

# EQUIDAD GERENCIAL, COMO UNA DEMANDA INTANGIBLE DE MERCADO: HACIA ORGANIZACIONES SUSTENTABLES. EL CASO DE UVA DE MESA EN SONORA, MÉXICO

*Karla Terán-Samaniego*

*CIAD, México*

karla.terandr18@estudiantes.ciad.mx

*Jesús M. Robles-Parra*

*CIAD, México*

jrobles@ciad.mx

*Juan M. Preciado-Rodríguez*

*Universidad de Sonora., México*

juan.preciado@unison.mx

Recepción: 15 Diciembre 2022

Aprobación: 14 Mayo 2023



Acceso abierto diamante

## Resumen

En el Noroeste de México, algunos sistemas agrícolas, como el de producción de uva de mesa, acuden a segmentos de mercado cada vez más exigentes. Son consumidores de un buen grado educativo, un alto nivel de ingreso y un gran sentido de responsabilidad por lo que acontece en el entorno. Los consumidores demandan no solo atributos convencionales (color, sabor, textura etc.), también se preocupan por atributos no visibles en el producto que atañen a la organización: su responsabilidad con factores ambientales (suelo, aire, agua tierra y biodiversidad) y/o sociales (educación, salud y pago justo de empleados, cuidado del entorno local y un adecuado nivel de equidad en todos sus ámbitos, entre ellos el de gerencia). El cumplimiento a dichas demandas permite a estas organizaciones agrícolas, avanzar hacia una estructura organizativa cada vez más sustentable. Por ello, el objetivo de esta investigación es relacionar la equidad gerencial, como una de las exigencias intangibles de mercado, con los cambios en la organización hacia la sustentabilidad en el sistema de vid de mesa sonorense. Se parte de la hipótesis de que la equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad. El procedimiento metodológico consistió en la aplicación de una entrevista semi estructurada a 14 organizaciones de un universo de 41. Éstas se eligieron considerando un nivel de representatividad del 95% de confianza y 7.5% de error. Los resultados fueron procesados con los programas de Max QDA y RStudio. Se realizó la prueba de independencia Chi cuadrada de Pearsons, la cual resultó rechazada en cuanto a la independencia entre variables, por lo que se acepta la dependencia entre la equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad en una organización. Los resultados indican que efectivamente, existe una relación positiva entre el grado de la equidad gerencial de los gerentes y el nivel de sustentabilidad de la organización; es decir, entre más equitativos son los gerentes, la organización es más sustentable.

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

## Abstract

In the Northwest of Mexico, some agricultural systems, such as the production of table grapes, attend increasingly demanding market segments. They are consumers with a good educational degree, a high level of income and a great sense of responsibility for what happens in the environment. Consumers demand not only conventional attributes (color, flavor, texture, etc.), they are also concerned about non-visible attributes in the product that have to do with the organization: its responsibility to environmental factors (soil, air, water, land, and biodiversity) and/or or social factors (education, health and fair pay for employees, care for the local atmosphere and an adequate level of equity in all areas, including management). Compliance with these demands allows these

agricultural organizations to move towards an increasingly sustainable organizational structure. Therefore, the objective of this research is to relate equitable management, as one of the intangible market demands, with the changes in the organization towards sustainability in the Sonoran table grape system. It is based on the hypothesis that equitable management, as an intangible market demand, promotes organizational changes towards sustainability. The methodological procedure consisted in the application of a semi-structured interview to 14 organizations from a universe of 41. These were chosen considering a level of representativeness of 95% confidence and 7.5% error. The results were processed with the Max QDA and RStudio programs. The Pearsons Chi-square independence test was carried out, which was rejected in terms of the independence between variables, so the dependence between equitable management and the level of sustainability in an organization is accepted. The results indicate that indeed, there is a positive relationship between the degree of equitable management of managers and the level of sustainability of the organization; that is, the more equitable the managers are, the more sustainable the organization is.

**Keywords:** Table grape system, equitable management, intangible market demands and sustainable organizations.

## INTRODUCCIÓN

En Sonora, uno de los sistemas de mayor relevancia para el desarrollo regional, es el que corresponde al de la uva de mesa, ya que produce un promedio anual de 25.4 millones de cajas, de las cuales del 90% se exporta, mientras que el 10% restantes se comercializan en el mercado nacional (Aranda, 2016).

En segmentos especializados de mercado a los que acuden estas organizaciones, la demanda de los consumidores empieza a cambiar toda vez que tienden a preocuparse cada vez más por cualidades conceptualizadas como “exigencias intangibles”, las cuales están relacionadas con la responsabilidad social y el cuidado ambiental que respaldan las prácticas de las organizaciones ofertantes de la vid de mesa (Wei *et al.*, 2018). En lo referente a la responsabilidad social, las inquietudes de los consumidores con respecto a las organizaciones giran en torno al trabajo infantil, incumplimiento en necesidades básicas de higiene y salubridad en viviendas, salarios injustos, falta de atención médica al trabajador y sus familias, ausencia de atención educativa a los hijos de los trabajadores y malas condiciones nutricionales, entre otros (The Packer, 2017).

