

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS SAN QUINTÍN



**“ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE DE BUENAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AGRONEGOCIOS DE SAN
QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA”**

Tesis de investigación presentada por:

MARÍA GUADALUPE GUZMÁN MIRANDA

Para obtener el título de:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

Director de tesis:

M.C. Seidi Iliana Pérez Chavira

EMISIÓN DE VOTO APROBATORIO DE TESIS

M.C. ISIDRO BAZANTE GONZALEZ

DIRECTOR DE LA FINSQ

P R E S E N T E.-

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo presentado bajo la modalidad de titulación: TESIS por el (la) **C. MARÍA GUADALUPE GUZMÁN MIRANDA**, para poder presentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN CONTADURÍA**, me permito comunicarle que le he dado mi voto **APROBATORIO** sobre su trabajo titulado: **"Estilo de liderazgo como factor clave de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en agronegocios de San Quintín, Baja California"**

Esperando reciba de conformidad, quedo de usted, muy atentamente.

ATENTAMENTE

San Quintín, B. C., a 26 de noviembre de 2019



MC. Seidi Iliana Pérez Chavira
PRESIDENTE

EMISIÓN DE VOTO APROBATORIO DE TESIS

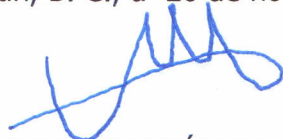
M.C. ISIDRO BAZANTE GONZALEZ
DIRECTOR DE LA FINSQ
P R E S E N T E.-

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo presentado bajo la modalidad de titulación: TESIS por el (la) **C. MARÍA GUADALUPE GUZMÁN MIRANDA**, para poder presentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN CONTADURÍA**, me permito comunicarle que le he dado mi voto **APROBATORIO** sobre su trabajo titulado: **"Estilo de liderazgo como factor clave de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en agronegocios de San Quintín, Baja California"**

Esperando reciba de conformidad, quedo de usted, muy atentamente.

ATENTAMENTE

San Quintín, B. C., a 26 de noviembre de 2019



DR. ISIDRO GONZÁLEZ BALLESTEROS
SECRETARIO

EMISIÓN DE VOTO APROBATORIO DE TESIS

M.C. ISIDRO BAZANTE GONZALEZ

DIRECTOR DE LA FINSQ

P R E S E N T E.-

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo presentado bajo la modalidad de titulación: TESIS por el (la) **C. MARÍA GUADALUPE GUZMÁN MIRANDA**, para poder presentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN CONTADURÍA**, me permito comunicarle que le he dado mi voto **APROBATORIO** sobre su trabajo titulado: **"Estilo de liderazgo como factor clave de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en agronegocios de San Quintín, Baja California"**

Esperando reciba de conformidad, quedo de usted, muy atentamente.

ATENTAMENTE

San Quintín, B. C., a 26 de noviembre de 2019

M.C. Lorena Álvarez Flores

VOCAL

EMISIÓN DE VOTO APROBATORIO DE TESIS

M.C. ISIDRO BAZANTE GONZALEZ
DIRECTOR DE LA FINSQ
P R E S E N T E.-

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo presentado bajo la modalidad de titulación: TESIS por el (la) **C. MARÍA GUADALUPE GUZMÁN MIRANDA**, para poder presentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN CONTADURÍA**, me permito comunicarle que le he dado mi voto **APROBATORIO** sobre su trabajo titulado: **"Estilo de liderazgo como factor clave de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en agronegocios de San Quintín, Baja California"**

Esperando reciba de conformidad, quedo de usted, muy atentamente.

ATENTAMENTE

San Quintín, B. C., a 26 de noviembre de 2019


M.A. Karina Gámez Gámez
VOCAL

ÍNDICE

Hoja de autenticidad

Dedicatorias

Agradecimientos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	6
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5 HIPÓTESIS.....	9
1.6 MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	10
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. LIDERAZGO	14
2.1.1. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO	14
2.1.2. TEORÍAS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO.....	16
2.1.3. IMPORTANCIA DEL DEFINIR UN CORRECTO ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS	25
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	26
2.2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	26
2.2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE RSE	34
2.2.3. RSE EN EL ENTORNO MEXICANO.....	41

2.2.4. RSE EN SAN QUINTÍN BAJA CALIFORNIA	42
2.3. AGRONEGOCIOS	46
2.3.1. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES DE LOS AGRONEGOCIOS	46
2.3.2. VALOR AGREGADO EN LOS AGRONEGOCIOS	50
2.3.3. AGRONEGOCIOS EN SAN QUINTÍN BAJA CALIFORNIA.....	52
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.....	59
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	60
3.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.5.1. Nivel descriptivo.....	62
3.5.2. Nivel correlacional.....	62
3.5.3. Nivel exploratorio	63
3.6 MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	63
CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	65
4.2. RESULTADOS	74
4.2.1 <i>Confiability del instrumento</i>	74
.....	76
4.2.2 <i>Validez del instrumento</i>	77
4.2.2.1. Liderazgo	77
4.2.2.2. RSE.....	79
4.3. CONCLUSIONES	80
4.4. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
ANEXOS	88
ANEXO 1: FORMATO DEL INSTRUMENTO IMPLEMENTADO EN LA INVESTIGACIÓN	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. VARIABLES LATENTES DEL ESTUDIO	5
FIGURA 2. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	11
FIGURA 3. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	22
FIGURA 4. ELEMENTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	24
FIGURA 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE RSE.....	28
FIGURA 6. ENFOQUES DE RSE	37
FIGURA 7. DIMENSIONES QUE INTEGRAN LA RSE	40
FIGURA 8. ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR EN AGRONEGOCIOS.....	51
FIGURA 9. TIPOS DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL	58
FIGURA 10. UBICACIÓN ESPACIAL DE LA REGIÓN DE BAJA CALIFORNIA NORTE DENTRO DE LA REPÚBLICA MEXICANA.....	59
FIGURA 11. UBICACIÓN SAN QUINTÍN, EN EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA	59
FIGURA 12. LOCALIDADES QUE CONFORMAN LA REGIÓN DE SAN QUINTÍN	65
FIGURA 13. GRÁFICA DE SECTORES CON PORCENTAJE PARA LA VARIABLE GÉNERO.	66
FIGURA 14. GRÁFICA DE SECTORES CON PORCENTAJE PARA LA VARIABLE EDADES.....	67
FIGURA 15. GRÁFICA DE BARRAS CON FRECUENCIAS PARA LA VARIABLE ESCOLARIDAD..	68
FIGURA 16. GRAFICA DE SECTORES CON PORCENTAJE PARA LA VARIABLE PUESTOS.....	70
FIGURA 17. GRÁFICA DE BARRAS CON FRECUENCIAS PARA LA VARIABLE ACTIVIDAD ECONÓMICA	71
FIGURA 18. GRÁFICA DE BARRAS CON FRECUENCIAS PARA LA VARIABLE UBICACIÓN	72
FIGURA 19. GRÁFICA DE SECTORES CON PORCENTAJE PARA LA VARIABLE ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS	74
FIGURA 20. COEFICIENTE DE CORRELACIONA DE PEARSON	75
FIGURA 21. DECÁLOGO DE RSE	85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CONCEPTO DE RSE SEGÚN AUTORES.....	29
TABLA 2.DESARROLLO DE LOS TEORÍAS DE RSE.....	35
TABLA 3. VENTAJAS DE IMPLEMENTAR PRÁCTICAS DE RSE EN LA EMPRESA.....	38
TABLA 4. RESUMEN DEL DISEÑO Y METODOLOGÍA IMPLEMENTADA EN EL PRESENTE ESTUDIO	62
TABLA 5. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE GÉNERO	66
TABLA 6. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE ESCOLARIDAD	68
TABLA 7. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE PUESTOS.....	69
TABLA 8. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	70
TABLA 9. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE UBICACIÓN.....	72
TABLA 10. RESUMEN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE ESTRATIFICACIÓN	73
TABLA 11. CORRELACIONES DE LAS VARIABLES.....	76
TABLA 12.ÍTEMS DEL INSTRUMENTO VARIABLE LIDERAZGO	77
TABLA 13. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD LIDERAZGO.....	78
TABLA 14.ÍTEMS DEL INSTRUMENTO VARIABLE RSE.....	79
TABLA 15.ESTADISTICOS DE FIABILIDAD RSE.....	80

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Declaro solemnemente que el presente documento es fruto de mi propio trabajo, y el cual no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias. Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

María Guadalupe Guzmán Miranda

Firma:

Noviembre de 2019

DEDICATORIAS

A mis padres. Son muchos quienes integran la familia, por lo que siempre me he sentido bendecida por la gran familia que tengo, pero sobre todo por el padre y la madre que tengo, dedico mi logro a mi padre Lucio Guzmán y mi madre Reyna Miranda quienes me regalaron lo único que tengo hasta hoy, un regalo con lo que siempre estaré eternamente agradecida y bendecida “la vida”, gracias a papá y mamá por el amor y educación brindado hacia mí y mis hermanos, por tanto esfuerzo durante estos años, gracias por tanto.

A mis hermanos. Mi hermana Isabel por darme ánimos cuando creí no lograr este objetivo, gracias por esos pequeños pero significativos consejos, de igual manera a mi hermano menor Eduardo, que a pesar de su corta edad, entendió lo importante que es para mí el lograr concluir este logro y por la manera tan alegre de cómo darme ánimos cuando me sentía agobiada. Les agradezco infinitamente por todo, no me alcanzan las palabras para expresar mi agradecimiento, y el orgullo por tener la familia que tengo, los amo.

A mis tíos. Por otro lado también dedico este proyecto a mis tíos que durante mi estancia en la universidad me brindaron apoyo moral y económico, es algo que siempre les agradeceré.

¡Por eso y más, les dedico el logro en este proyecto!

AGRADECIMIENTOS

Eterno agradecimiento a mi familia (primos y tíos), amigos y compañeros, porque fueron elementos muy importantes, gracias por ayudarme en aplicación de mis cuestionarios durante mi investigación, por el apoyo moral de igual manera. A toda mi familia en general no solo por ayudarme en la conclusión de mi Tesis, si no por todos los bonitos momentos que pasamos durante todo este proceso

Agradezco mucho a la Universidad Autónoma de Baja California, pero en especial a mi alma mater la Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín, que fue donde inicié y logré concluir de manera satisfactoria mis estudios de educación superior, porque fue donde recibí la enseñanza de maestros quienes con su ejemplo y conocimiento lograron inspirarme día a día en mi educación.

Gracias a mi directora de tesis, la maestra Seidi I. Pérez Chavira, quien me motivo a realizar la investigación, con el fin de contribuir a mi universidad, fomentando la investigación científica así como fortalecer mis conocimientos y atreverme a lograr cosas diferentes, por el apoyo tanto moral y económico que me brindó en esta experiencia y se realizará de manera exitosa, así mismo le agradezco la paciencia en todo este tiempo que me llevó el concluir mi investigación.

Profundo agradecimiento a mi asesor de tesis el Dr. Isidro González Ballesteros quien con pasión y paciencia me ayudó en esta etapa, por el tiempo brindado, por las veces en que me motivó a salir a delante, pero sobre todo las asesorías con las que me apoyo para destacar en la investigación, por compartir sus conocimientos académicos y profesionales, gracias por compartir su pasión por la investigación.

Gracias al Dr. Jorge Armando López Lemus, maestro investigador de la Universidad de Guanajuato, del departamento de estudios multidisciplinarios sede

en Yuriria, Guanajuato, por haber formado parte de mi formación académica durante un verano de Investigación convocado por el Programa Delfín-2018, mismo donde me asesoró en parte para desarrollar el tema de Liderazgo, igualmente agradecida por el conocimiento y la experiencia transmitida, así como el tiempo brindado, por las asesorías a distancia, muchas gracias.

