en el desarrollo de sus seguidores	Se preocupa por el desarrollo de sus seguidores	Se preocupa mucho por el desarrollo de sus seguidores
Guía ética	Suele acatar estrictamente las políticas y reglas de la organización	Dialoga poco con empleados y es estricto con el reglamento y políticas de la organización	Dialoga con empleados y se muestra flexible con el reglamento y políticas	Dialoga con empleados y es muy flexible con el reglamento y políticas
Justicia	Asume toda la responsabilidad	Asume parte de la responsabilidad, culpando a seguidores	Asume parte de la responsabilidad, no busca culpables	Asume parte de la responsabilidad, no busca culpables
Preocupación por la sustentabilidad	No le interesa, a menos que la organización lo exija	Le interesa solamente si le conviene	Le interesa, tratando de que sea benéfica para la empresa también	Le interesa, independientemente si a la organización le conviene

Elaboración propia en base a Kalshoven et al, 2011; Bellver, 2105; Lussier y Achua,2015; Pless et al., 2012; Lewin y White,1939; Vitez,s.f; Nicuesa, 2014; Hollander, 1978; Downton,1973; Bass, 1985^a; Bass, 1985^b; Willnes, 1984; Beaven, 1989; Weber,1952; McCuddy y Cavin, 2009; Mittal y Dorfman, 2012; Marín y Páez, 2014.

Anexo 8. Tabla criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE.

Tabla criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE.

Pregunta		Respuesta	Tipo de liderazgo
1	¿Le da importancia al desarrollo personal de cada miembro de su equipo?	2)No	Autocrático
		1)Si	Transaccional
			Transformacional
			Servidor
2	¿Qué tipo de acciones toma cuando alguien de su equipo no sigue las normas o reglas de conducta de la organización?	1)Despido cero tolerancia	Autocrático
		3)Se le turna a un comité interno	Transaccional
		2)Se le da una segunda oportunidad	Transformacional
		4)Lo trata de manera personal	Servidor
3	¿Se les reprende o sanciona a los empleados?	1)Si	Autocrático
			Transaccional
		2)No	Transformacional
			Servidor
4	¿En base a qué cualidades se reparten las recompensas e incentivos?	1)Las definidas por el organigrama y 2)Al grado de responsabilidad	Autocrático
		4)Cumplimiento de metas y objetivos	Transaccional
		3)Asistencia, puntualidad, desempeño y evaluación del jefe	Transformacional
			Servidor

Elaboración propia en base a Kalshoven et al, 2011; Bellver, 2010; Lussier y Achua, 2015; Pless et al., 2012; Lewin y White, 1939; Vitez, s.f; Nicuesa, 2014; Hollander, 1978; Downton, 1973; Bass, 1985^a; Bass, 1985^b; Willnes, 1984; Beaven, 1989; Weber, 1952; McCuddy y Cavin, 2009; Mittal y Dorfman, 2012; Marín y Páez, 2014; Aranda, 2016; Baumgartner y Ebner, 2010.

Tabla criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE (continuación).

Pregunta		Respuesta	Tipo de liderazgo
5	¿Qué acciones llevaría a cabo en dado caso que se presentara un hostigamiento sexual?	1)Se canaliza a las autoridades y 3)Falta administrativa y despido	Autocrático
		2)Falta administrativa	Transaccional
		4)Drimir entre las partes y tomar una decisión	Transformacional
			Servidor
6	¿Qué tan a menudo relega responsabilidades a sus subordinados?	3)Rara vez y 4)Cuando la ocasión lo requiera	Autocrático
		2)De forma regular	Transaccional
		1)Siempre/todos los días	Transformacional
			Servidor
7	¿Si existiera un problema dentro de su organización y los empleados no tienen control sobre ese problema usted?	2)No hace responsable del problema a su empleado	Autocrático
		1)Hace responsable del problema a su empleado	Transaccional
		3)No hace responsable del problema al empleado pero le indica que aun así deben buscar soluciones a este	Transformacional
			Servidor
8	La sustentabilidad es importante para usted, ¿por qué?	1)Debo cumplir con ella, así lo exige la organización y 4)No me interesa	Autocrático
		3)Me es importante pero qué más puedo hacer	Transaccional
		2)Es importante para mí y la organización	Transformacional
			Servidor

Elaboración propia. Elaboración propia en base a Kalshoven et al, 2011; Bellver, 2105; Lussier y Achua,2015; Pless et al., 2012; Lewin y White,1939; Vitez,s.f; Nicuesa, 2014; Hollander, 1978; Downton,1973; Bass, 1985^a; Bass, 1985^b; Willnes, 1984; Beaven, 1989; Weber,1952; McCuddy y Cavin, 2009; Mittal y Dorfman, 2012; Marín y Páez, 2014; Aranda ,2016; Baumgartner y Ebner, 2010.