Con respecto a lo que corresponde al cuidado ambiental, sus preocupaciones se agrupan en torno a la huella hídrica, huella de carbono, ineficiencia energética, uso de químicos y pesticidas, aplicación de conservadores agresivos y productos finales nocivos y/o de baja calidad (Xiao *et al.*, 2017; Takma y Korel, 2017). En esa misma línea de exigencias intangibles por parte de los consumidores, se ha configurado una nueva demanda por parte de éstos en sus decisiones de compra: la equidad gerencial en las organizaciones (Marrugo-Salas, 2016), debido a que se ha considerado necesario incluir la participación de todas las personas por igual en la gerencia y demás posiciones de liderazgo (Gabaldón y Giménez, 2017; Bañuelos *et al.*, 2019).

El presente trabajo muestra que los gerentes más equitativos tienen la capacidad de conformar equipos de trabajo basados en la competencia, los conocimientos, los valores y la actitud, entre otros, lo que permite que sea posible llevar a la organización a transitar hacia a sustentabilidad (Terán, 2022).

## REVISIÓN DE LITERATURA

### El sistema de vid de mesa en Sonora

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

En Sonora se producen alrededor de 25.4 millones de cajas de uva al año. El 90% se exporta y el resto se destina al mercado nacional. El 75% de las cajas exportadas se quedan en el mercado norteamericano y el resto en Canadá, Inglaterra y Australia (Bañuelos *et al.*, 2019). La derrama económica de esta actividad es de 200 millones de dólares y alrededor de 3 millones de jornales al año (Aranda, 2016).

Los datos hasta aquí presentados permiten afirmar que Sonora contribuye de manera significativa en la producción nacional de uva y que el mercado de Estados Unidos es su principal destino, país que también importa uva de mesa de Chile y Perú, pero México es su principal proveedor (Montaño y Preciado, 2017). En general, este mercado demanda la disponibilidad de una amplia gama de variedades que satisfagan a los consumidores en precio y calidad (Tiznado, *et al.*, 2015).

Por lo anterior, se considera pertinente conocer el tipo de demandas del mercado al que se orienta dicho producto, debido a que los cambios que presenta el sistema de uva de mesa apuntan a diversificar su

producción, pero también sus normas y políticas de operación organizacional, en atención a lo que demanda ese mercado de consumidores.

### El Sistema de Vid de Mesa ante las Demandas Intangibles de Mercado

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

El mercado de la uva de mesa no sólo demanda los atributos que son implícitos al producto, sino que también exige aquellos que se encuentran indirectamente relacionados a estos, pero directamente ligados a la organización y sus prácticas, es decir, los consumidores mantienen “exigencias intangibles”. Las exigencias intangibles de mercado son requerimientos de sustentabilidad que algunos agentes imponen de manera directa o indirecta a las organizaciones y que han propiciado cambios importantes en éstas (Wei *et al.*, 2018).

Los consumidores también están preocupados por los aspectos sociales ligados a la producción que giran en torno al trabajo infantil, incumplimiento en necesidades básicas de higiene y salubridad en viviendas, salarios injustos, falta de atención médica al trabajador y sus familias, ausencia de atención educativa a los hijos de los trabajadores y malas condiciones nutricionales, entre otros (The Packer, 2017; Vanderhorst, 2018; Karst, 2018).

El cuidado ambiental, otra de sus preocupaciones, las demandas se agrupan en torno a la huella hídrica, huella de carbono, ineficiencia energética, uso de químicos y pesticidas, aplicación de conservadores agresivos y productos finales nocivos y/o de baja calidad (Xiao *et al.*, 2017; Takma y Korel, 2017; Litskas *et al.*, 2017; Melo *et al.*, 2018).

Para la presente investigación, las demandas intangibles de mercado son aquellas exigencias de mercado que tienen que ver con aspectos no visibles en el producto final, sino que más bien están relacionadas con la sustentabilidad social, ambiental y económica; ámbitos del desarrollo sustentable, que se han interiorizado en las organizaciones a través de la responsabilidad social empresarial (Terán, 2022).

En esa misma línea de exigencias intangibles por parte de los consumidores, se ha configurado una nueva demanda por parte de éstos en sus decisiones de compra: la equidad gerencial en las organizaciones (Duque *et al.*, 2013; Marrugo-Salas, 2016). Es importante aclarar que dicha demanda no ha llegado solamente por parte de los consumidores, sino también por parte de inversionistas, empleados, académicos, asesores, etc., quienes han considerado necesario incluir la participación de todas las personas por igual (en particular la de la mujer) en la gerencia y demás posiciones de liderazgo, pues se argumenta, que tal inclusión es benéfica para la organización, no sólo desde la perspectiva ética y moral, sino también desde la óptica de

la eficiencia empresarial (Gabaldón y Giménez, 2017; Bañuelos *et al.*, 2019).

### La Equidad Gerencial

Castro y Álvarez (2016), mencionan la equidad en la gerencia como una igualdad de oportunidades. Se sitúa en el contexto de la responsabilidad social empresarial y del paradigma social, cultural, empresarial y científico actual. Representa la necesidad de garantizar la participación constante y ecuaníme de las personas, independientemente de su condición física y de vida, en todas las áreas y ámbitos de actuación empresarial para eliminar todo tipo de discriminación laboral. El proceso de incluir la equidad como garantía de calidad y de excelencia empresarial, responde a una tendencia de modernización empresarial y a la necesidad de crear nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo.