Por último pero igual de importantes, quiero plasmar en agradecimientos a aquellos, líderes, gerentes, emprendedores, jefes de áreas y auxiliares, sobre todo a los propietarios de ranchos y de agro negocios, gracias por permitirme realizar esta investigación, por la disponibilidad y el tiempo que dedicaron al ser partícipes durante mi trabajo de campo, respondiendo amablemente a los cuestionarios, muchas gracias a todos ustedes, porque así se logró generar información para los fines académicos, con lo que se pueden realizar propuestas de cambio, misma que nuestro valle de San Quintín requiere. De igual manera amplio agradecimiento a la Contadora Reynalda, por la comprensión y flexibilidad laboral por permitirme trabajar y seguir realizando actividades relacionadas con esta y otras investigaciones, es algo que valoro mucho.

En general, doy gracias a las personas que lleguen a leer este trabajo de investigación, y quienes hayan sido partícipes durante mi proceso de Tesis, gracias por ese granito de arena que contribuyó de gran manera en mi aprendizaje durante esta aventura, realizando investigación.

¡Muchas gracias a todos!

INTRODUCCIÓN

En toda empresa es importante contar con un líder que guíe las acciones que ayuden a lograr los objetivos organizacionales. Por lo que se hace necesario identificar el estilo de liderazgo que se utiliza en los modelos de negocios, para determinar si se obtienen resultados positivos en las operaciones de la empresa o si se debe modificar algo, para mejorar.

En el presente trabajo de investigación se buscó estudiar, analizar y generar información de utilidad a estudios futuros, referentes a las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en empresas del sector agrícola ubicados en el Valle de San Quintín, Baja California. Identificando así el estilo de liderazgo que predomina o es influyente en los modelos de negocios de aquellas empresas reconocidas como socialmente responsable por instrumentar acciones de responsabilidad social.

El estudio está conformado por 4 capítulos divididos de la siguiente manera; Introducción, Marco teórico, Metodología y Resultados, en donde se analizan a diversos agro negocios establecidos en el Valle de San Quintín.

La metodología fue mixta, en una primera parte se llevó a cabo un estudio cualitativo, donde se realizaron investigaciones documentales sobre las teorías sobre liderazgo empresarial, conceptualización y ubicación del entorno donde se desarrollan las empresas, como segunda etapa se realizó trabajo de campo, el cual consistió en una aplicación de cuestionarios a los directivos de las empresas agrícolas, lo cual permitió la obtención de resultados, la generación de recomendaciones y abrió la pauta a futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del problema

La agricultura en Baja California y específicamente en San Quintín, no es ajena a prácticas y acciones de responsabilidad social, que redunden en impactos realmente positivos en los ranchos agrícolas y agro-negocios, beneficiando a clientes, sociedad y en general a toda la comunidad.

Hablar de RSE implica tratar la participación esencial de líderes, estos líderes son los responsables de dirigir a los equipos de trabajo en las organizaciones, es involucrar hacia el logro de los objetivos planteados como empresa.

En los últimos años el término Responsabilidad Social Empresarial (RSE en adelante), ha venido recobrando mayor importancia en la zona, el sector primario predomina en la región estudiada en, el Valle de San Quintín, se destaca por la actividad agrícola, ésta impacta de forma considerada en la población ya que es el generador de empleo tanto directo e indirecto, esto de acuerdo a cifras que revela la Secretaria de Fomento Agropecuario (SEFOA), en donde la zona costa; a la que pertenece San Quintín, contribuyó al PIB en un 57% del valor agrícola en todo el estado de Baja California (SEFOA, 2017).

El problema identificado en la presente investigación radica en la imparcialidad con la que se llevan a cabo las buenas prácticas de RSE por parte de las empresas agrícolas, si bien actualmente en la región se encuentran empresas que han logrado certificarse en alguna área específica de la RSE, sea; laboral, social, las que cumplen en forma ética cuidando los aspectos legales, considerando también el área ambiental, teniendo éstas distintivos de “empresas socialmente responsables”, caso contrario existen otras tantas que no lo son, es en estas últimas dónde se encuentra la razón principal del estudio; conocer, analizar e interpretar la situación de los motivos por los cuales se presentan estas dos circunstancias en los Agro-negocios de la zona.

Son mínimas las investigaciones que se han realizado respecto al tema de responsabilidad social enfocados al sector agrícola en esta región, específicamente la agricultura, son pocos los investigadores que se han enfocado en conocer las condiciones de relaciones laborales en el mercado, se han enfocado en interpretar datos de los estados como; Sinaloa y Sonora (Sapién, Piñón & Gutiérrez, 2016).

En regiones recientes y con alto índice de actividad agrícola como lo es ahora San Quintín, casi no existen investigaciones, es por esto que surge la necesidad de investigar, para lograr generar datos actuales de los agro-negocios en San Quintín, B.C. y principalmente identificar el estilo de liderazgo que permite el desarrollo de la RSE en ranchos agrícolas y agro-negocios.

Obtener el reconocimiento de empresa socialmente responsable no es algo sencillo, tampoco se logra de un día para otro, (Sapién et al.,2016), menos debería considerarse como una función específica que recaiga sobre un departamento dentro de la empresa, tampoco se debe dejar todo en responsabilidad del gerente, director, o dueño, es todo un proceso que conlleva tiempo y sobre todo implica de un trabajo en conjunto como empresa, implementando un compromiso constante, que al fin de cuentas reflejará la ética de todas y cada una de las acciones que realizan como empresa.

Por todo lo descrito con anterioridad, la finalidad de este estudio recae en realizar una comparación entre las características que poseen las empresas socialmente responsables y aquellas que aún no lo son, para así obtener información respecto al estilo de liderazgo determinate de las empresas socialmente responsables que formarán parte de la muestra del estudio, es decir; identificar y analizar por qué solo algunas empresas sí actúan de manera socialmente responsable y qué hace que el resto de las organizaciones no, conocer qué acciones realizan éstas, cómo lo logran, para así generar información de utilidad para aquellos líderes de empresas que deseen adoptar este modelo de negocios, buscando un cambio organizacional y sociedad.

En resumidas palabras, el objetivo del estudio de investigación recae en la identificación de las características que define a líderes de pequeñas, medianas y las grandes empresas, para ampliar las expectativas de aquellos grupos de interés y así analizar si los líderes poseen o están dispuestos a cambiar su modelo de negocios hacia una gestión socialmente responsable.

De acuerdo a las consideraciones expuestas se plantea la siguiente interrogante; ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la RSE en los modelos organizacionales de los agronegocios?

Identificación de variables:

Variable Dependiente: Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

- RSE Interna
- RSE Externa

Variable Independiente: Estilo de Liderazgo.

- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional

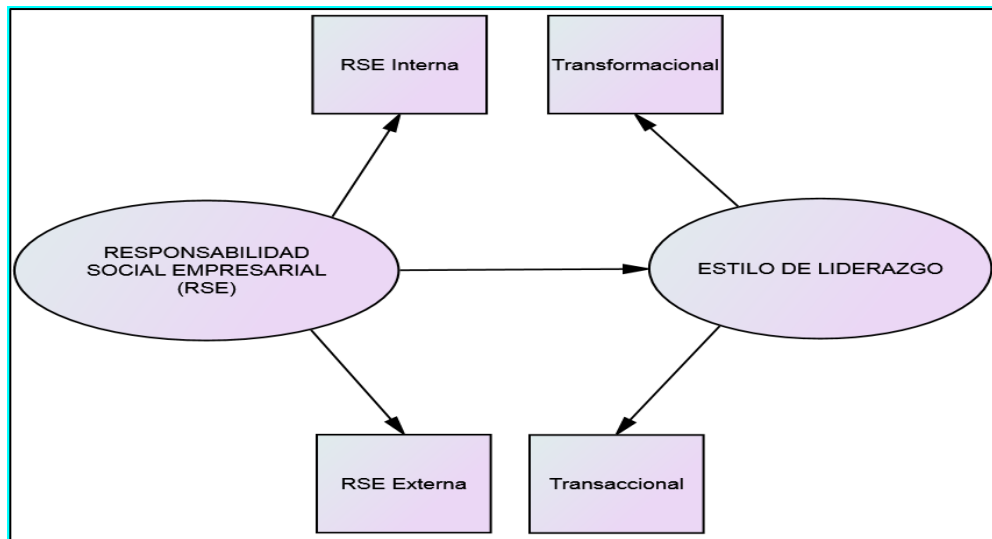


Figura 1. Variables latentes del estudio

Fuente: Elaboración propia, (2019).

1.2. Justificación del estudio

En el mundo se presentan grandes cambios, en el contexto económico, las empresas se enfrentan constantemente a problemas sociales, con los cuales deben saber operar sus modelos de negocios en relación a este último, se consideran poco útiles en cuestión de poder resolver cualquier situación, es por eso la importancia de mejorar e incluso perfeccionar la manera de hacer negocios, es decir, prepararse como empresas ante un mundo globalizado. Los sistemas productivos empresariales son punto clave de desarrollo económico y éxito para todos los países, siendo el objetivo principal el aporte del sector empresarial hacia la nación, cubriendo ámbitos; sociales, tecnológicos, ambientales y productivos.

Recalcando que la RSE es básicamente; lograr y mantener el bien común entre empresa y grupos de interés, es decir, como empresa preocuparse por el impacto que la misma ocasiona y la forma en que puede mantener constantemente buenas prácticas para así beneficiarse interna y externamente, logrando así cambios favorables que se reflejarán en indicadores organizacionales (Hipólito, Bayardo & González, 2015) por lo tanto es de gran importancia lograr transmitir esas buenas prácticas de RSE hacia empleados y comunidad.

Actualmente existen empresas que se han ganado el sello de RSE esto debido al arduo trabajo en conjunto que desempeñan constantemente, cubriendo así cada área de la RSE, como lo son los ranchos que fomentan el deporte, cultura, cuidado de medio ambiente, empresas que apoyan a centros educativos, esto con la finalidad de fomentar la educación de calidad en la región, apostándole a un mejor futuro para el valle de San Quintín, e incluso realizan acciones de filantropía, auxiliando y aportando apoyos en especie y dinero a quienes lo necesitan, esto bajo protocolos establecidos en cada empresa.

De acuerdo a las cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) correspondientes al 2012 para Baja California, del total de un millón 10 mil habitantes, el 30.2% de la población se encontraba en situación de pobreza multidimensional; 918 mil 600 presentaban pobreza

moderada, representando esto el 27.5%, y 91 mil 500 (2.7%) estaban en pobreza extrema.

Esto representa a casi una tercera parte de la población en el estado. Ésta situación se debe principalmente a que la población no obtiene el ingreso suficiente para así contar con los bienes o servicios de necesidad básica **(CONEVAL, 2012)**.

(Toca, 2013) Afirma que:

Los empleados por ser empleados no dejan de ser miembros de la sociedad ni ciudadanos; en consecuencia, las empresas deben dejar de pensar que sus empleados son siervos, súbditos o esclavos sin privilegios” es a partir de esta ideología que se plantea el problema de investigación, implementado así una ardua búsqueda de factores que generen un cambio positivo en las empresas que son socialmente responsables hacia sus empleados agrícolas. **(p.393)**

Es así como surge la motivación por investigar acerca de la RSE en la región mencionada, buscando plantear nuevas alternativas a las empresas agrícolas, en función a la implementación de la RSE en sus modelos de negocios, esto se puede cambiar identificando el estilo de liderazgo que desarrollan las empresas con sello de responsabilidad social, haciendo así, una comparación acerca del estilo de liderazgo que en cada empresa agrícola se presenta, de tal manera se identificará el estilo más adecuado que genera cambios y sobre todo interés en cuestión de RSE (Hipólito et al., 2015).

Promover que los empresarios de sectores agrícolas velen por sus clientes, sociedad y empleados, así como en pro de los trabajadores del campo, siendo estos últimos, afectados en el desarrollo y calidad de vida personal hoy en día. Toda decisión y estrategia a implementarse en las empresas, debe analizarse muy bien, considerando así los intereses de la comunidad, no basta con realizar un análisis global (Baltera, Díaz & Dussert, 2005) sino que es conveniente ir más allá buscando siempre mejoras continuas como empresa responsable hacia los grupos

de interés, todo esto con el fin de lograr los objetivos y metas, conservando con coherencia los valores e intereses de la sociedad, cuidando desde luego las condiciones con los grupos de interés.

