



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EXPORTADORAS DE UVAS DE MESA
SONORENSE**

Marco Alberto A La Torre Islas¹, Jesús Martín Robles Parra², Juan Martín Preciado Rodríguez²,
Beatriz Olivia Camarena Gómez² y Noemí Bañuelos Flores²

Leadership styles in sonorian table grape exporters

ABSTRACT

The objective is to identify the leadership styles that have allowed corporate social responsibility (CSR) to be incorporated into Sonoran table grape producing organizations. The research was developed through a descriptive transversal design, through the application of a questionnaire to managers of grape producing organizations. The results show that it is the transformational and transactional leaderships that allow higher levels of CSR, coinciding with the literature review, in that these styles contribute to comply with these environmental and social principles imposed as new market demands.

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Grape Production Organization.

RESUMEN

El objetivo del estudio que se refiere en este artículo ha sido identificar los estilos de liderazgo que han permitido a las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses, incorporar la responsabilidad social empresarial (RSE). La investigación adoptó un diseño transversal descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario a directivos de organizaciones productoras de uva. Los resultados muestran, que los liderazgos transformacionales y transaccionales permiten mayores niveles de RSE. Que coinciden con lo planteado en la literatura revisada, que afirman que tales estilos coadyuvan a cumplir con los principios ambientales y sociales que imponen las nuevas exigencias del mercado.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, Responsabilidad Social Empresarial, Organización Productora de Uva.

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 el destino principal Estados Unidos por 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. Hoy 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

¹ Estudiante del Doctorado en Desarrollo Regional del Centro de Investigación y Desarrollo, CIAD A.C. E-mail: albertoalatorreislas18@gmail.com

² Grupo de trabajo e investigación de uva de mesa. Centro de Investigación y Desarrollo, CIAD A.C. E-mails: jrobles@ciad.mx, mpreciado@ciad.mx, betica@ciad.mx y noemi@ciad.mx

coadyuve a alinearlas al mercado (Day, 2006). De ahí el interés por identificar los perfiles de liderazgo que han emergido de las nuevas condiciones de mercado en el caso de la uva de mesa y a la vez, conocer el cómo estos actores sociales han integrado la llamada responsabilidad social empresarial.

Para acceder a la información de interés, por una parte, se realizaron entrevistas a gerentes de las principales organizaciones productoras de uva de mesa localizadas en el municipio de Hermosillo, Sonora, siendo elegidos los sujetos entrevistados mediante la técnica de bola de nieve, 13 en total, logrando una representatividad estadística del 95% de confianza. El guion de la entrevista se centra 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. Resultados preliminares de esta indagación llevan a suponer que la RSE en el caso del sector uva de mesa sonoreño está siendo conducida por nuevos estilos de liderazgo –los transaccionales y transformacionales-, lo cual coincide con lo que señalan los artículos revisados “[...] *son los óptimos para dirigir a las organizaciones y que puedan cumplir con las nuevas exigencias de mercado*”.

Condiciones de mercado.

Sin duda, uno de los principales espacios de demanda de uvas frescas a nivel mundial lo constituye Estados Unidos. Sus compras equivalen al 18.34% del total mundial, estimado en 4, 491 859 toneladas, lo cual significó que el país del norte demandó 823,965 toneladas en el 2016 (The Packer, 2017). De estas compras, 200,915 el (60.02%) proviene de México y de acuerdo a estimaciones de la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa (AALPUM, SF), alrededor del 65% (131 200 toneladas) fueron de Sonora.

Las uvas frescas, constituyen uno de los tres frutos más demandados por los consumidores norteamericanos al parecer por tener propiedades benéficas para la salud, entre otros atributos, destacando que las familias con ingresos altos son quienes más lo consumen (The Packer 2013; 2012; 2014). En lo que respecta a la estructura de la demanda de tal mercado, si bien prevalecen los parámetros convencionales de calidad (color, sabor y textura), actualmente los consumidores han adherido a sus demandas aspectos que, pareciera, no tienen injerencia directa en la calidad de los frutos. Segmentos de consumidores especializados, buscan que las uvas sean producidas sin deterioro del medio ambiente, pago justo y atención a los trabajadores, es decir, exigen una conducta socialmente responsable de las organizaciones productoras de uvas de mesa.