Esta investigación ha abordado el tema de la equidad en la gerencia con el propósito de mejorar el desempeño de la organización y sensibilizar a la sociedad y a quienes dirigen las organizaciones. Profundiza en

la importancia de promover en su interior políticas y medidas a través de las cuales se reconozcan los conocimientos, méritos, habilidades y competencias de las personas, por encima de su condición de sexo, raza, religión, edad, etc., a partir de la promoción de ambientes laborales más diversos, tolerantes e inclusivos (Vargas y Mota, 2013).

Una aproximación al concepto de “equidad gerencial” la presenta Yates (1993), quien la conceptualiza como una solución a los problemas y preocupaciones de la organización. Enfatiza en la oportunidad de impulsarla como una nueva dirección centrada en unir esfuerzos para lograr prácticas de mayor inclusión, con el propósito de inhibir la discriminación laboral por raza, color, religión, sexo u origen nacional. Hace hincapié en que los gerentes de equidad buscan activamente individuos capaces que merecen oportunidades para ser preparados para el servicio y el trabajo, lo que permite garantizar que las barreras para su progreso sean mínimas. Por lo tanto, la equidad gerencial debe contener dos fases para su surgimiento. En primer lugar, debe ocurrir cuando la empresa, organización o institución propicia la no discriminación laboral al otorgar oportunidades en los niveles gerenciales a aquellos perfiles que reúnan las competencias y valores requeridos, independientemente del sexo, color, nacionalidad, preferencia sexual, entre otros (Terán *et al.*, 2019).

En segundo lugar, la equidad gerencial continúa sucediendo en forma de cascada en el lugar de trabajo, cuando estos gerentes trabajan para inhibir la discriminación, al otorgar posibilidades en los puestos que dependen de ellos a postulantes que también tienen las habilidades, experiencia, valores y actitudes necesarias, sin importar su género, religión, origen, orientación sexual u opinión pública (Castro y Álvarez, 2016). Para efectos de la presente investigación, se conceptualizará como la unión de esfuerzos para inhibir la discriminación laboral, a través del reconocimiento de competencias y méritos de las personas para su inclusión en una organización (Terán, 2022).

Esta investigación asume también que la equidad gerencial surge como una de las exigencias intangibles que mantiene el mercado actualmente. Se suma a la preocupación por regular más de cerca a las organizaciones relacionadas con las actividades agroalimentarias, así como a la inquietud de que surja en mayor medida la participación de las instancias gubernamentales en sus tres niveles de autoridad, con el fin de que sean elaboradas las normativas y especificaciones requeridas en los ámbitos del DS y la RSE (Díaz y Avendaño, 2014).

## **La Responsabilidad Social Empresarial, el Desarrollo Sustentable y el Surgimiento de los Procesos de Certificación**

Hasta hace algunas décadas, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades; sin embargo, hoy en día, la búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al

desarrollo de nuevos objetivos en el ámbito de la RSE. El cuidado ambiental, la preservación de los recursos naturales, y la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones, son ahora temas fundamentales en un comportamiento socialmente responsable. Se ha pasado de un enfoque estratégico meramente económico, a uno cada vez más social y ambiental, con un alto grado de compromiso con el DS y con los diferentes grupos de interés que intervienen (Pérez *et al.*, 2016).

Para asegurar que la RSE y el DS se cumplan y avanzar a una mayor conciencia social, se desarrollaron un sin número de conferencias, normas, certificaciones, auditorías, distintivos y sellos de responsabilidad a nivel mundial, y se fundaron instituciones a favor de los derechos de los trabajadores y del medio ambiente, así como organizaciones que aún permanecen vigentes (Araya y Correa, 2023).

Un aspecto importante de estos elementos éticos que se espera sea atendido por las organizaciones, es el acatamiento de la demanda hecha por ciertos grupos de interés en cuanto a la adopción de prácticas más justas con sus trabajadores y más amigables con el medio ambiente (Aranda, 2016). El problema ante esto es identificar el avance de las empresas en tales requerimientos, debido a la escasa información visible en el producto sobre las actividades que respaldan su producción (Mónaco y Modesto, 2016).

Para el caso de las organizaciones productoras y exportadoras de uva de mesa, las certificaciones, auditorías y distintivos juegan un papel muy importante desde hace algunos años. Los consumidores cada vez están más conscientes e interesados en los problemas ambientales y sociales que rodean la producción y el comercio de los productos agrícolas que consumen. En respuesta a este interés manifiesto en su demanda, han surgido varios estándares (Mora *et al.*, 2020). A continuación, se mencionan las más importantes para este sistema: FairTrade, GlobalG.A.P., Kroger, RainForest Alliance, PrimusGFS, SENASICA, México Calidad Suprema, USDA Organic, DEALTI, DEAR y SMETA. Esto con el propósito de que las organizaciones transiten hacia la conformación de estructuras organizacionales que cumplan con el principio del DS y el criterio de la RSE, priorizando al cuidado de los trabajadores y la protección del medioambiente, para convertirse así en organizaciones sustentables.

## Organizaciones Sustentables

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

Las tres dimensiones del desarrollo sustentable que las organizaciones deben de cumplir: la económica, que funge como la respuesta ante la necesidad del bienestar económico de las personas; la social, que pretende influenciar de manera positiva las relaciones con sus grupos de interés en el presente y futuro; y la ambiental, que se refiere directamente a reducir las emisiones de sustancias tóxicas al aire, agua y suelo (Zarta, 2018).