Sin duda alguna este trabajo será de gran importancia para las empresas agrícolas esto porque a través del presente escrito se redactan los elementos con los cuales se le permita mejorar su imagen respecto a la reputación que cada rancho agrícola ha generado con el hecho de ser o no una empresa socialmente responsable, adicional a esto se le dará un auge a aquellas que aún no realizan la RSE definiendo también el estilo de liderazgo que mayores beneficios genera.

1.3. Preguntas de Investigación

¿Cuál es el estilo de liderazgo que han adoptado las empresas del sector agrícola del Valle de San Quintín y su correlación con las buenas prácticas de RSE en las diversas dimensiones para así proponer nuevas alternativas que beneficien a los trabajadores agrícolas y a su vez generar conciencia en cada organización?

P1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que mayor influencia significativa representa en la RSE en agro negocios?

P2. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la RSE en agro negocios de S.Q.?

P3. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la RSE en agro negocios de S.Q.?

P4. ¿Por qué se propone el estilo de liderazgo transformacional en el modelo de los agronegocios para implementar acciones de RSE para obtener beneficios competitivos en el entorno organizacional y económico?

1.4 Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo que han adoptado las empresas del sector agrícola del Valle de San Quintín, y su relación con las buenas prácticas de RSE

en las diversas dimensiones que beneficien a los trabajadores agrícolas y a su vez generar conciencia en cada organización.

1.4.1 Objetivos Específicos

OE1. Analizar el estilo de liderazgo que mayor influencia significativa representa en la RSE de los agro-negocios.

OE2. Analizar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la RSE en agro negocios de S.Q.

OE3. Analizar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la RSE en agro negocios de S.Q.

OE4. Proponer el estilo de liderazgo transformacional en el modelo de los agronegocios para implementar acciones de RSE para obtener beneficios competitivos en el entorno organizacional y económico.

1.5 Hipótesis

En cada modelo de los agro negocios se implementa un estilo de liderazgo, siendo este el factor que promueve acciones de RSE y modelos en los que aún no se define el correcto estilo de liderazgo carece de buenas prácticas de RSE, perjudicando a los trabajadores agrícolas, evitando se avance con la concientización de las organizaciones.

H1. La variable estilo de liderazgo tiene influencia significativa respecto a la RSE de los agro-negocios

H2. El liderazgo transformacional tiene mayor influencia positiva en los agronegocios socialmente responsables.

H3. El liderazgo transaccional tiene mayor influencia positiva en los agronegocios socialmente responsables.

H4. Las acciones de RSE se refuerzan al proponer a los modelos de los agronegocios un correcto estilo de liderazgo, con lo que se mejora el desarrollo competitivo y organizacional.

1.6 Matriz de Congruencia

Una vez establecido todo lo anterior, se realiza el resumen gráfico como se muestra en la siguiente Figura 2.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE
¿Cuál es el estilo de liderazgo que han adoptado las empresas del sector agrícola del Valle de San Quintín y su correlación con las buenas prácticas de RSE en las diversas dimensiones para así proponer nuevas alternativas que beneficien a los trabajadores agrícolas y a su vez generar conciencia en cada organización?	Determinar el estilo de liderazgo que han adoptado las empresas del sector agrícola del Valle de San Quintín, y su relación con las buenas prácticas de RSE en las diversas dimensiones que beneficien a los trabajadores agrícolas y a su vez generar conciencia en cada organización.	En cada modelo de los agro negocios se tiene adoptado un estilo de liderazgo, siendo este el factor que promueve acciones de RSE y modelos en los que aún no se define el correcto estilo de liderazgo carece de buenas prácticas de RSE, perjudicando a los trabajadores agrícolas, evitando se avance con la concientización de las organizaciones	Estilo de Liderazgo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Cuál es el estilo de liderazgo que mayor influencia significativa representa en la RSE en agro negocios?	Analizar el estilo de liderazgo que mayor influencia significativa representa en la RSE de los agro-negocios	La variable estilo de liderazgo tiene influencia significativa respecto a la RSE de los agro-negocios	Responsabilidad Social Empresarial. (RSE)
¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la RSE en agro negocios de S.Q.?	Analizar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la RSE en agro negocios de S.Q.	El liderazgo transformacional tiene mayor influencia positiva en los agro negocios socialmente responsables.	
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la RSE en agro negocios de S.Q.?	Analizar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la RSE en agro negocios de S.Q.	El liderazgo transaccional tiene mayor influencia positiva en los agro negocios socialmente responsables.	
¿Por qué se propone el estilo de liderazgo transformacional en el modelo de los agronegocios para implementar acciones de RSE para obtener beneficios competitivos en el entorno organizacional y competitivo?	Proponer el estilo de liderazgo transformacional en el modelo de los agronegocios para implementar acciones de RSE para obtener beneficios competitivos en el entorno organizacional y competitivo.	Las acciones de RSE se refuerzan al proponer a los modelos de los agro negocios un correcto estilo de liderazgo, con lo que se mejora el desarrollo organizacional y competitivo.	

Figura 2. Matriz de congruencia

Fuente: Elaboración propia, (2019)

1.7 Alcances y limitaciones

Alcances

1.- En el presente estudio se analizará el nivel de responsabilidad social empresarial, así como el estilo de liderazgo que predomina en los ranchos agrícolas y agros negocios para que esto ocurra en las empresas.

2.- En la investigación se considera únicamente a las empresas del sector agrícola desde ranchos agrícolas y también agro-negocios establecidos en la región de San Quintín, desde pequeñas, medianas y grandes empresas.

Limitaciones

1. No existencia de una base de datos de las empresas dedicadas al sector primario, exclusivamente a la agricultura en el Valle de San Quintín (ranchos agrícolas y agro negocios).

2. La falta de actualización de los registros de los agro-negocios en el área, al momento del estudio.

3. Poca flexibilidad o disposición en la participación por parte de los empresarios en la aplicación de cuestionarios a ranchos agrícolas de la región estudiada.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

2.1.1. Definición y antecedentes del Liderazgo

Es muy amplio el contexto a estudiar acerca del liderazgo y sus derivados, por lo que son así también muy amplias las definiciones que se conocen hoy en día acerca de este término, por lo que a continuación se abordarán algunos, para lograr entender qué es el liderazgo.

El liderazgo como lo define Yukl, Gordon & Taber, (2002) es un proceso en el cual un individuo ejerce influencia esto con la intención de lograr actividades y al mismo tiempo se logren relaciones de convivencia en ciertos grupos, que integran una organización. Por otro lado está la definición de Shortell & Kaluzny (2000) quienes dan la definición de este término como aquel proceso en el que una persona logra manifestar influencia, dirigida a un grupo o situación, con la finalidad de realizar el cumplimiento de metas u objetivos, logrando así reflejar una visión común.

Robbins y Judge (2013) afirman que el liderazgo se percibe como la capacidad que tiene un individuo, con lo cual este puede influir en otras personas, haciendo que se logren metas específicas, solo que actualmente no existe un conjunto de características o rasgos de liderazgo específico que determinen el cómo actuar ante cada situación, y que estos siempre sean los mismos, ya que los líderes actuarán de acuerdo a la situación que tengan que sobrellevar en este proceso complejo (Pearce, Conger y Locke, 2008), para lograr interacción dinámica y de resultados positivos. Desde la perspectiva de Mogollan & de González, (2010) “El liderazgo se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización” (p.65).

Por lo anterior se sabe que entonces el estilo de liderazgo es un medio, a través del cual, se logra influir en otros, viéndose como un sistema, en el cual se ven relacionados valores tanto personales y organizacionales (González, 2019).

Es por ello que los estilos de liderazgo son variados y sobre todo complejos, ya que cada ser humano es un mundo diferente, son muy diversas las formas de pensar de cada individuo (Rodríguez, Green, Sun, & Baggerly, 2017). Como anteriormente se comentó, el estilo de liderazgo no siempre será el mismo, ya que va a depender de acuerdo a los escenarios o acontecimientos que el líder enfrenta (Martínez, 2018), es por esto que no siempre será el mismo modelo, podrán existir diferencias, una de ellas puede ser el hecho de que las mismas situaciones se presenten en distintas industrias, ejemplo, las industrias de servicios, comercios, etc., ya que cada una tiene sus características y protocolos propios, establecidos.

Partiendo de las definiciones de los citados autores se logra generar una definición personal de lo entendido acerca de esta variable de estudio, con lo cual se puede definir el liderazgo como un proceso a través del cual se presentan varias etapas de forma espontánea, es decir de forma natural en la que surge cierta influencia positiva en relación líder y seguidores.

Del liderazgo se derivan diferentes actividades las cuales comenzaron a tener mayor valor a partir del siglo XX, por el aumento de las investigaciones así como estudios todo esto con la finalidad de lograr identificar las múltiples categorías más allá de solo identificarlo como característica.

En el caso de muchos países de Latinoamérica, el liderazgo en las organizaciones resulta complicado; para los empresarios implica adquirir y desarrollar las competencias necesarias para poseer una visión del futuro y los valores que se requieren para poder enfrentar la complejidad, para gobernar organismos inteligentes y con una actitud de aprendizaje del entorno al que deben de responder (Pozos et al., 2016).

Las características y tarea principal de un líder con RSE se basan en lograr una participación eficiente y efectiva en los seguidores o subordinados de la empresa, no dejando de lado el fungir como motivador en ellos esto bajo un liderazgo de tipo Transformacional, ya que este líder considera a sus seguidores y circunstancias ajenas a él con interés por lograr ofrecer más allá de sus obligaciones.

Existe una amplia gama de cualidades o al menos elementos que debe reunir un buen líder, destacando principalmente “lealtad a la organización, capacidad para crear y liderar el cambio, Formador de equipos de trabajo, honestidad, compromiso e integridad, Innovación y creatividad, motivación para aprender, flexibilidad, habilidades de comunicación, Inteligencia emocional” de acuerdo a lo que comparte Apekey, McSorley, Tilling, & Siriwardena, (2011)

El liderazgo es un elementos indispensables que debe existir en todas las organizaciones, independientemente del sector, actividad económica, debido a que en este proceso se plantean conocer la motivación humana (Chiavenato, 2009), para comprender e identificar las estrategias con las que se debe dirigir el líder, es aquí donde el líder hará usos del poder y autoridad, sin olvidar que debe ir en busca de cambios positivos de las personas que interviene en el proceso.

Conforme a Goleman, (2017) establecen que no basta con la forma en la que se hacen los planes, aquellas estrategias para optimizar la organización y a las personas, lo que va a definir el éxito será únicamente la forma en la que se hagan las cosas, es así entonces que no importa ‘lo que hagan’ si no el ‘cómo’ lo hagan.

2.1.2. Teorías y enfoques de Liderazgo

Partiendo de investigaciones de autores que estudiaron en gran medida el término y lo derivado del liderazgo, existe un conocido modelo propuesto por Bass & Avolio (1990) considerados gurús del tema, en el que ellos denominan a los tipos de liderazgo; liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire se entiende que el liderazgo Transformacional se presenta de forma apropiada cuando la persona líder se muestra con personalidad carismática por lo que se desprende un tipo de inspiración a sus seguidores.

Quien realiza las primeras aportaciones dando a conocer el liderazgo transformacional fue Burns (1978), y posterior a él hubo quien realizó aportaciones que consolidaron el desarrollo de este estilo, como Bass (1997) con lo que se afirmaba este estilo genera influencia hacia un grupo o equipo de trabajo,

basándose en procesos, en los que se identifican y logra que los individuos del contexto incorporen ciertas características, coordinando una visión que logre permanecer a largo plazo, logrando con esto vincular intelectualmente al grupo, o equipo (Bass & Avolio, 1994), alcanzando cumplir metas y esfuerzos, esto se logra identificando 4 dimensiones del estilo de liderazgo transformacional, la primera dimensión se conoce como motivación inspiracional, la segunda de ellas es influencia idealizada, como tercera dimensión se encuentra estimulación intelectual y por último se encuentra la dimensión consideración personalizada (Bass, 1997), si dentro de algún centro de trabajo, equipo u organización se identifican las dimensiones antes mencionadas, y se busca dar cumplimiento a través de ellas, se logra con este estilo de liderazgo, la generación de nuevas ideas y sobre todo soluciones a las circunstancias tan cambiantes del entorno organizacional (Patiar & Mia, 2009).