Estas condiciones han propiciado que las organizaciones del sistema vid se reconfiguren. Robles y Garza (2011) y Solís *et al.*, (2017), dan cuenta de ello, en sus estudios señalan que las empresas del sistema vid de mesa han mostrado un dinamismo que les ha permitido adecuarse a los cambios constantes en el mercado. Lo anterior refleja lo que Day (2006), denomina “alineación de la organización al mercado”, proceso en el cual juega un papel fundamental los liderazgos que orientan el rumbo de la organización. De ahí el interés por conocer los estilos de liderazgo que se ejercen en el sistema vid de mesa, con el fin de distinguir a aquellos que, en efecto, han coadyuvado a que las organizaciones de este sistema avancen en los procesos de responsabilidad social que les demanda el mercado internacional.

REVISIÓN DE LITERATURA

Responsabilidad Social Empresarial y Estilos de Liderazgo.

De acuerdo con Arribas (2016), no hay RSE sin líderes que sean capaces de transmitir sus valores y su visión a todos los sectores de la organización, colaboradores y relacionados. Para el autor citado, tal principio es una concepción global cimentada en la definición y práctica de códigos de ética ante las actuaciones que el líder tiene con todos los grupos de interés con los que se relaciona en su actividad diaria.

Por ello, los estilos de dirección de las compañías evolucionan hacia un liderazgo con mayor compromiso social, el cual se orienta hacia la búsqueda del progreso socio-económico y de desarrollo sustentable en las acciones y estrategias que los mandos decidan poner en marcha (GREF, 2011).

En investigaciones recientes, Páez *et al.* (2014), mediante el uso de entrevistas y grupos focales con el personal administrativo y trabajadores de 16 empresas del sector floricultor en Colombia, concluyeron que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora. En otro 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; concluyó que existe una relación considerable entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con la RSE.

Finalmente, Pless *et al.* (2012), argumentan que existen estilos de liderazgo que son más proclives a la RSE y estos son: liderazgo autocrático, transaccional, transformacional y servicial, estilos sobre los cuales es necesario profundizar pues constituyen parte importante de la base conceptual del presente artículo.

Liderazgo autocrático.

En 1939 Lewin y White realizaron una serie de estudios en la Universidad de Iowa sobre el estilo del liderazgo del gerente. Sus investigaciones identificaron al liderazgo autocrático, en el cual el líder toma las decisiones sin considerar a los demás, dice a sus empleados que hacer y los supervisa de cerca. Según Nicuesa (2014), es un modelo de mando en el que el jefe tiene el poder absoluto en la toma de decisiones y en donde los trabajadores se limitan a obedecer, produciendo altas dosis de desmotivación en la plantilla de trabajadores porque los empleados se sienten meros números, es una forma de trabajo muy impersonal.

Liderazgo transaccional.

Los fundamentos del liderazgo transaccional se basan 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 (Burns, 1978).

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.

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 varios de los métodos siguientes:

Estimular el interés de los seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas.

Generar la conciencia de la misión o visión de la organización.

Desarrollar seguidores con mayores niveles de capacidad y potencial.

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 (Burns, 1978). Los líderes transformacionales irán más allá de la relación transaccional sencilla de acción-recompensa para satisfacer las necesidades superiores del seguidor.

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); describen 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, ganar y mantener la confianza del otro, servicio por encima del interés propio y escucha efectiva.

Para evaluar el vínculo entre la responsabilidad social empresarial y los estilos de liderazgo en el sistema vid de mesa sonorense, este estudio integra las propuestas de Bellver, 2015; Lussier y Achua, 2015; Pless *et al.*, 2012, las cuales se sistematizan en el Cuadro 1 y constituyen un fundamento importante para el procedimiento metodológico.