De las líneas anteriores conviene destacar que concuerdan con la definición propuesta por Chilpa *et al.* (2023), al señalar que el principio ético del desarrollo sustentable contempla tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental. Para este análisis, con base en tales autores, la interiorización de ese principio puede estudiarse a través del mercado, toda vez que la organización sustentable atiende consumidores que le demandan se conduzca de acuerdo con esas tres dimensiones. Con base en lo anterior y para efectos de la presente investigación, se tomará a las organizaciones sustentables como aquellas que han incorporado el principio ético del desarrollo sustentable en sus tres grandes componentes: el económico, el social y el ambiental (Solís *et al.*, 2017).

Los argumentos abarcados en este apartado son los que permiten elaborar la propuesta hipotética: “la equidad gerencial, como demanda intangible de mercado, propicia cambios organizacionales para transitar hacia la sustentabilidad”. Se toma como espacio empírico el sistema de vid de mesa en Sonora. La aportación original radica en la inclusión de los fundamentos de la equidad gerencial (no discriminación laboral, competencia y méritos), como una demanda intangible de mercado, que permite la inclusión de gerentes especializados con la capacidad de conformar grupos de trabajo expertos, que coadyuven para que la organización transite hacia la sustentabilidad y se transforme en una organización sustentable.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Las unidades de observación y evaluación del presente trabajo son 41 exportadoras de uva de mesa, localizadas en los municipios de Hermosillo, Carbó, Caborca y San Miguel de Horcasitas (Contreras, 2019). Los informantes clave son los gerentes, quienes proporcionarán los datos requeridos para su desarrollo, debido a que su posición jerárquica está relacionada con la toma de decisiones en cuanto al proceso de la no discriminación laboral (Batista *et al.*, 2021).

El diseño de la investigación es no experimental, con enfoque mixto y correlacional. Para determinar la muestra, se partió de una población de 41 organizaciones. Se estima sobre este tamaño de N la muestra (n), con la siguiente fórmula (Hernández, 2018) para poblaciones finitas:

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

En donde “n” es el tamaño de la muestra, “N” el de la población, “Z” el nivel de confiabilidad deseado, “E” el error de estimación, “p” es la probabilidad de ser elegido, y “q”, la probabilidad de no serlo.

Sustituyendo tenemos que:

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

A través del guión de entrevista semiestructurada, se recabó información relacionada con la equidad gerencial, es decir, la no discriminación (o sí discriminación) laboral, si es el caso, de las personas en la organización, por motivo de su nivel socioeconómico, opinión pública, religión, edad, procedencia extranjera, ascendencia indígena, procedencia nacional, sexo, discapacidad física, crecimiento en la organización, puestos bien remunerados, capacitaciones generales, capacitaciones en nuevas necesidades, participación en reuniones y preferencia sexual diferente.

Con el apoyo del programa MaxQDA se procesaron las 14 entrevistas aplicadas (Kuckartz y Rädiker, 2019), y se exportaron a Excel, en donde se estudiaron las preguntas correspondientes a la equidad gerencial, es decir, la implementación de procedimientos para la no discriminación de las personas al momento de ingresar a la organización y/o en su permanencia, una vez que ya se han incorporado a ella.

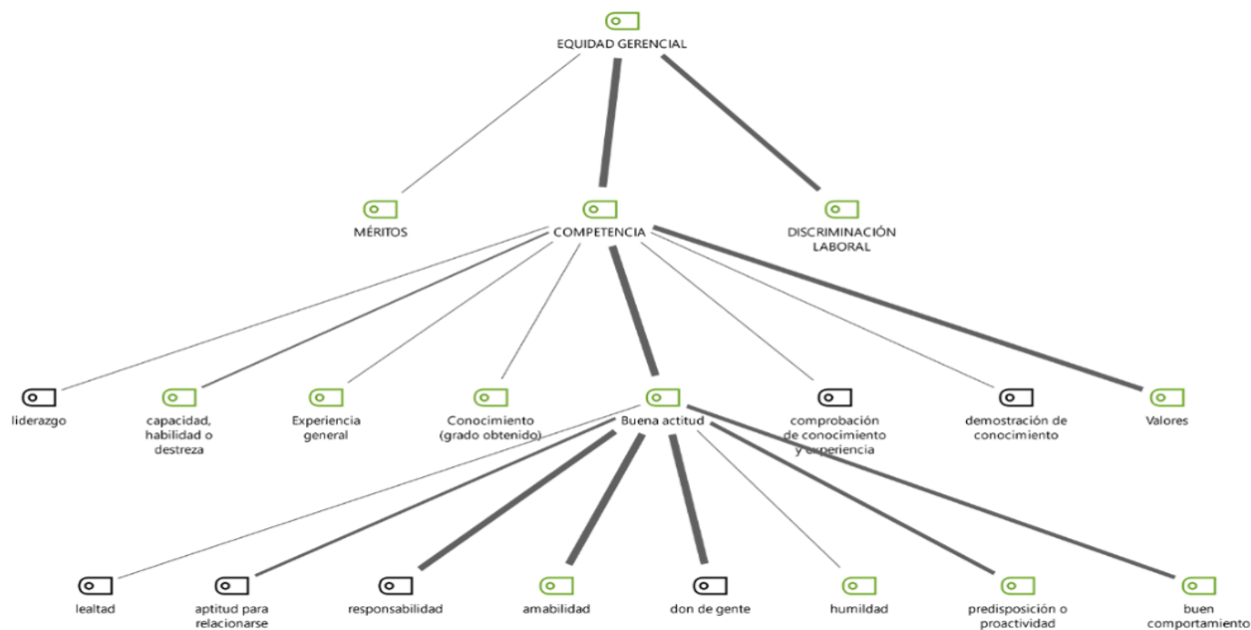
En lo que respecta a las certificaciones y auditorías que mantienen actualmente las organizaciones (PRIMUS GFS, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, FAIR TRADE, MÉXICO CALIDAD SUPREMA, SENASICA, SMETA, DEALTI, DEAR, KROGER y RAINFOREST), se llevó a cabo una revisión para elaborar un bloque general de la información encontrada, y posteriormente, estar en posibilidad de elaborar un bloque de especificaciones de acuerdo a los puntos de exigencia y verificación que cada una de las certificaciones y auditorías mantiene en los tres componentes de la sustentabilidad. Lo anterior fue el fundamento para la determinación de un valor de proporción para cada una de éstas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Grado de equidad gerencial en cada organización