La teoría propuesta por Bass & Avolio, (1990) hace una clasificación en tres distintos estilos de liderazgo, en primer lugar el transformacional, el transaccional y el laissez faire, es dicha teoría señala que el líder transformacional es aquella persona que logra guiar a sus seguidores, a través de inspiración y motivación que recae en el desarrollo personal de los seguidores, siendo así en este estilo donde el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, a nivel personal y grupal, teniendo establecidas claramente metas, misión, visión, objetivos, todo esto para el bienestar común.

Mientras que desde otra perspectiva (Burns, 1978) consideraba que a los líderes transformacionales logran despertar sobre el resto de los individuos mayor conocimiento que beneficia al grupo y a la organización, con lo que conforme pasa el tiempo va en aumento la confianza de los seguidores del líder, en este liderazgo se mueve desde los intereses propios dejándolos a un lado, enfocándose en intereses colectivos, logrando realizar logros propuestos en la empresa así al máximo y mejor desarrollo, (Ramos, 2016). Con esto se deduce que los líderes transformacionales pueden cambiar la perspectiva de cada uno de sus seguidores

con la finalidad de tomar los intereses propios a intereses en conjunto para así lograr una efectiva organización.

Liderazgo Transformacional. Este tipo de liderazgo está más apegado al tipo de personas que está en constante admiración hacia sus seguidores, porque este tipo de líder tiene el compromiso por mantener en movimiento, buscan constantemente la forma de mantener siempre motivados a los trabajadores, están en todo momento para escuchar, tranquilizar y sobre todo motivar a la otra persona Méndez (2009) y algo más resaltante el carisma, causando emociones con los cuales se identifican sus seguidores. El líder transformacional como lo propone Bass & Avolio (1999):

Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. (p.21)

Son múltiples investigaciones que confirman la teoría y ventajas que genera el estilo de liderazgo transformacional, haciendo énfasis en que donde si bien, existirá un líder, este considerará en todo momento, las opiniones de sus subordinados para tomar las decisiones que sean necesarias, es así como afirma Chouciño, Lopez, Oliva de Puga, Mancco & Karem, (2019).

Genera un modo de expresión organizacional, donde los líderes conducen a los miembros del equipo, más allá del interés personal inmediato y los influncian a través de ideales, de la utilización del carisma, llegando incluso a inspirarlos, a estimularlos intelectualmente y acercándose a ellos tanto grupal como individualmente. (pp.32)

Reforzando lo anterior Gil e Ibarra (2014; citado en Ordoñez et al., 2017) destacan a este estilo, por la particular diferencia; considerando al estilo transformacional

debido a que causa efectos más estratégicos, lo cual permite con éxito el alcance de objetivos organizacionales, recomiendan entonces se adopte este estilo en los modelos de agronegocios, asegurando que, al ponerlos en práctica en conjunto con los grupos de interés de la misma, se obtendrán mayores beneficios.

De acuerdo a esto se considera que los líderes carismáticos tienen y transmiten un gran efecto emocional en las personas, esto se debe principalmente a que actúan de acuerdo a su mente y su corazón, y de ello se genera un ambiente distinto, es decir existe mayor visión hacia el futuro, mejora la comunicación, se inspira fe y esperanza, incluso se conlleva a vivir riesgos personales para lograr influir en sus seguidores.

La influencia idealizada conductual, se ve involucrada en gran manera en este estilo de liderazgo, debido a que los líderes “son percibidos por su equipo con respeto, debido a su alto grado de moralidad, carisma, confianza e integridad, actitud de escucha y de retroalimentación” (Villanueva, Ayme & Salirrosas, 2019).

El estilo de liderazgo en comento, se está convirtiendo a través de los tiempos, en el más ejercido dentro de los modelos de las empresas, se entiende entonces que los líderes con estas características buscan llegar más allá de la relación de mandato, estos líderes se preocupan y trabajan en conjunto líder-seguidores, esto para demostrar la preocupación de las necesidades que pudieran presentar las personas, es así que las variables identificadas respecto al liderazgo transformacional, y lo que caracteriza esencialmente a este estilo es la inspiración motivacional y la eficacia, esto se debe a que las personas dirigidas bajo este estilo, se rigen por un buen control interno, más allá de los propios intereses. Se afirma en el estudio de Villanueva, Ayme & Salirrosas, (2019) que el liderazgo transformacional “destaca como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación” (pp.36).

Para González, Carrasquillo & Joyce, (2013):

El liderazgo transformacional favorece de manera extraordinaria la obtención de ventajas competitivas para la organización, teniendo en

cuenta que la certeza en su visión de futuro, es capaz de incentivar el aprendizaje continuo en los miembros de la organización, para adquirir las competencias que les permita asumir los nuevos roles que demanda el momento y promueven la innovación y de esa manera lograr resultados superiores. (pp.15)

Hoy en día es necesaria la adaptación de las organizaciones, por lo que se requiere, iniciar cambios en las políticas organizacionales, así como en la dirección de los recursos humanos, proponer nuevas alternativas de gestión del personal y equipos de trabajo, pero sobre todo de un mayor liderazgo transformacional, ya que “actúa como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva” (Cruz, Salanova, & Martínez, 2013).

Diversos trabajos coinciden que a través de las distintas investigaciones, se han obtenido resultados los cuales enfatizan que el liderazgo transformacional impacta considerablemente en los diferentes contextos organizacionales debido a que estos promueven un buen ambiente y bienestar para los colaboradores (Omar & Urteaga, 2008), por ello estos se vive en el entorno organizacional de los empleados, haciendo que se sientan comprometidos afectivamente con la organización para la cual trabajan, además de que los líderes valoran el compromiso de los trabajadores (Pedraja et al., 2009).

De la misma manera que el apego afectivo “impacta fuertemente en la intención de permanencia de los colaboradores en la empresa para la cual trabajan y contribuye en el logro de los objetivos independientemente del puesto que ocupe en la organización tal como lo señalan” (Zimmerman, Salgado & García, 2016).

Otra teoría de estilo de liderazgo también conocido es el denominado liderazgo transaccional, en este se utilizan diferentes incentivos con lo cual se busca compensar o premiar los resultados que el líder necesita, y que los seguidores cumplen (González, 2019) este tipo de liderazgo se caracteriza por la forma interactiva y orientada respecto a las tareas, básicamente el líder utiliza incentivos

oportunos y correctos, por lo que se considera que el líder transaccional establece y logra claramente los objetivos de las organizaciones, ya que deja en claro la recompensa y la remuneración laboral (Burns, 1978).

Cabe destacar que el líder transaccional implementa mecanismos con lo que se busca retroalimentación en forma de recompensa, por el hecho de haber logrado las metas, y por otro lado aplica castigos en los casos en que los seguidores no cumplen con lo establecido, al ejercer el estilo de liderazgo transaccional se busca satisfacer las necesidades internas de todos los miembros de la organización, así como dar una dirección precisa acompañada de motivación por el trabajo y tiempo que tanto líder como seguidores viven (Bass, 1985).

Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional conforme a Bass, es el estilo a través del cual los seguidores se ven motivados conforme a los beneficios que esperan por realizar logros, metas, tareas establecidas, visto de otra forma en este estilo de liderazgo se puede apreciar que implica un proceso de negociación (Rodríguez, 2007) la cual se manifiesta entre el líder y sus seguidores. Burns (1978) afirma que el liderazgo transaccional implicaba principalmente un intercambio llevado a cabo entre el líder y sus seguidores, con lo que se mantenían satisfechas algunas necesidades de los seguidores, lo que originaba que estuviera en constante dependencia mutua por lo tanto las acciones de ambas partes se reconocen e incluso se premian.

Bass (1999) al igual que (Mendoza et al., 2007) consideran que el liderazgo transaccional es un intercambio de intereses o bienes entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un beneficio a cambio de su colaboración en el trabajo, confirmando la existencia de una relación costo–beneficio.

Liderazgo Transaccional. Es un estilo de liderazgo más usual, donde el líder que otorga premios o en caso contrario de forma negativa sanciona esto para medir el desempeño constante de los seguidores. En este enfoque se identifican 2 subdivisiones denominadas; recompensa contingente y administración por excepción (Bass, 1998). Este estilo de liderazgo se trata de la forma cotidiana en

que los líderes laboran; aplicando ciertos cambios en los seguidores, dichos cambios son para el funcionamiento organizacional. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.

Los líderes identifican las necesidades que se presentan a sus seguidores y de esta forma se busca un intercambio recíproco, esto como premio por el cumplimiento del seguidor hacia el líder y la organización, mientras que la administración por excepción se refiere a las intervenciones que el líder implementa y se pueden considerar como negativas, esto porque el líder lo que busca es hacer correcciones e incluso cambios de conductas en sus seguidores.

Se encuentra el último estilo denominado así por Bass, como el estilo *laissez faire*, este estilo tiene una peculiar característica pues, las personas que se consideran líderes renuncian al control, permitiendo que quienes tomen.

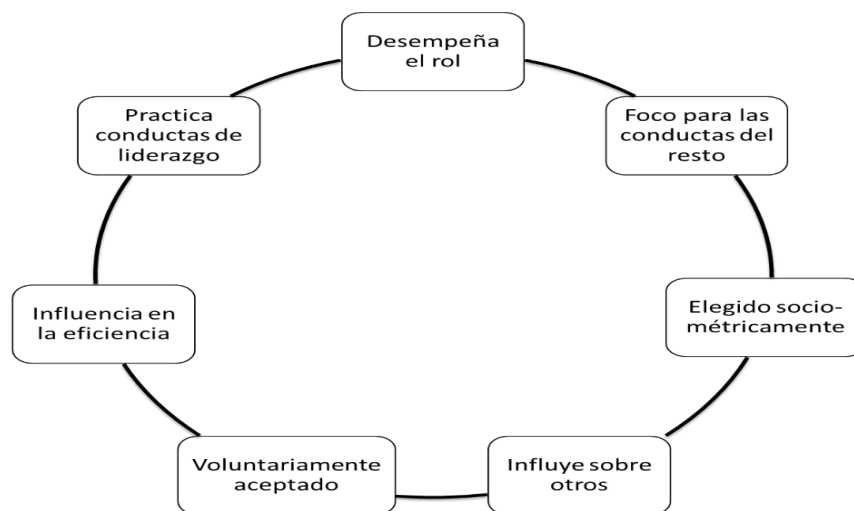


Figura 3. Características del líder

Fuente: Basado en; Vadillo (2010).

Goleman en conjunto con Boyatzis & McKee (2016) catalogaron como liderazgo primal a los grandes líderes quienes “son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros”. Bass & Avolio miden el liderazgo por medio de dimensiones (Rozo y de Gonzáles,

2010), “influencia idealizada atribuida, influencia idealizada comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente, administración pasiva por excepción, administración pasiva por extensión y liderazgo poco motivacional para el liderazgo transaccional” (pag.66).

Existe otro enfoque el cual se conoce como; enfoque estratégico, que de acuerdo a Arbaiza, (2018) las empresas que adoptan este enfoque en sus modelos de negocios, están orientadas a mejorar y maximizar la productividad, como por ejemplo; optimizar los recursos, como insumos, buscar ahorrar agua, fertilizantes, y que desde luego se logre obtener producción alta. En este estilo de liderazgo se considera el más adecuado para desarrollar un proceso de estrategias dentro de la organización, con el cual se logren obtener ventajas competitivas, según Arbaiza; el líder que se rige bajo este enfoque se caracteriza por saber analizar y posteriormente elegir o actuar de forma adecuada, para obtener el logro de los objetivos planteados, estos líderes buscan poner en prácticas todas las estrategias, trabajan hasta obtener los resultados planteados en un principio, por lo que se ve involucrado el diseño, entrega, y sobre todo el esfuerzo por obtener las mejoras respecto en eficiencia de operaciones así como el diseño organizacional de la empresa.