Cuadro 1. Estilos de liderazgo con orientación a la RSE

Tipo de liderazgo	Autocrático	Transaccional	Transformacional	Servicial
Características	<ul style="list-style-type: none"> -Orientado a la toma de decisiones sin consultar a los miembros del grupo. -Dice a los empleados que hacer y los supervisa de cerca. -Espera que todo el mundo dentro de la organización lo obedezca. -Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones. -Otorga recompensas y castigos a los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientado hacia las tareas y la recompensa. -Valora la estabilidad, en especial sobre la eficiencia y efectividad de la empresa. -Tiene a ser transitorio (Una vez completada la transacción la relación entre las partes puede ser terminada o redefinida). -Castiga la conducta o desempeño que no se cumple. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientado hacia la visión. -Valora el cambio, especialmente el que mejora el statu quo. -Tiene a ser más duradero (enfatisa el futuro a largo plazo de la organización). -Conduce a una mayor creatividad y conducta innovadora del empleado. -Influye en los seguidores para cambiar desde un enfoque en el interés propio hasta un enfoque en los intereses colectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientado hacia el servicio y los fundamentos morales - espirituales. -Presenta rasgos de personalidad altos en amabilidad, comprensión auditiva y activa, empatía e integridad. -Ayuda a otros a descubrir su espíritu interno. -Influye basándose en la confianza, no en el poder. -Toma decisiones para promover los intereses del grupo, en lugar de los suyos propios.
Otros factores relacionados con la RSE	Motivado por ahorrar costos, maximizar beneficios, gestionar los	Motivado por ver la RSE como ventaja competitiva, a través de la obtención de	Motivado por sus propios valores y principios morales en implementar la RSE.	Motivado por cumplir consigo mismo con un cumplimiento psicológico.

riesgos y obedecer	reputación
la ley.	corporativa.

Elaboración propia. Fuente: Bellver, (2015); Lussier y Achua, (2015); Pless *et al.*, (2012)

MATERIAL Y MÉTODOS

El procedimiento metodológico seguido para esta investigación se integra en dos etapas: 1) identificación de liderazgos y 2) identificación de nivel de RSE de las organizaciones.

Para identificar los liderazgos se tomaron como referencia los enunciados de Kalshoven *et al.* (2011), que evalúan dimensiones de la ética. Para ello, los enunciados del autor se transformaron en preguntas; adicionalmente se utilizaron los criterios de Baumgartner y Ebner (2010), de la dimensión social y ecológica, considerando los aspectos de motivación e incentivos; salud y seguridad; y desarrollo del capital humano. En cuanto a lo ecológico, se integraron preguntas respecto al compromiso, cumplimiento, de los líderes en lo que refiere a emisiones al ambiente, recursos, biodiversidad, características ambientales del producto, residuos y desechos. Finalmente, el cuestionario quedó estructurado de la siguiente manera:

Evaluación de estilos de liderazgo con orientación a la RSE

1. ¿Le da importancia al desarrollo personal de cada miembro de su equipo?
 - 1) Si (Transaccional, Transformacional, Servidor)
 - 2) No (Autocrático)
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 tolerancias (Autocrático)
 - 2) Se le da una segunda oportunidad (Transformacional)
 - 3) Se le turna a un comité interno (Transaccional)
 - 4) Lo trata de manera personal (Servidor)
3. ¿Se les reprende o sanciona a los empleados?
 - 1) Si (Autocrático)
 - 2) No (Transaccional, 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)
 - 3) Asistencia, puntualidad, desempeño y evaluación del jefe (Transformacional, Servidor)
 - 4) Cumplimiento de metas y objetivos (Transaccional)
5. ¿Qué acciones llevaría a cabo en dado caso que se presentara un hostigamiento sexual?
 - 1) Se canaliza a las autoridades y 2) Falta administrativa y despido (Autocrático)
 - 3) Falta administrativa (Transaccional)
 - 4) Dialogar entre las partes y tomar una decisión (Transformacional, Servidor)
6. ¿Qué tan a menudo relega responsabilidades a sus subordinados?
 - 1) Rara vez y, 2) Cuando la ocasión lo requiera (Autocrático)
 - 3) De forma regular (Transaccional)
 - 4) 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?
 - 1) No hace responsable del problema a su empleado (Autocrático)
 - 2) 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 2) No me interesa (Autocrático)
 - 3) Me es importante, pero qué más puedo hacer (Transaccional)
 - 4) Es importante para mí y la organización (Transformacional, Servidor)
9. ¿Suelen dar segundas oportunidades a empleados que no siguen normas o reglas de conducta?