Tabla criterios para evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE (continuación).

Pregunta		Respuesta	Tipo de liderazgo
9	¿Suelen dar segundas oportunidades a empleados que no siguen nomas o reglas de conducta?	2)No	Autocrático
		1)Si	Transaccional
			Transformacional
10	¿Cómo se lleva a cabo la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades?	3)Conforme se va requiriendo	Autocrático
		1)Por descripción de puestos en el organigrama	Transaccional
		2)Por perfiles y cualidades	Transformacional
			Servidor
11	En caso de presentarse problemas, ¿la empresa asume una responsabilidad integral (empresa y empleados) y busca soluciones grupales?	2)No	Autocrático
		1)Si	Transaccional
			Transformacional
			Servidor

Elaboración propia en base a Kalshoven et al, 2011; Bellver, 2105; Lussier y Achua,2015; Pless et al., 2012; Lewin y White,1939; Vitez,s.f; Nicuesa, 2014; Hollander, 1978; Downton,1973; Bass, 1985^a; Bass, 1985b; Willnes, 1984; Beaven, 1989; Weber,1952; McCuddy y Cavin, 2009; Mittal y Dorfman, 2012; Marín y Páez, 2014; Aranda ,2016; Baumgartner y Ebner, 2010

Anexo 9. Indicadores sociales de RSE de Gallardo et al (2013)

Dimensión	Reactivo	Indicador
S O C I A L	A1	Estamos a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social
	A2	valoramos la contribución de las personas discapacitadas al mundo empresarial
	A3	Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados
	A4	Pagamos salarios por encima de la media del sector
	A5	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen
	A6	Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales
	A7	Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)
	A8	Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados
	A9	Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
	A10	Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
	A11	Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados
	A12	Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad
	A13	Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONG
	A14	Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
	A15	Somos conscientes de la importancia de contar con planes de pensiones para los empleados

Fuente (Gallardo et al, 2013)

Anexo 10. Indicadores económicos de RSE de Gallardo et al (2013)

Dimensión	Reactivo	Indicador
ECONÓMICA	A16	Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes
	A17	Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad
	A18	Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida
	A19	La garantía de nuestros productos y/o servicios es más amplia que la de la media del mercado
	A20	Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios
	A21	El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión
	A22	Nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores
	A23	Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables)
	A24	Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región
	A25	Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas
	A26	Nuestra gestión económica es merecedora de apoyo público regional o nacional

Fuente (Gallardo et al, 2013)

Anexo 11. Indicadores ambientales de RSE de Gallardo et al (2013)

Dimensión	Reactivo	Indicador
AMBIENTAL	A27	Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental
	A28	Utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental
	A29	Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia
	A30	Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas
	A31	Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural
	A32	Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen
	A33	Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
	A34	Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
	A35	Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables

Fuente (Gallardo et al, 2013)

Anexo 12. Indicadores sociales para evaluar la RSE según la TCR

Dimensión	Variable	Indicador
S O C I A L	Derechos humanos	Estamos a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social
	Relación con empleados (social)	Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados
		Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales
		Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)
		Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados
		Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
		Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
		Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados
		Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad
		Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
		Responsabilidad del producto
	Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad	

Elaboración propia (adaptado de Gallardo et al, 2013 y González et al, 2010).

Anexo 13. Indicadores económicos para evaluar la RSE según la TCR

Dimensión	Variable	Indicador
E C O N Ó M I C A	Relación con empleados (económica)	Pagamos salarios por encima de la media del sector
		El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen
	Relación con clientes (económica)	Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios
		El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión
		Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas
	Relación con proveedores (económica)	Nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores
		Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables)
		Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región

Elaboración propia (adaptado de Gallardo et al, 2013 y González et al, 2010).

Anexo 14. Indicadores ambientales para evaluar la RSE según la TCR

Dimensión	Variable	Indicador
A M B I E N T A L	Conocimiento y gestión de impactos ambientales	Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental
		Utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental
		Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia
		Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas
		Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen
		Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
		Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
	Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables	
	Preservación de recursos naturales	Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural

Elaboración propia (adaptado de Gallardo et al, 2013 y González et al, 2010).