Liderazgo Laissez faire. Este tipo de liderazgo se puede resumir en que es como si no existiera la actitud de un líder, esto porque siempre está evitando tomar decisiones, lo cual genera un ambiente de desorden y deriva un ambiente de indiferencia, ya que este tipo de líder no está enfocado en qué pasará si solo se realizan de correcta manera las operaciones en la organización (Torres y Riaga, 2006).

Gómez (2008) plantea que los líderes tipo laissez faire “abdican a sus responsabilidades, evitan tomar decisiones.”

Los autores Lewin et al. (1939) y Ramos (2005) establecen que en conjunto con colaboradores de la universidad de Iowa identificaron y denominaron tipos de liderazgo; liderazgo autoritario, liderazgo democrático y laissez faire. Estos tipos de liderazgo representan lo mismo de acuerdo al modelo de Bass & Avolio (1999) quien en su modelo plantea los siguientes estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	
TRANSFORMACIONAL	Carisma	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión de Inspiración.
	Inspiración	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
	Estimulación intelectual	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
	Consideración individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
	Dirección por excepción	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
LAISSEZ FAIRE	Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

Figura 4. Elementos de los estilos de liderazgo

Fuente: Basado en Bass & Avolio (1999).

2.1.3. Importancia del definir un correcto estilo de liderazgo en las empresas

En el estudio de Li et *al.*, (2017) coincidieron en que el liderazgo representa un papel de suma importancia para la correcta solución de la innovación y así misma la presencia de una cultura organizacional. Los líderes deben de estar en constantes actualizaciones tecnológicas y humanas, a fines de mantenerse competitivos en el ámbito empresarial.

Existen datos los cuales confirma que el estilo de liderazgo genera de alguna manera afectación en los procesos de trabajo grupal (Rodríguez, 2007), clima social y por ende en los resultados de la organización. Por lo anterior, el estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia respecto a las empresas, (Pedraja et *al.*, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004). Al referirse a empresas se engloban tanto las pequeñas, mediana y grandes, en cuanto a organización, se consideran las relaciones en aquellas que buscan fines lucrativos y las otras que no, si no que solo buscan fines sociales. De la misma manera se considera que el estilo de liderazgo influye en gran parte de los procesos, ya sea desde fabricación o elaboración de productos, servicios, por lo que consecuentemente se ven reflejados en los resultados de las empresas (Rahman, 2001).

Se comparte con las anteriores investigaciones son los rasgos de comportamiento hacia los seguidores, empleados, etc., que debe poseer un líder como Steven lo determinó; empatía, apoyo en construcción de relaciones, lo cual engloba en sí el líder que comparte los rasgos anteriores tiene habilidades gerenciales, con lo que asegura el actuar con RSE.

Tanto Kelloway & Gilbert (2017) coinciden en que según datos de las investigaciones que diversos autores han realizado, se encuentra que el estilo de liderazgo que predomina y que mayor impacto causa es el estilo de liderazgo Transformacional, seguido del estilo Transaccional. Con lo que igual en este estudio se buscó analizar y así lograr identificar si en la región de estudio (el Valle

de San Quintín, BC), también predominan estos estilos, o conocer cuál es el que realmente predomina en los líderes de la región.

2.2 Responsabilidad Social Empresarial

2.2.1 antecedentes y definición de responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE se originó de acuerdo a datos históricos la RSE surge en los años 50 y 60 en Estados Unidos pero tiene un auge en Europa durante los 90, fue en ese entonces que la Comisión Europea utilizó este concepto con el cual involucraba y relacionaba a aquellas empresas en las cuales se implementaban estrategias que logaran desarrollar cohesión social.

Lo que se buscaba era generar inclusión por parte de los empresarios respecto a la búsqueda de soluciones de índole social con lo que se pretendía establecer una relación empresa-comunidad, por lo cual se benefició y reforzó la conexión social, la solidaridad y sobre todo aun el respeto hacia el medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene sus orígenes en 1953 con la publicación **Social Responsibility of the Businessman** del economista norteamericano Howard R. Bowen.

Conforme han ido apareciendo nuevos enfoques, la diversidad de definiciones sobre la RSE ha aumentado considerablemente debido a su carácter multidisciplinario. La Comisión Europea define este término como: “un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria, las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés” (EUROPEAS, 2001).

Otra definición de RSE de importancia es la que comparte **World Business Council for Sustainable Development** “La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al

desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

De igual manera el en ese entonces secretario General de las naciones unidas **Kofi Annan** (Annan, 1999) plantea que la RSE es “una nueva visión de la implicación y la trascendencia de la labor de la empresa en el mundo globalizado en el que vivimos” (p.5). Se entiende entonces que una empresa es socialmente responsable cuando esta se compromete en buscar constantemente contribuir al entorno, como puede ser el desarrollo humano, social, económico, ambiental, entre otras situaciones que día a día se presentan.

De acuerdo con la **Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial por México (AliaRSE)** es “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa (AliaRSE, 2019) esto de acuerdo y respondiendo las expectativas en cuatro esenciales ámbitos: económicas, sociales, humanas y ambientales, ya sea de forma interna y externa, en esta última se consideran los grupos relacionados manifestando siempre el respeto hacia las personas, comunidades, valores éticos al igual que el medio ambiente.

Mientras que el Cajiga (2009) a través del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) lo define de la siguiente manera:

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad



Figura 5. Líneas estratégicas de RSE

Fuente: Diseño propio, basado en CEMEFI, (2009)

Así mismo y en apego a lo que comparte y define la Alianza de Organizaciones Empresariales 'Forum Empresa', la RSE es ahora una nueva manera de cómo las empresas hacen negocios, a través del cual el modelo de negocios de la empresa basa sus operaciones en forma más sustentable cuidando sus áreas económicas, sociales, y ambientales, recordando los intereses de los diferentes grupos externos con los que se relaciona la empresa estos puede ser; accionista, comunidad, proveedores, clientes, etc., con lo que se pueda lograr la preservación del medio ambiente y sustentabilidad a futuro.

De esta manera se puede asumir la posibilidad de responder a desafíos buscando en todo momento incrementar los impactos positivos y reducir los negativos, realizando mejores negocios al tratar estas expectativas.

Santo domingo (2008), define la RSE como la visión que proyectan los negocios, a través del cual la empresa busca gestionar sus operaciones cuidando la sustentabilidad, la economía, el entorno social y sobre todo contribuir al cuidado

ambiental, reconociendo la participación e interés de los diferentes grupos con los que se relaciona como pueden ser; accionistas, empleados, comunidad, proveedores, clientes y así los grupos que lo rodean. Por otro lado están quienes definen la RSE como “una herramienta o instrumento estratégico de la empresa que ayuda a obtener mayores ganancias, incrementar su competitividad o adelantarse a ciertas medidas legislativas” (Garriga y Melé, 2004).

Mientras que para la Comisión de las Comunidades Europeas (EUROPEAS, 2001). la RSE es la integración voluntaria que asumen las empresas, aquellas que se preocupan por el entorno social y medioambiental, cuidando así sus operaciones comerciales y la relación de ésta hacia los multistaholders.

A manera de retroalimentación se presenta la Tabla 1 que contiene las diversas definiciones del concepto de RSE, basado en distintos autores, según: Ojeda & Lira, (2014).

Tabla 1. Concepto de RSE según autores

AUTOR/AÑO	CONCEPTO
Bowen (1953)	La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.
Walton (1967)	La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes persiguen sus respectivos objetivos.
Friedman (1970)	La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente, es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas.
Johnson (1971)	Una firma responsable es aquella que su gerencia equilibra la multiplicidad de intereses, en vez de esforzarse sólo por las ganancias de sus accionistas. Una empresa responsable también toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación.
Ackerman (1973)	Considera que es la capacidad de respuesta y no la responsabilidad la que debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La capacidad de respuesta social de la empresa es la forma en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y en consecuencia, responden a ellas.

Carroll (1979)	La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.
Jones (1980)	La responsabilidad social es la noción que las corporaciones tienen como obligación hacia los grupos de la sociedad, además de los accionistas, misma que va más allá de la ley y los contratos sindicales.
Castillo (1988)	La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.
Fernández (1999)	El ser socialmente responsable no significa sólo cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente.
McWilliams y Siegel (2001)	Las acciones parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación.
Marín, Rubio y Aragón (2003)	La forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés.
Fernández de Gatta (2004)	La responsabilidad social se refiere al proceso mediante el cual las empresas deciden voluntariamente el logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio.
Nieto (2004)	La responsabilidad social es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés.
Castellano y Chércoles (2005)	La responsabilidad social nace del propio concepto de ser humano y está ligada a la necesidad que hay en las personas de dignidad para nosotros semejantes y de libertad responsable; donde ser responsables implicaría participar en un proyecto en el que la libertad y los derechos de cualquier persona sean reconocidos.
Martén (2005)	La responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad.
Gallizo (2006)	La responsabilidad social se refiere a la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental, de las que luego debe informar de modo transparente y con contraste externo de los resultados.

Frederick (2006)	La responsabilidad social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad, a los recursos humanos y a la voluntad de ver a estos recursos que son utilizados para fines sociales más amplios y no simplemente para los estrechos intereses circunscritos de personas y firmas.
Castellanos et al. (2007)	La responsabilidad social supone un reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que den lugar a la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan a los diferentes grupos de interés y que permitan configurar sus relaciones con éstos.
Cajiga (2009)	La responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes; demostrando respecto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.
Huerta, Rivera y Torres (2010)	Una expresión de la voluntad de las empresas a dar cumplimiento no sólo de sus obligaciones con los accionistas, sino también a sus grupos de interés.

Fuente: Ojeda & Lira, (2014).

Por otro lado se puede decir que la RSE es un medio por cual se pueden adquirir de forma ética, los objetivos o metas de mercado aunque la RSE, recientemente se ha transformado en una nueva forma de gestión en la cual se busca hacer negocios, dándole un auge a su modelo de negocio, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

El hecho de contemplar la RSE parte del modelo de negocios, las empresas con este paso estarían integrando el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad, en cuento al tamaño, es importante descartar la idea de que la RSE es un término que aplica únicamente a las grandes empresas, ya que debido a los cambios constantes en el sector

empresarial, las pequeñas empresas también pueden y deben aplicar buenas prácticas de RSE.

De esta forma se da por entendido que la responsabilidad empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser expresado en un conjunto integral en el que se consideren aquellas políticas, prácticas, programas y lo relacionado, a lo largo de las operaciones empresariales para que esta desarrolle. Esto con la finalidad de que a largo plazo esas prácticas se olviden, o comiencen a realizarse de distinta manera, perdiendo el valor de la RSE.

Cada empresa realiza de diferentes maneras sus acciones, actividades, roles, etc., por lo tanto cada empresa lleva a cabo la responsabilidad social empresarial de acuerdo a sus características y condiciones, de tal manera se establece según Aguilera, Becerra & Patricia, (2012) que la RSE las organizaciones la aplican de dos maneras más comunes, la primera de ellas es; cuando la organización asume la RSE de manera consistente y sobre todo responsable buscando así el bienestar común. Por otro lado está el segundo supuesto también implementado por las empresas este es; cuando se actúa con RSE de manera premeditada, esto sucede cuando la empresa cuida el aspecto económico de ella, siendo así que se toman decisiones para cumplir los propósitos personales de los propietarios o directivos de las organizaciones, se presenta ésta mostrando entonces interés por preservar el medio ambiente así como también el cuidado de los recursos naturales, ya que consideran que el entorno bajo el que opera la empresa genera oportunidades al actuar con RSE.

Dicho de otra manera, Aguilera et al., (2012) consideran que se actúa de forma responsable socialmente por voluntad y compromiso propio (sin obligación)

mientras que por otro lado puede hacerse por interés y conveniencia a la empresa. Es muy diferente ser socialmente responsable y parecer socialmente responsable, la diferencia radica en el tipo de líder que dirige a la empresa, así mismo Torres (2017) establece lo siguiente:

La solidaridad no se mide exclusivamente a través de las donaciones giradas por supermercados, centros de abasto y mercados, en caso de tragedia o fenómeno natural. También cuenta el pago de precios justos a los proveedores campesinos y el cobro de precios justos a los consumidores, especialmente cuando fenómenos naturales como la sequía, las lluvias o devaluaciones monetarias afectan la oferta y demanda de alimentos (p.25).