Con los resultados emanados del Max QDA, se obtuvo el mapa del código de equidad gerencial (Figura 1). En éste, se muestra que el concepto de equidad gerencial está relacionado con los subconceptos de competencia, méritos y no discriminación laboral. Para los gerentes el atributo más importante fue el de discriminación laboral (Kuckartz y Rädiker, 2019).

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



**Figura 1**

Mapa del código equidad gerencial/subcódigo de competencia/componente buena actitud.

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

Figura 2.

Matriz de códigos y organizaciones (conurrencia).

### Nivel de sustentabilidad para cada organización

En el Cuadro 1 se especifica lo siguiente: las organizaciones 6 y 7 cuentan con 10 certificaciones, le siguen las organizaciones 2, 4, 5, 8 y 14 que manejan entre 5 y 8 y, finalmente, están las que tienen entre 2 y 4, que son las organizaciones 1, 3, 9, 10, 11, 12 y 13.

De acuerdo con el número de proporción obtenido para cada certificación (Cuadro 2), al bloque de valorización en donde se asigna el valor final que indica el nivel sustentabilidad de cada organización (Cuadro 3), y a los niveles de maduración para las organizaciones adecuados a partir de la propuesta que hacen Baumgartner y Ebner (2010), se estableció que las organizaciones que están entre 0 y 0.9 tienen asignado un nivel bajo, las que se encuentran entre 1 y 1.9 se consideran en nivel medio, y por último, las que oscilan entre 2 y 2.9, se les toma en cuenta en un nivel alto.

**Cuadro 1.**

Número de certificaciones, auditorías y distintivos que manejan las organizaciones exportadoras de uva de mesa

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

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 2.**

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

CERTIFICACIÓN	ÁMBITO DE LA SUSTENTABILIDAD						TOTAL DE LA PROPORCIÓN
	AMBIENTAL		SOCIAL		ECONÓMICO		
	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	PUNTUACIÓN	PROPORCIÓN	
PRIMUS GFS	58	0.0838	97	0.0958	0	0.0000	0.1796
USDA ORGANIC	119	0.1720	144	0.1422	0	0.0000	0.3141
GLOBALGAP	93	0.1344	124	0.1224	0	0.0000	0.2568
FAIR TRADE	63	0.0910	20	0.0197	6	0.1935	0.3043
MÉXICO CALIDAD SUPREMA	140	0.2023	83	0.0819	0	0.0000	0.2842
SENASICA	143	0.2066	100	0.0987	6	0.1935	0.4989
SMETA	33	0.0477	123	0.1214	10	0.3226	0.4917
DEALTI	0	0.0000	44	0.0434	0	0.0000	0.0434
DEAR	0	0.0000	45	0.0444	2	0.0645	0.1089
KROGER	15	0.0217	143	0.1412	3	0.0968	0.2596
RAIN FOREST	28	0.0405	90	0.0888	4	0.1290	0.2583
TOTAL	692		1013		31		
REPRESENTATIVIDAD EN EL D.S.	39.86%		58.35%		1.79%		

Las organizaciones 4, 6 y 7, alcanzaron un alto nivel de sustentabilidad a través del cumplimiento de las listas de verificación de las certificaciones que manejan. Es importante hacer hincapié en que las organizaciones 6 y 7 mantienen 10 certificaciones, y la 4 tiene 7, es decir, para ellas no es una novedad tratar y atender los asuntos relacionados con el desarrollo sustentable.