- 1) No (Autocrático)
 - 2) Si (Transaccional, Transformacional, Servidor)
10. ¿Cómo se lleva a cabo la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades?
- 1) Conforme se va requiriendo (Autocrático)
 - 2) Por descripción de puestos en el organigrama (Transaccional)
 - 3) 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?
- 1) No (Autocrático, Transaccional)
 - 2) Si (Transformacional, Servidor)

Una vez diseñado el instrumento metodológico se le adhirió un apartado con los datos sociodemográficos de los entrevistados: sexo, edad, estado civil, antigüedad en la organización, puesto, antigüedad del puesto, profesión y número de empleados a su cargo. Estos datos se incluyeron para identificar si existe algún tipo de relación entre los estilos de liderazgo y características sociodemográficas de los encuestados. Los sujetos de estudio se seleccionaron mediante una muestra representativa de un universo de 39 organizaciones integradas en la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa AALPUM SF, de Sonora. De esas organizaciones se seleccionaron a 13 gerentes por ser quienes conducen las empresas. Esta selección se hizo mediante el procedimiento estadístico sugerido para poblaciones finitas.

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

Dónde:

- n= es el tamaño de la muestra
N= es el tamaño de la población
Z= nivel de confiabilidad deseado
E= error de estimación
p= es la probabilidad de ser elegido
q= es la probabilidad de no ser elegido

Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{1.96^2 (39)(0.97)(0.03)}{[0.075^2(39 - 1)] + [1.96^2(0.97)(0.03)]} = 13.3$$

Cabe mencionar, que se parte de un diseño estadístico al 95% de confiabilidad, el valor correspondiente de Z es 1.96 que nos proporcionan las tablas de distribución probabilística estandarizada y 7.5% de error. Debido a que uno de los sujetos de estudio no contestó completamente el instrumento, fue necesario excluirlo, realizando el análisis estadístico y presentando los resultados con la información de 12 de los entrevistados. Una vez recolectados los datos se procedió a la codificación de éstos y la creación de una base de datos con el programa Microsoft Office Excel.

Para identificar el estilo de liderazgo, con la ayuda de los 11 reactivos del instrumento, se sumó el número de respuestas de cada uno de los estilos, quedando como el liderazgo dominante aquel que tuviera mayor número de respuestas. Para identificar el nivel de responsabilidad social de las organizaciones se incluyó en el cuestionario un grupo de preguntas relacionadas con las certificaciones con que cuenta cada organización. Cada una de estas certificaciones fue examinada mediante los criterios de RSE que sugiere el desarrollo sustentable (Cuadro 2).

Se le asignó el valor de 1 a cada apartado de la certificación si cumplía con los aspectos de RSE respectivos y de 0 cuando no le eran aplicables. De esta manera, aquellas organizaciones que contaran con GLOBAL GAP, DEALTI y FAIRTRAIDE, son quienes tienen mayor avance en la RSE.

Sus procesos ambientales son rigurosos, tienen atención directa e indirecta a los trabajadores, se les da una remuneración justa por su trabajo todo esto, sin menoscabo de la rentabilidad de la organización.

Quienes contaran solo con Global Gap y DEALI, se les ubicó en un nivel medio de RSE, pues están comprometidos con el medio ambiente y son responsables con la atención a los trabajadores de manera directa e indirecta. En una RSE baja, se ubicó a aquellas organizaciones que contaban solo con Global Gap, pues solo tienen protocolos para una producción ambientalmente sustentable.

Finalmente se procedió a vincular los estilos de liderazgo (autocrático, transaccional, transformacional y servidor) con las respectivas organizaciones objeto de estudio, así como con el respectivo grado de responsabilidad social empresarial obtenido.

Cuadro 2. Aspectos de RSE y Certificaciones

Aspectos de RSE	GLOBAL GAP	FAIRTRADE	DEALTI	
Ambiental	Manejo de desechos, contaminación, reciclaje y reutilización	1	1	0
	Conservación del medio ambiente.	1	1	0
	Gestión del suelo y sustratos.	1	0	0
	Aplicación de fertilizantes.	1	0	0
	Manejo integrado de plagas	1	0	0
	Aplicación de pesticidas.	1	0	0
	Prohibición de consumo de plantas embriagantes/intoxicantes	0	0	0
Social	Salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.	1	1	1
	Trazabilidad del producto.	1	1	0
	Relaciones con la comunidad	0	0	1

Elaboración propia. Fuente: (GLOBALG.A.P, S.F; STPS, 2016; FAIRTRADE INTERNATIONAL, S.F).