De acuerdo a una reciente investigación de la Dra. Claudia E. Toca Torres concluye en que las organizaciones privadas actúan de manera interesada, es decir, buscan obtener utilidad, reconocimientos, premios o alguna otra contraprestación por lo que se realizan las acciones de responsabilidad social de forma interesada.

Es así como Bauman (como se citó en Torres, 2017) establece que “rechazar premios y reconocimientos por “supuestas” contribuciones a la sociedad también se considera un acto responsable, máxime cuando no se han hecho méritos suficientes para su obtención.” Con lo que se puede considerar también un acto moral.

En la actualidad según Aguilera et al., (2012) se considera que la Responsabilidad Social Empresarial se amolda de acuerdo a la búsqueda continua por lograr beneficios recíprocos (empresa-sociedad), ya que por un lado se toman en cuenta los objetivos empresariales así también los intereses colectivos de la sociedad, siendo aquí donde los directivos actúan de acuerdo a algún estilo de liderazgo, no obstante la empresa utiliza ciertas relaciones para así consolidar el crecimiento empresarial logrando entonces la sostenibilidad para la organización.

Recapitulando en conjunto las definiciones se entiende entonces que la RSE es aquel estilo o forma a través de la cual las empresas se comprometen a coadyuvar

al desarrollo humano sostenible, logrando mejorar la calidad del capital económico, social, humano y ambiental, para en este último ámbito contrarrestar la erosión y destrucción a la fecha, razón por la que la empresa no se considera elemento abstracto, sino como una institución social (aliaRSE).

2.2.2 Enfoques y teorías de RSE

Se ha venido proponiendo diversos enfoques teóricos de RSE, por mencionar algunos; se encuentran el moralista, contractual y el utilitarista, el político, el integrador y el ético, esto desde la clasificación de Garriga & Melé, (2004).

Se da a conocer un nuevo enfoque propuesto por Gendron, (2000), a este enfoque se le denomina 'enfoque estratégico', que se considera integra también la perspectiva del enfoque tipo utilitarista de la RSE, fue así que se le dio origen a las denominadas teorías instrumentales de Garriga & Melé, (2004), en el enfoque antes mencionado se considera que se presenta una relación positiva entre las acciones de responsabilidad social y el nivel de desarrollo económico que se presenta en las organizaciones. Según Gendron, los motivos principales que definen este enfoque son principalmente que:

La empresa socialmente responsable puede aprovechar las oportunidades de mercado provocadas por la transformación de valores sociales y medioambientales, un comportamiento socialmente responsable puede generar una ventaja competitiva, una estrategia de responsabilidad social permite a la empresa anticiparse y enfrentar ciertas medidas legislativas (Gendron, 2000).

Las teorías instrumentales consideran a la RSE como “una herramienta estratégica para lograr los objetivos económicos y, en última instancia, la creación de la riqueza” (Vidales & Ortiz, 2014). Esta también el enfoque de la ventaja competitiva en el cual se plantea que las empresas buscan mantener su liderazgo en el entorno competitivo-empresarial, por lo tanto la RSE pasa a considerarse una estrategia de diferenciación

En relación a la teoría de los Stakeholders la acción social y toda actividad que se desempeñó bajo la figura de RSE, puede ser consideradas como el conjunto de prácticas, que alguna empresa realiza con la idea de mejorar las relaciones con sus grupos de interés, incorporando dentro del proceso de toma de decisiones a estos mismos, se considera que los aspectos que deben ser cumplidos bajo esta teoría son; el compromiso y logro de objetivos, rentabilidad, seguridad, participación, autorrealización, prestigio todo esto tanto internamente como externa, hacia el entorno.

Conforme a lo mencionado, se presenta un resumen histórico de cómo han venido incorporándose los enfoques de RSE, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Desarrollo de los teorías de RSE.

PERIODO	AUTOR	DESCRIPCIÓN	ENFOQUE
Década de 1950	Bowen (1953)	Las obligaciones de los empresarios para que establezcan políticas, tomar decisiones o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.	Responsabilidad social del empresario
	Davis (1960)	Algunas decisiones empresariales socialmente responsables pueden justificarse por el beneficio económico a largo plazo de la empresa, pagando de nuevo por su comportamiento socialmente responsable.	
	Frederick (1960)	La aportación privada a los recursos económicos y humanos de la sociedad y una voluntad por parte de las empresas para ver que esos recursos fueron utilizados para fines sociales en general.	
Décadas 1960-1970	Johnson (1971)	En lugar de esforzarse por conseguir mayores rendimientos para sus accionistas, una empresa responsable tiene en cuenta los intereses de los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación en su conjunto.	Enfoque del stakeholder
	Carroll (1979)	El concepto consiste en responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica), las cuestiones sociales de la empresa (por ejemplo, las normas laborales, derechos humanos, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción) y acciones corporativas (por ejemplo, reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva).	Modelo de tres dimensiones

Décadas 1980-1990	Wartick y Cochran (1985)	Integración de los principios de la responsabilidad empresarial, las políticas de gestión de cuestiones sociales y el proceso de la acción en un sistema en evolución.	Modelo tridimensional (principios, políticas y procesos)
	Wood (1991)	Hay cuatro tipos de responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica) que estaban relacionadas con tres niveles institucionales (es decir, legal, organizacional e individual), mientras que las acciones corporativas se extienden a la evaluación, la gestión contable y la gestión de la aplicación.	Marco institucional y extensión de las acciones corporativas
Década 2000	Schwartz y Carroll (2003)	Tres dominios de la responsabilidad social corporativa: económica, legal y ética.	Enfoque de los tres dominios
Década 2010	ISO 26000	Seven core de la responsabilidad social: gobernabilidad, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asunto de los consumidores y desarrollo e involucramiento de la comunidad.	Partes interesadas
Año 2011	Comisión Europea	Un proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholder.	Nuevo concepto

Fuente: Ojeda & Lira (2014).

De igual manera, se tiene información útil, respecto a los más reconocidos enfoques, específicamente en los que este estudio adopto para el desarrollo de la investigación, son cuatro tipos de enfoques resaltándolos a continuación:

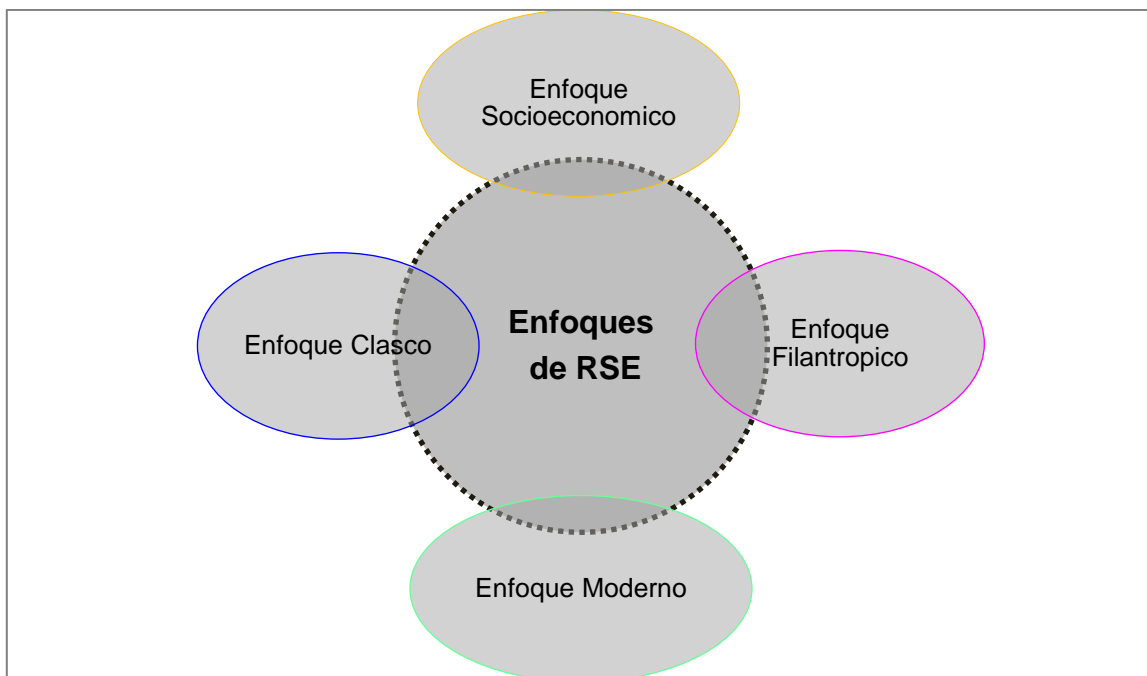


Figura 6. Enfoques de RSE

Fuente: Quazi y O'Brien (2000) y Huerta, Rivera y Torres (2010).

Como puede apreciarse en la Figura 6, se tiene el modelo propuesto por Quazi & O'Brien (2000) quienes clasifican en cuatro diferentes enfoques, el primero es el denominado Enfoque clásico; este corresponde a la "visión primaria de la responsabilidad social. Es decir, las empresas no pretenden otro objetivo que no sea la maximización del beneficio y consideran que la implicación social genera un costo neto y ningún beneficio real" (Huerta, Rivera & Torres, 2010).

Enfoque socio-económico; en este se considera que representa "una visión reducida de la responsabilidad social, pero acepta que adoptar algún grado de responsabilidad social proporcionará unos beneficios netos a la empresa en términos" (Quazi & O'brien, 2000). Por otro lado se ubica el enfoque filantrópico; mismo que trata una visión muy amplia respecto de la RSE, la característica de este enfoque es "las empresas están dispuestas a realizar donaciones, incluso aunque éstas se perciban como un costo neto para la empresa. Dicha actitud puede surgir de una conducta altruista o ética, que les impulsa a hacer algo por la sociedad" (Huerta et al., 2010).

El cuarto enfoque es el que se le denomino enfoque moderno; este se relaciona en gran medida con la sociedad, lo que generar beneficios positivos tanto a corto y largo plazo, "derivados de la implicación social corporativa" (Quazi & O'brien,

2000), haciendo que en este enfoque se considere a los grupos de interés, como elementos importantes

2.2.3. Importancia y ventajas competitivas de RSE Repercusiones positivas de una Responsabilidad Social Empresarial congruente

Cuando en las empresas se emplea y desarrollan prácticas sustentables, enfocadas al mejoramiento ambiental, cuidado laboral, interés social, así como cuidar y regirse bajo aspectos éticos como organización, se logra dar cumplimiento a acciones de responsabilidad social, con que se tienen beneficios que se perciben realmente, lo cual las empresas pueden analizar y medir tanto cuantitativa y cualitativa. Por lo anterior se determina que el realizar prácticas de responsabilidad social de acuerdo a las dimensiones de la misma, se obtienen resultados notables destacando como ejemplos algunos que se han encontrado comúnmente en base a análisis de empresas con distinción RSE, de acuerdo al CEMEFI como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3. Ventajas de implementar prácticas de RSE en la empresa.

Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (stakeholders).
Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
Decisiones de negocio mejor informadas.
Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor
Incremento en la productividad y en la calidad.
Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
Reducción de la supervisión regulatoria.
Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Fuente: Basada en CEMEFI, (2019)

La RSE genera importantes beneficios en las condiciones laborales de los trabajadores, la relación de la empresa con los stakeholders, la imagen y reputación corporativa, así como en la transparencia empresarial, con los cuales se puede obtener una ventaja competitiva.

Por lo anterior la RSE tiene influencia muy fuerte o directa, según teorías con la igualdad de marca, la reputación, el cuidado por el medio ambiente, aspectos que se consideran fuertemente ligados a ella como parte de la estructura de las empresas u organizaciones, ya que son mayores los cuidados y exigencias que buscan los consumidores de las empresas, antes de elegir algún producto o servicio, lo cual puede considerarse entonces que la RSE es un nuevo factor determinante para el éxito en la competitividad empresarial, es aquí la importancia de aplicarla (Villanova, 2009).