**Cuadro 3.**

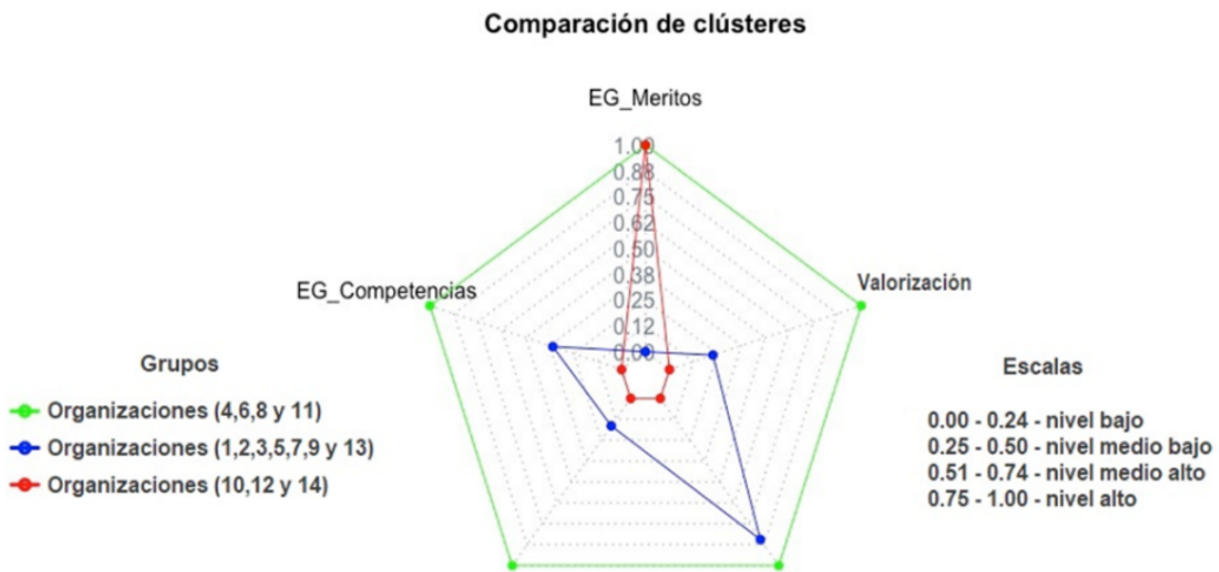
Valorización o nivel de sustentabilidad, asignado a cada organización, de acuerdo a la atención otorgada a cada uno de sus puntos de verificación, en los tres ámbitos del desarrollo sustentable

ORGANIZACIÓN	PRIMUS GFS	CCOF (USDA ORGANIC)	GLOBAL GAP	FAIR TRADE	MÉXICO C.S.	SENASICA	SMETA	DEALTI	DEAR	KROGER	RAIN FOREST	TOTAL	PORCENTAJE SUSTENTABILIDAD
1	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.7485	24.95
2	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0548	35.16
3	0.1796	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.4989	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.1702	39.00
4	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.0000	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	2.0888	69.63
5	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.2842	0.4989	0.0000	0.0434	0.0000	0.0000	0.2583	1.3416	44.72
6	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.4917	0.0000	0.1089	0.2596	0.2583	2.9564	98.55
7	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.2596	0.2583	2.8909	96.36
8	0.1796	0.0000	0.2568	0.3043	0.0000	0.4989	0.4917	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	1.7747	59.16
9	0.1796	0.3141	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.7505	25.01
10	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.2596	0.0000	1.0081	33.60
11	0.1796	0.3141	0.2568	0.0000	0.0000	0.0000	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.2422	41.40
12	0.1796	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.2596	0.0000	0.4392	14.64
13	0.0000	0.0000	0.2568	0.0000	0.0000	0.4989	0.4917	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.2474	41.58
14	0.1796	0.3141	0.2568	0.3043	0.2842	0.4989	0.0000	0.0434	0.0000	0.0000	0.0000	1.8813	62.71

Las organizaciones 2, 3, 5, 8, 10, 11, 13 y 14 se están considerando en un nivel medio, es decir, se encuentran en un proceso de tránsito hacia la sustentabilidad. Señalaron que tienen pocos años actualizándose en los ámbitos ambiental y social para cumplir con las certificaciones y avanzar hacia la sustentabilidad, pero comentan que actualmente se encuentran trabajando en eso. Finalmente, las organizaciones 1, 9 y 12, están contempladas en un nivel bajo, o sea, aún están adquiriendo y aplicando las estrategias que les permitan iniciar su tránsito hacia la sustentabilidad.

#### Asociación entre el grado de equidad gerencial y el nivel de sustentabilidad cada organización

Los datos que se obtuvieron del programa Max QDA en cuanto a la equidad, así como su contra parte, inequidad gerencial, fueron tomados de manera conjunta con la variable de valorización (nivel de sustentabilidad), y se introdujeron en el programa RStudio para su procesamiento. De éste surgió la conformación de grupos por comparación (Figura 3), y los resultados fueron los siguientes:



**Figura 3.**  
Conformación de grupos por comparación (RStudio).  
Fuente: Elaboración Propia.

**GRUPO I:** en este grupo se encuentran las organizaciones 4, 6, 8 y 11; se distinguen por haber alcanzado una alta valorización, y también un grado alto en los tres componentes de la equidad gerencial: no discriminación laboral, competencias y méritos; sin embargo, también obtuvieron un alto grado en el elemento de la inequidad gerencial, incompetencias, lo que se explica debido a que los gerentes de estas organizaciones hablaron abiertamente sobre el reconocimiento que hicieron de algunas situaciones de incompetencias surgidas precisamente en varios puestos de la organización.

**GRUPO II:** en este conjunto están las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13; éstas han alcanzado un nivel medio-bajo de valorización, es decir, un nivel medio-bajo de sustentabilidad. Obtuvieron también un grado medio-bajo en la variable de competencias, debido a que es un aspecto de peso para los gerentes al momento de contratar para puestos gerenciales u otros, sin embargo, el grado para las variables de no discriminación laboral y méritos fue bajo.