RESULTADOS

Características Generales de los Líderes de las Organizaciones Productoras de Uva de Mesa.

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 coincide con aquellos que 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 (Cuadro 3). 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 (Cuadro 3).

Por otra parte, existe un grupo de líderes en el rango de 40 a 53 años, cuya formación académica es más vinculada a los procesos administrativos: administración de empresas, contabilidad y agronegocios, capacidades que han propiciado ese 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 con el proceso de producción de sus organizaciones.

Finalmente 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 una amplia capacidad de adaptación a los cambios en el mercado.

Cuadro 3. 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
40 a 53 años	16.6	3 a 5 años	8.3	Administración	16.6	Más de 10 años	8.3
		Más de 10 años	8.3			3 a 5 años	8.3
						Menos de 3 años	8.3
54 a 67 años	25.0	Más de 10 años	25.0	Ingeniería	25.0	Más de 10 años	25.0
68 a 80 años	16.7	Más de 10 años	16.7	Administración	16.7	Más de 10 años	16.7

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

Identificación de los estilos de liderazgo.

La evidencia de campo muestra que son los liderazgos transformacionales y transaccionales los estilos preponderantes en las organizaciones productoras de uvas de mesa. Se trata de líderes jóvenes que han llegado con nuevos perfiles formativos y conscientes de que una organización socialmente responsable es la que tiene mayores posibilidades de mantener su status competitivo. Sin embargo, hay un proceso evolutivo de un segmento importante de líderes que han conducido y están conduciendo a las organizaciones hacia la RSE derivado de la interiorización de las nuevas exigencias de mercado que precisamente, se codifican en demandas por organizaciones socialmente responsables (Cuadro 4).

Cuadro 4. Estilos de liderazgo y características sociodemográficas de los productores de uva de mesa

Estilo liderazgo	%	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
		26 a 39 años	Administración	Más de 10 años	Director General	6 a 10 años	Más de 10
Transaccional	25.0	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
		54 a 67 años	Ingeniería	Más de 10 años	Director General	Más de 10 años	Más de 10
Transformacional	33.3	68 a 80 años	Cont. y admón	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
		40 a 53 años	Ingeniería	3 a 5 años	Gerente General y Representante legal	3 a 5 años	Más de 10
Servidor	16.7	40 a 53 años	Cont. y admón	Más de 10 años	Administrador General	Menos de 3 años	Más de 10

Fuente: Elaboración propia con información de campo.
Relación de los niveles de RSE y estilos de liderazgo.

Las organizaciones del sistema vid de mesa han avanzado en la sustentabilidad de sus procesos. Los procedimientos metodológicos utilizados permiten señalar que, efectivamente, las organizaciones avanzan en esa dirección toda vez que se responsabilizan y comprometen a cumplir con una nueva estructura de demanda derivada de segmentos de consumidores especializados y de altos ingresos. Son precisamente los líderes transformacionales y transaccionales los que están guiando a las organizaciones en esa dirección, justo como lo señala literatura. Las empresas con niveles avanzados en la responsabilidad social están siendo conducidas por esos líderes transformacionales. Se observa, sin embargo, un segmento de responsabilidad social baja, principalmente por líderes servidores, lo cual

denota el reto aún pendiente por ciertos dirigentes de las productoras de uva en la necesidad de formarse en estilos de liderazgo transformacionales y transaccionales que los conduzcan hacia la RSE en sus organizaciones (Cuadro 5).

Cuadro No. 5 Niveles de RSE y estilos de liderazgo en organizaciones productoras de uva

Organización entrevistada	Certificación			Nivel de RSE	%	Estilo de liderazgo
	GLOBAL GAP	FAIRTRADE	DEALTI			
1	1	1	1	Alto	33.3	Autocrático
2	1	1	1			Transaccional
5	1	1	1			Transaccional
7	1	1	1			Transformacional
4	1	0	1	Medio	50.0	Transformacional
6	1	0	1			Transaccional
8	1	0	1			Transformacional
9	1	0	1			Autocrático
11	1	0	1	Bajo	16.7	Transformacional
12	1	0	1			Servidor
10	1	0	0			Transformacional / servidor
3	1	0	0			Servidor