Cabe resaltar que la RSE genera ventajas competitivas lo cual se traduce a un valor agregado que se obtienen hacia la sociedad y en el sector empresarial. La rentabilidad de las empresas aumenta al incluir la RSE en sus planes estratégicos Aguilera et al., (2012) generando así una relación que conlleva el ser una empresa socialmente responsable y la rentabilidad a largo plazo.

Desde el origen de la Responsabilidad Social empresarial a principios del siglo XX hasta hoy en día se ha venido transformando, es así como diversos autores han aportado en la definición, por lo tanto se puede considerar que sin importar el tipo o tamaño de las empresas, operan constantemente en un mundo globalizado, con lo cual se genera gran impacto en la sociedad actualmente la RSE se está implementando, esto por las ventajas competitivas que le genera a la empresa, así también se logra beneficiar a sus grupos de interés.

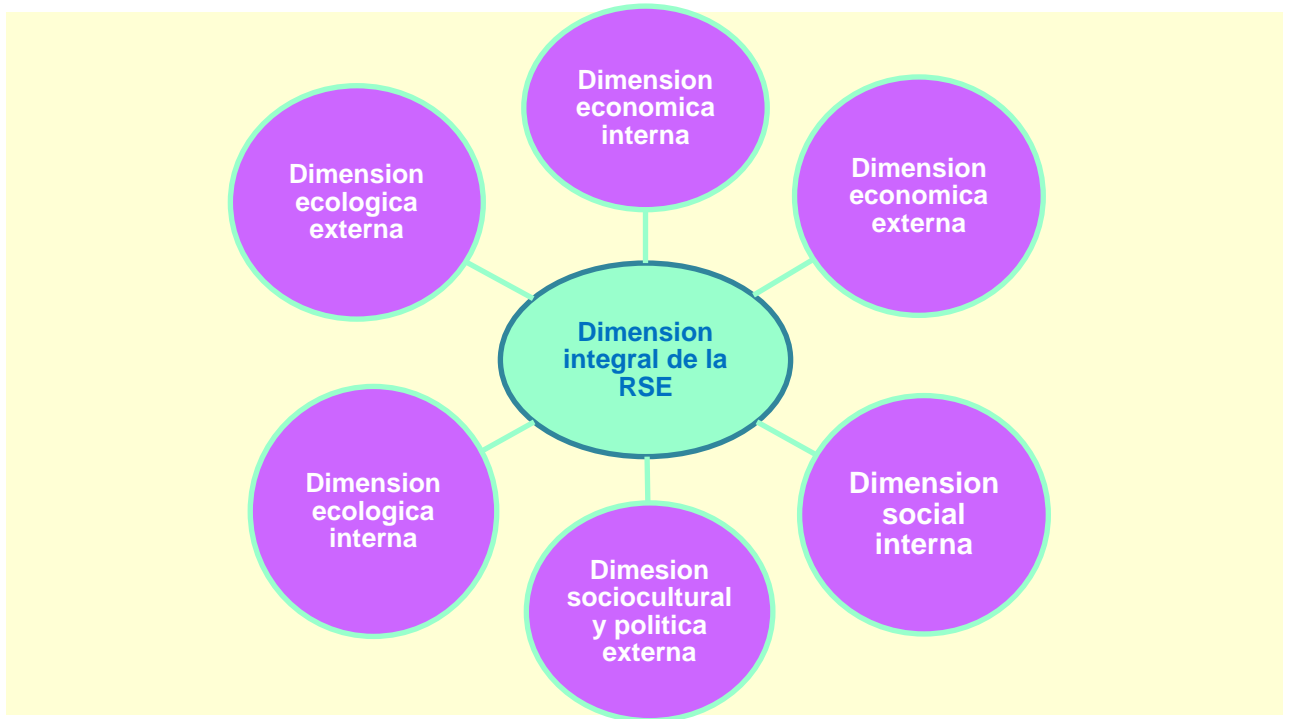


Figura 7. Dimensiones que integran la RSE

Fuente: Diseño propio, basado en CEMEFI (2019)

De forma gráfica se muestra las cuatro dimensiones que, según el Centro Mexicano para la Filantropía, establece que son las que se deben cuidar en los modelos de negocios de las organizaciones, partiendo de la información de este centro, que rige la RSE en México, este estudio está basado por lo que serán de estos los aspectos a resaltar más a detalle se resume en qué consiste cada dimensión:

Respecto a la dimensión económica interna, es básicamente la responsabilidad orientada a en lograr la generación y distribución de valor agregado con los accionistas y colaboradores, considerando aquí también la equidad y justicia. Buscando cómo expresar generar utilidades para continuar a futuro, conservando siempre la característica de sustentabilidad.

La dimensión económica externa, involucra generar y distribuir; bienes y servicios, que estos últimos cumplan los estándares de utilidad y rentabilidad hacia la

sociedad, llevando también la aportación de causas públicas, por lo tanto dentro de esta dimensión se consideran la participación oportuna

Se involucra responsabilidad compartida y subsidiaria, relacionada con directivos, colaboradores, proveedores, etc., lo cual se refleja en la calidad de vida en el trabajo, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral y seguro, todo lo anterior se engloba en la dimensión social interna.

Se considera dimensión sociocultural y política externa, aquellas en la que se logran acciones y aportaciones de carácter propia y gremial, con lo que se participa con tiempo y recursos, que influyen para que se tengan condiciones favorables, que permitan el desenvolvimiento del espíritu empresarial, con lo cual se busca aportar al desarrollo de las comunidades, que a su vez genere para la empresa un entorno favorable respecto a la participación en el mercado.

De acuerdo con CEMEFI se identifican dos dimensiones ecológicas, una de ellas es la dimensión ecológica interna en esta la responsabilidad influye ambientalmente en los procesos, productos y subproductos, es por esto que en esta dimensión se plantea la empresa contribuir en contrarrestar daños causados y que pudieran causarse debido a la actividad empresarial, por otro lado está la dimensión ecológica externa, en esta dimensión significa que se harán acciones más específicas y bien planteadas, para obtener exitosamente resultados enfocados a la preservación y mejora del medioambiente, fomentando la conciencia ecológica, para mejorar también la calidad de vida actual y futura.

2.2.3. RSE en el entorno Mexicano

Cada vez más, las empresas mexicanas y las transnacionales que operan en nuestro territorio reconocen que no es posible separar la participación corporativa de la responsabilidad social, pues empieza a ser notorio que las empresas más admiradas están relacionadas con indicadores de inversión social empresarial.

En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su

difusión y comprensión. Es así como todos los organismos de AliaRSE establecen que la Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Ejemplo de ello es que entre las iniciativas que buscan reconocer las acciones que realizan las empresas con beneficio de la comunidad y en beneficio de ella se destacan la actividad del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Unión Social de Empresarios de México (USEM), el Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Revista Expansión. Conjuntamente se han dado a la labor de premiar anualmente, a partir del 2000, a Las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual constituye el primer reconocimiento mundial a las prácticas (calidad de vida, medio ambiente y vinculación con la comunidad) y no a las empresas. Han sido reconocidas las prácticas de empresas como Cementos Apasco, Peñoles, Danone de México, Janssen– Cilag, Grupo Cuervo y Avon Cosmetics, entre otros (Cajiga, 2000).

2.2.4. RSE en San Quintín Baja California

La RSE en San Quintín, surge a manera de iniciativa, y llegó para quedarse en los ranchos exportadores, según lo planteó el *Ex coordinador del Consejo Agrícola de Baja California (2015)*, esto después de que ocurriera un conflicto laboral de gran impacto en la zona. Es a partir de dicho suceso que se tiene mayor cuidado en cada aspecto que desarrollan los ranchos agrícolas, tratando de cubrir cada área específica de la responsabilidad social, así también los agro-negocios.

El suceso ocurrido el día 27 de marzo del 2015 en el Valle de San Quintín, fue un plantón o huelga como lo denominaban los trabajadores del campo, esto ocurrió debido a una crisis que se vivía respecto a las condiciones laborales con las que

se tenían a los jornaleros, el motivo principal el cual exigían era; un incremento al salario diario que recibían, según Ernesto Cordero, ex secretario de Hacienda y Crédito público (2015) la cantidad de 200 pesos diarios se considera como la media para calcular un ingreso mensual con el que las familias puedan cubrir sus necesidades, dicha cantidad era la que en esa huelga se solicitaba.

Por otro lado, un tema también exigido en tal suceso era la defensa a la violación de los derechos constitucionales como mexicanos, esto de acuerdo a opiniones de las mismas personas del campo que aseguraban sufrían maltrato por parte de sus jefes, de mismo modo, el respeto a las garantías individuales de los trabajadores.

Es a partir de esto que surgió la manifestación, con la cual fueron descubiertos más aspectos como lo fueron; que algunos trabajadores no contaban con seguro médico, existía el acoso laboral hacia las mujeres indígenas, en algunos lugares todavía se permitía el trabajo infantil, (Flores, 2015) e incluso las empresas contrataban a sus empleados, pero esto sin la existencia de algún contrato laboral, por lo que los jornaleros no contaban con prestaciones de seguridad social, de acuerdo a las leyes que rigen el país.

Fue entonces que derivado de manifestaciones que iniciaron los jornaleros en defensa de sus derechos, fue como la Responsabilidad Social se empezó a implementar en más agro-negocios y ranchos agrícolas, esto debido a que se tenían inspecciones, mucha más supervisión en las acciones de las empresas.

En Baja California la agricultura comercial a nivel de exportación y nacional tuvo un incremento y desarrollo amplio a principios del siglo XX, originándose, en el Valle de Mexicali, con el cultivo de algodón (Garduño, 2003).

De acuerdo con Reding (2008) “a partir de los años setenta, el campo mexicano experimentó un incremento en la agricultura de exportación, particularmente en la producción de frutas y hortalizas” (p.1)

Es así como el citado autor considera que derivado de este incremento, se ha generado un aumento en cuestión de migración hacia zonas agroexportadoras, ésta situación se presenta en todo el país, ejemplo de esto; se encuentra el estado de Baja California, dicha situación se debe a la carencia de apoyos por parte del gobierno al campo mexicano (Lara, 2000).

La migración se presenta en los estados en que existe mayor pobreza y marginalidad, como lo son; Oaxaca y Guerrero, personas de éstas zonas abandonan su lugar de origen con la finalidad de emigrar hacia las regiones en las que se presenten ofertas de trabajo, como es el caso del Valle de San Quintín, es gracias al esfuerzo de los productores agrícolas de Sinaloa y Mexicali que han contribuido en la favorable transformación del campo agrícola, colocándolo en “un emporio agroexportador” según Martínez, (2004).

Según *Daniel Paz*:

Hace más de una década, además de *food safety* y en respuesta a la presión del consumidor europeo o norteamericano, también verifican que detrás de tomates y fresas de San Quintín, del resto del país y del mundo, existen derechos laborales y buen uso de recursos naturales (p.23).

Por otro lado: “El desarrollo sostenible está íntimamente conectado con los mercados internacionales, los cuáles promueven la eficiencia, la innovación y la responsabilidad social al interior y exterior de las empresas” (Pérez, 2012).

A la RSE también se le conoce por Responsabilidad social corporativa (RSC), ambos términos significan lo mismo; es la representación de un compromiso consiente y congruente (Del Carmen, Sapién & Piñón, 2013) este compromiso es parte integral de la empresa, desde dos perspectivas; interna y externa. Dicho compromiso involucra el actuar en ámbitos: económicos, sociales y ambientales. Por lo tanto, las personas comprometidas en actuar bajo el modelo de RSE interactúan con el entorno empresarial de forma respetuosa, con valores éticos, buscando la preservación de las comunidades y el medio ambiente (Swarup, 2005). Carroll, (1991) sugirió cuatro dimensiones que la RSE debe cubrir:

económica, legal, ética y filantrópica, si se logra esto se estaría contribuyendo a un bien común.