**GRUPO III:** en este gremio de organizaciones se encuentran la 10, 12 y 14; éstas han alcanzado un nivel bajo de valorización (nivel de sustentabilidad), y un grado bajo en dos variables de la equidad gerencial: no discriminación laboral y competencias; aunque en la variable de méritos el grado alcanzado fue alto, por ser un atributo importante al momento de contratar personal para gerencia y otros niveles jerárquicos.

En lo que corresponde al grado de equidad gerencial, se resume que los gerentes de las organizaciones 4, 6, 8 y 11 son los más equitativos (Grupo I), esto con base en que han cumplido con los tres elementos de la equidad gerencial; los gerentes de las organizaciones 1, 2, 3, 5, 7, 9 y 13 son medianamente equitativos (Grupo II), ya que han cumplido de forma regular con dos de los tres componentes de la equidad gerencial; y los gerentes de las organizaciones 10, 12 y 14 (grupo III), son mínimamente equitativos, debido a que su cumplimiento fue solo con 1 de los elementos de la equidad gerencial; aunque haya sido un grado de cumplimiento alto para el elemento de méritos, el hecho de no atender a los otros dos, ocasiona que se descuiden elementos que son cruciales para la equidad gerencial.

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

proceso de iniciación hacia la sustentabilidad. Lo descrito permitió que se realizara la prueba de independencia Chi cuadrada de Pearsons, en donde se obtuvo un valor de 11.132, un valor *d.f.* de 6, y un valor *p* de 0.08438. Dicha prueba de independencia resultó rechazada, por lo que se acepta la dependencia entre las variables, es decir, el nivel de sustentabilidad depende del grado de equidad gerencial que existe en la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

Asimismo, permite verificar que las exigencias de mercado obligan a las empresas del sistema de vid de mesa a competir con atributos no intrínsecos al producto, tal como lo es el principio ético del desarrollo sustentable y el criterio de la responsabilidad social empresarial, que inició aproximadamente en el año 2010. Este trabajo ofrece la solución a dicha problemática social, al proponer a la equidad gerencial, como una práctica relacionada con el componente social de la sustentabilidad, que ofrece la oportunidad de reestructurar a la organización e incorporar el principio del desarrollo sustentable en sus actividades, para llevarla así a su tránsito hacia la sustentabilidad.

De igual manera, los hallazgos teóricos de este trabajo marcaron la pauta para aseverar que los estudios de mercado no han incorporado la equidad gerencial como una demanda intangible de mercado que propicia cambios organizacionales hacia la sustentabilidad. Además, aún son limitados los trabajos que incorporan a la equidad gerencial y sus fundamentos (no discriminación, competencias y méritos), como una parte del componente social del desarrollo sustentable.

La hipótesis planteada y verificada posibilitó la construcción de un marco metodológico que puede ser extrapolable a otros trabajos de investigación. Para futuras investigaciones, se sugiere la preparación de un instrumento adicional que permita recabar información más específica sobre las prácticas que están ejecutando las organizaciones del sistema de vid de mesa en Sonora, tanto en sus áreas administrativas, como en las operativas.

Sería importante también considerar un levantamiento de datos con los distribuidores de uva de mesa, que son quienes tienen el contacto directo entre el cliente final y las exportadoras, y que se encuentran mayormente informados sobre los requerimientos del primero, y los cumplimientos de las segundas.

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

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, A. 2016. Liderazgo y organizaciones sustentables en el sistema vid de mesa sonorense (Tesis de Maestría). Departamento de Desarrollo Regional. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. [https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1006/780/1/Aranda-Figueroa%20A%20N\\_MDR\\_2016.pdf](https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1006/780/1/Aranda-Figueroa%20A%20N_MDR_2016.pdf). Hermosillo, Sonora. 128 p. Consultado el 04 de Abril de 2023.
- Araya, N. y Correa F. 2023. Certificaciones empresariales de sostenibilidad en América Latina y el Caribe. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48907/1/S2300159\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48907/1/S2300159_es.pdf). Consultado el 10 de Abril de 2023.
- Bañuelos-Flores, N., Robles-Parra J. M. y Aranda-Figueroa A. N. 2019. Los zarcillos que sostienen la producción de uva de mesa en sonora. Testimonios orales de los líderes. *Ra Ximhai* 15(2):29-42.
- Batista da Silva, J., León Olave M. E. y Rocha R. 2021. Modelos mentales y percepciones de desempeño en emprendedores de startups. *Pensamiento y Gestión* (51):150-187.
- Baumgartner R. J. y Ebner D. 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development* 18(2):76–89.
- Castro C. y Álvarez B. 2016. La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas. [http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021\\_Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf). Consultado el 09 de Mayo de 2023.
- Chilpa-Hernández, J., Cruz-Cruz M. y Sánchez-Torres, Y. 2023. Influencia: Dimensión Ambiental, Social y Económica en Desempeño de Empresas. *Investigación Administrativa* 52:131.
- Contreras A. C. 2019. Certificaciones Agrícolas como Conducta Estratégica y el Alcance de Mercado de las firmas que forman el Sistema de Vid de Mesa Sonorense. Tesis de Doctorado. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. Hermosillo, Sonora. 88 p.
- Díaz, R. A. y Avendaño M. 2014. Evolución de las certificaciones ambientales: Perspectivas para el mejoramiento competitivo de los pequeños productores agrícolas en Costa Rica. Cuaderno de Políticas Económicas. Universidad Nacional-Centro Internacional de Políticas Económicas para el Desarrollo Sostenible (CINPE). 41 p.
- Duque, Y. V., Ortiz C. y Vargas D. F. 2013. Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Revista Tendencias y Retos* 18(1):111-126.
- Gabaldón, P. y Giménez D. 2017. Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-mandatory Quota. *In: Seierstad, C., Gabaldon P. and Mensi-Klarbach H. (Eds). Gender Diversity in the Boardroom. 47-74 pp. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_3). Consultado el 20 de Mayo de 2023.*
- Hernández, R. 2018. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill. México. 714 p.
- Karst T. 2018 California farm labor contractor to pay big penalty. <https://www.thepacker.com/article /california- farm-labor-contractor-pay-big-penalty>. Consultado el 20 de Abril de 2023.
- Kuckartz, U. and Rädiker S. 2019. Analyzing qualitative data with MAXQDA. Text, audio, and video. Springer International Publishing. 282 p.
- Litskas, V. D., Irakleous T., Tzortzakis N. and Stavrinides M. C. 2017. Determining the carbon footprint of indigenous and introduced grape varieties through Life Cycle Assessment using the island of Cyprus as a case study. *Journal of Cleaner Production* 156:418-425.