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

CONCLUSIONES

Existen condiciones de mercado derivadas de consumidores especializados que demandan organizaciones cada vez más responsables en lo ambiental lo social y lo económico. Exigencias que van más allá de las características intrínsecas del producto. Estas condiciones de mercado exigen que las organizaciones cambien de manera dinámica para poder seguir manteniéndose en los mercados, ese cambio se manifiesta en ser organizaciones socialmente responsables

En ese proceso los liderazgos tradicionales o más longevos, están transfiriendo sus mandos a líderes que propicien ese avance hacia la responsabilidad social empresarial que, a juzgar por los datos, el sistema vid de mesa avanza en esa dirección, siendo su principal reto, hoy por hoy, el aspecto de responsabilidad social.

Los liderazgos transformacionales y transaccionales son los que principalmente permiten mayores niveles de RSE, tal y como se ha visto reflejado en los resultados del presente estudio; coincidiendo con la revisión de literatura, en que dichos estilos coadyuvan en cumplir con estas nuevas exigencias de mercado ambientales y sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALPUM. S.F. Productores. Consultado en: <http://aalpum.org/productores/>.

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. Consultada en <http://www.razonypalabra.org.mx/com/Estrategica/dircom82.html>.

Bass, B. M. y J. Avolio B. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications. EUA. 248 p.

Baumgartner, R. y D. Ebner. 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development* 18(2):76-89.

Bellver, A. R. 2015. El líder autocrático: Características, Ventajas e Inconvenientes. Consultada en: <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Primera Edición. Harper & Row. New York. EUA. 238 p.

Day, G. 2006. Aligning the organization with the market. *MIT Sloan Management Review* 48(1)41-49.

Downton, J. V. 1973. *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Primera Edición. The Free Press. New York. EUA. 306 p.

FAIRTRADE INTERNATIONAL. S.F. Criterios. Consultada en: <https://www.fairtrade.net/es/standards.html>.

Gabriel, F. 2016. *Prácticas de responsabilidad social en PYMES: La importancia del liderazgo*. Tesis de Doctorado. Universidad Rey Juan Carlos, España. Consultada en: <https://ciencia.urjc.es/handle/10115/14282>.

GLOBALG. A. P. S.F. Que hacemos. Consultada en <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/globalg.a.p./>.

GREF. 2011. Integración de la responsabilidad social corporativa al estilo de dirección. Consultada en: http://www.gref.org/nuevo/documentacion/inn_050911.pdf.

Kalshoven, K., D. Den Hartog y De Hoogh. 2011. Ethical leader behavior and five factors of personality. *Journal of Business Ethics* 100(2):349-366.

Lussier, R. N. y F. Achua, C. 2015. *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning. México. 497 p.

McCuddy, M. y M. Cavin. 2009. The demographic context of servant leadership, theory in organizational contexts. *Journal of the Academy of Business and Economics* 9(2):129-139.

Mittal, R. y P. Dorfman. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business* 47(4):555-570.

Nicuesa, M. 2014. Tres estilos de liderazgo empresarial. Consultada en <https://empresariados.com/tres-estilos-de-liderazgo-empresarial/>.

Páez, I., A. Rincón, M. Astudillo y S. Bohórquez. 2014. Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN* 76(1):22-43.

Pless, N. M., T. Maak y D. Waldman. 2012. Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives* 26(4):51-65.

Robles, J. y C. Garza. 2011. Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora. en *Bienestar y desarrollo en el siglo XXI*. Huesca L. (Coordinador). CIAD-COLEF. Editorial Díaz de Santos. pp. 189-203.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 2016. Convocatoria para obtener el Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI) en su edición 2016. Consultada en: http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59416/convocatoria_DEALTI_2016.pdf.

Solís, D., J. Robles, J. Preciado e A. Hurtado. 2017. El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Revista Estudios Sociales* 27(49):273-294.

The Packer. 2012, 2013, 2014, 2017. Grapes. Consultado en: <http://www.thepacker.com/topics/grapes>.
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. Consultado en: <http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/2187>.

*** Artículo recibido el día 18 de septiembre de 2017 y aceptado para su publicación el día 30 de abril de 2018**