- Marrugo-Salas, L. 2016. El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado* 12(1):108-120.
- Melo, N. F. C. B., de MendonçaSoares B. L., Diniz, K. M., Leal C. F., Canto D., Flores M. A. and Stamford T. C. M. 2018. Effects of fungal chitosan nanoparticles as eco-friendly edible coatings on the quality of postharvest table grapes. *Postharvest Biology and Technology* 139:56-66.
- Mónaco, Y. A. and Modesto M. F. 2016. Sellos y certificaciones sustentables: propulsores del consumo. Responsible labels and certifications sustainables: advocates of responsible consumption. XII Jornadas de Investigación. *Repensando la Ciencia y la Investigación*. Chile. <https://fce.unl.edu.ar/jornadasdeinvestigacion/libro2016/72>. Consultado el 25 de Abril de 2023.
- Montaño K. y Preciado J. M. 2017. La productividad del trabajo en la producción de uva de mesa sonorenses. *Transitare, Revista de Turismo, Economía y Negocios* 3:58-82.
- Mora-Córdova, D. E., Lituma-Loja A. A. y González-Illescas M. L. 2020. Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal* 5(2):113–132. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>.
- Pérez, M. J., Espinoza C. C., y Peralta M. B. 2016. La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad* 8(3):169-178.
- Shepherd, W. and Shepherd J. 2004. *The economics of industrial organization*. Illinois, EUA: Waveland Pres. 416 p.
- Solís D. D S., Robles J. M. P., Preciado J. M. R. y Hurtado B. B A. 2017. El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Estudios Sociales* 27(49):274-294.
- Takma, D. K. and Korel F. 2017. Impact of preharvest and postharvest alginate treatments enriched with vanillin on postharvest decay, biochemical properties, quality and sensory attributes of table grapes. *Food Chemistry* 221:187-195.
- Terán, K. 2022. Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. El caso de uva de mesa. (Tesis de doctorado). CIAD. Hermosillo, Sonora. 147 p.
- Terán, K., Robles, J. M. Preciado J. M. y López, D. C. 2019. Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. *Entre Ciencia e Ingeniería* 13(26):85-93.
- The Packer. 2017. Analyzing Value Added. [http://digitaledition.qwinc.com/publication/?i=396233#%22issue\\_id%22:396233,%22page%22:0](http://digitaledition.qwinc.com/publication/?i=396233#%22issue_id%22:396233,%22page%22:0). Consultado el 25 de Abril de 2023.
- Tiznado, H. M. E., Miranda J. A., Ojeda C. Á. J., Sánchez E. A., Arreola O. H. J., y Martínez D. G. 2015. Desarrollo de nuevas variedades de uva (*Vitis vinifera* L.) sin semilla mediante rescate de embriones. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* 6(5):917-928.
- Vanderhorst, D. 2018. Argentina blueberry producers support prevention of child labor. <https://www.thepacker.com/article/argentina-blueberry-producers-support-prevention-child-labor>. Consultado el 30 de Abril de 2023.
- Vargas, J. y Mota C. 2013. Gerencia social para la equidad de género en las organizaciones. *International Journal of Good Conciensus* 8:130-47.
- Wei, J., Chen Y., Tiemur A., Wang J. and Wu B. 2018. Degradation of pesticide residues by gaseous chlorine dioxide on table grapes. *Postharvest Biology and Technology* 137:142-148.
- Xiao, X., Li Z., Matetic M., Bakaric M. B. and Zhang X. 2017. Energy-efficient sensing method for table grapes cold chain management. *Journal of Cleaner Production* 152:77-87.
- Yates, W. T. 1993. Equity management: Affirmative action for the 21st century. *Change: The Magazine of Higher Learning* 25(2):40-43.

Zarta, P. 2018. La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula rasa* (28):409-423.



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14178277008>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Karla Terán-Samaniego, Jesús M. Robles-Parra,  
Juan M. Preciado-Rodríguez

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

*Revista Mexicana de Agronegocios*  
vol. 52, p. 435 - 448, 2023

Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.  
, México  
salomon.moreno@unison.mx

**ISSN:** 1405-9282