Es así como entonces con la implementación de acciones de RSE se busca promover dentro y fuera de las organizaciones; el bien común respecto de los grupos de interés, logrando esto a través de buenas prácticas de RSE tanto internas y externas, esto para impactar favorablemente en indicadores organizacionales, mismos que pudieran ser: la satisfacción, el compromiso y la justicia, laboral (Hipólito, 2015).

De acuerdo con Volpentesta, (2012) el concepto de la RSE visto desde la forma de gestión, a través del cual las empresas pasan por una etapa de formación, logran considerarse dentro de la frontera tecnológica administrativa (Garriga & Melé, 2004).

La RSE se lleva a cabo de dos maneras, la primera es de forma interna y la segunda en forma externa, en ambas situaciones el impacto de la RSE es notable, ya que se obtienen beneficios, lo que deriva a que los jefes, dueños o directivos de las empresas, midan y auditen los efectos que se presenta al contemplar dentro de sus modelos de negocios la RSE (De la Cuesta & Martínez, 2003).

La responsabilidad social consiste en actuar de manera responsable constantemente, y no únicamente por conveniencia o interés particular, del cual las empresas resultan beneficiadas. Las empresas que son catalogadas como socialmente responsables tienen en articular como característica la sostenibilidad, originado por el estilo de liderazgo interno, teniendo en cuenta siempre su visión, misión, objetivos, todo esto encaminado al proceso productivo, considerando todos los recursos desde humano, administrativo, ambiental y sobre todo social; por lo que un buen líder está en busca de constantes actualizaciones e innovaciones.

Desde hace ya un tiempo se ha utilizado el término responsabilidad social empresarial, término que resulta sumamente interesante e importante de estudiar

y analizar, iniciando desde los modelos actuales planteados tanto a nivel global como local (Pérez, 2012).

Los aspectos que generan relación hacia la RSE son los estilos de liderazgo, calidad en establecer objetivos, la correcta gestión en la toma de decisiones, buena comunicación, agradable clima laboral entre otros aspectos más, hacen que en las empresas se implementen prácticas de RSE interna, de esta forma se obtiene la satisfacción o en relación al bienestar que perciben los trabajadores (Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe, 2010).

Actualmente ya no es suficiente que una empresa sea rentable, es decir que logre generar rentabilidad económica, y que éstas cumplan con sus obligaciones legales, sino que ahora las empresas deben estar capacitadas y preparadas para lograr beneficios que influyan de manera positiva hacia los individuos aplicando lo que se denomina sinergismo virtuoso es entonces en la forma en la que una organización gestiona sus operaciones, es como se distingue en si ésta es una empresa socialmente responsable o no. Una buena empresa en la cual se busca llevar en sus acciones la RSE es aquella que se interesa en ser y hacer, sobre todo aplica la correcta toma de decisiones, cuidando las relaciones laborales, tratando de que exista la confianza, equidad, tolerancia y el respeto hacia los demás que forman parte de la organización (Austin, 2008).

2.3. Agronegocios

2.3.1. Definición y Antecedentes de los agronegocios

Para lograr comprender el término, del lugar o contexto dónde surge ésta investigación con lo denominado “agro negocios” es por esto que, para comprenderlo, primero se debe conocer cómo se forma este término por lo que se plantea lo siguiente:

Agro es un prefijo que permite aludir a aquello vinculado con el campo (el terreno que no está urbanizado y que posibilita el desarrollo de cultivos y la cría de ciertos animales). Los negocios, por su parte, son actividades o acuerdos que tienen un fin lucrativo (Arteta, 2019).

La definición de este concepto, que tiene mayor reconocimiento y que por lo que se le otorga el reconocimiento a la gran aportación, es la que define Davis y Goldberg la cual es como sigue:

Es la suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agropecuaria, operaciones de la producción en el campo; en el almacenaje, procesamiento y distribución de los *commodities* agrarios y las manufacturas hechas con los mismos (Davis & Goldberg, 1957).

Años después el mismo Goldberg crea una nueva definición, manejando el termino agro negocios como un enfoque, dándole una mayor precisión definiéndolo entonces como: “Un sistema de agro negocios de *commodities* engloba a todos los participantes involucrados en la producción, procesamiento y *marketing* de un único producto agropecuario” (Goldberg, 1968). Para el desarrollo del citado enfoque se consideraban aspectos que se relacionan con los proveedores de insumos agropecuarios, productos, lo relacionado con operaciones de almacenaje, procesadores, esto tanto a nivel mayorista como minorista.

Debido a aportaciones literarias se le puede dar la definición a que son las operaciones “operaciones comerciales que involucran a los productos de la agricultura y de la ganadería” (Arteta, 2019).

Además de que el término agro negocios se mantuviera vigente, se dio la expansión del mismo, haciendo que se popularice, llegado a la literatura científica y especializada, tanto así que fue adoptada por organismos de gran importancia mundial, del sector agrario, como ejemplo de lo anterior está la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), este organismo lo integran empresarios agrarios así como instituciones de diversas partes del mundo Olarte, (2012) básicamente los especializados en el sector.

Es así como se demuestra que el concepto de agro negocios ha traspasado fronteras, ampliando los múltiples entornos, llevando el término a nivel mundial. Respecto a la definición que establece la FAO se encuentra la siguiente “el conjunto de actividades empresariales que se llevan a cabo desde la granja hasta la mesa. Abarcan el suministro de insumos agrícolas, la producción y transformación de los productos agrícolas y su distribución a los consumidores finales” (AGRONEGOCIOS UPC, 2015).

El Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA) en 2010 define los agronegocios bajo el siguiente concepto:

Es un sistema de negocios que se enfoca en el consumidor y considera a la agricultura como un conjunto de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas del consumidor, mediante prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción (Blanco & Riveros, 2010).

Por lo anterior se entiende que el IICA para la definición de los agros negocios considera todas aquellas dimensiones que se relacionan con la agricultura, haciendo referencia en que no siempre los agronegocios están relacionados a la producción de alimentos.

Posteriormente se fueron presentando más definiciones acerca de los agro negocios una de ellas es la que establece Sonka, 1999 (como se citó en Olarte, 2012) basándose en el planteamiento original de Golderberg, en el que para Sonka: los agro negocios se basan bajo el enfoque teórico y metodológico, en el que se pretende descubrir, la razón de ser que tiene en común las empresas de este sector, que participan en la producción de alimentos y fibras, para consolidar sus sistemas y de esta forma mejorar aquellas operaciones entre agentes.

Por otra parte, Lee (1976) (como se citó en Olarte, 2012) definió el término de agro negocios como la suma de la actividad de la agricultura aunado a ello los negocios, para lo anterior se contemplaron diversas áreas, incluso aquellas que no eran consideradas como parte del sector, en las que se mencionan la agricultura

orgánica, forestal, hortícola y considerando también los recursos naturales, ya que desde la perspectiva de Lee este término es muy amplio.

Mientras que para Marques, Mello & Martines (2008) los agro negocios son “Un conjunto de actividades que van desde los insumos (maquinaria, fertilizantes, semillas, etc.) a la producción (agricultura, pecuaria, etc.), el procesamiento (frigorífico, agroindustria, fábricas, etc.) y la comercialización (supermercados, *fast food*, restaurantes, entre otros” (Marques et al, 2008).

Caetano, (2010) hace una aportación en la que agrega una especificación al concepto del término en cuestión, el afirma que en este contexto al hablar de agro negocio es necesario relacionar al sector agrícola y al sector pecuario, por lo que se entiende que se trata de agropecuario.

Conforme transcurre el tiempo, los agro negocios son entendidos desde distintas percepciones, como puede ser la orientación visto como un sistema, Lezama et al., (2017) afirma que es un sistema que está conformado por la producción primaria, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización, los aspectos antes mencionados se consideran como necesarios para operar bajo un modelo de competitividad (García, Rodríguez, Lam, Herrera, & Sánchez, 2011), estos pueden desarrollarse en entidades económicas del sector privado así como el público.

Los agro negocios son necesarios para darle un auge a las actividades agrícolas, esto debido a que conforman un conjunto de elementos claves entre ellos; tecnologías y métodos para evolucionar una actividad o proceso, esto apuntando a obtener generación de riquezas, desarrollo social, llegando a ser reconocidas en grandes mercados a nivel nacional e internacional, cuidando las prácticas de sustentabilidad (Edwards & Shultz, 2005).

Respecto al análisis de las diversas definiciones que existen acerca del agro negocio, no solo están las ideas positivas, ya que también hubo autores que consideran los agro negocios a manera de crítica, determinando que se refiere a una agricultura corporativa, tipo hacienda, impulsando o promoviendo el uso de

maquinarias agrícolas, uso de fertilizantes y alimentos a los que se les modifica genéticamente, basándose en el uso de grandes extensiones de terreno, tierras en las que trabajan tanto las grandes empresas como las pequeñas productoras, considerando que realizan esto para fines globales, por lo que no se tiene consideraciones sostenibles, ya que solo se orientan a operaciones en gran escala, a comparación de la agricultura que en esta última, si considera la sustentabilidad esto según Olarte, (2012).

Fue a partir del siglo XX, en territorio Estadunidense dónde surge este concepto 'agronegocio', se inició por la idea de crear una política que beneficiara y aumentara la participación de los productores a escala familiar, para estos asegurar e incrementar la productividad en los mercados, para ese entonces se pretendía cumplir con darle prioridad al mercado, dejando de lado otros aspectos que en futuro repercutirían, al querer alcanzar esas metas, Mancano (2017).

Fue muy fuerte la idea de la agricultura capitalista, llegando a ser adoptada por las más grandes empresas del sector agroindustrial, dando inicio al desarrollo de nuevas políticas de explotación hacia los campesinos y los territorios en los distintos países de América Latina. Es una subdivisión de la economía agrícola que, a su vez, representa una especialidad dentro de la ciencia económica.

2.3.2. Valor agregado en los Agronegocios

Se obtiene el valor agregado desde que se consideran los procesos que esto conlleva; desde los ecosistemas, la producción de las materias primas, el proceso de transformación, o acondicionamiento agroindustrial, considerando también los servicios relacionados a la comercialización Roberi, (2010). Se considera que al hablar de cadena de valor, se hace referencia a la descripción de procesos que se desarrollan en algunas empresas, mismos que acontecen en forma horizontal, es decir, lograr formar una secuencia, en el cual van encaminados al logro de alguna

venta, promoción de artículos o eventos, hasta llegar por último a los clientes, con lo que se logra añadir valor.

La mencionada creación de valor se muestra gráficamente como sigue:



Figura 8. Elementos de la cadena de valor en agronegocios

Fuente: Elaboración propia, basada en Roberi, (2010).

Debido al avance que ha tenido la producción agrícola, para lograr consolidar una correcta cadena de valor no basta con ser buen producto de alimentos, ya que es indispensable conocer el mercado, sobre todo la factibilidad de realizar la comercialización de ciertos productos, para lograr la distribución y ventas, sin dejar de lado la implementación de las tecnologías que se necesitan durante el proceso de transformación, para lograr llevar a dar el valor agregado que se busca, y con esto ofrecer al mercado productos innovadores y sofisticados, generando rentabilidad empresarial como agronegocio Edwards y Clifford, (2005).

Durante los últimos años, se han considerado y analizado las estrategias de los agro negocios, la cual una de ellas ha sido el lograr consolidar la relación hacia la comunidad, logrando así mejorar las prácticas que como empresa ejecutan

constantemente, por lo tanto, se trabaja para mejorar la productividad, Arbaiza, (2018) plantea que los agro negocios van más allá de realizar actividades relacionadas a la agricultura, con esto los agro negocios obtienen un valor agregado.

Debido a que se viven muchos cambios continuos de forma general, con tanta globalización, el sector agrícola también se ha modificado, es así que se tiene nueva visión de los que es la agricultura, por lo anterior Kaplinsky, (2000); Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, (2005) (como se citó en Lezama et al., 2017) afirman que:

La agricultura es un sistema de cadenas de valor enfocados en el cumplimiento de las demandas y preferencias de los consumidores, a través de la introducción de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción (p.75).

Las empresas de agro negocios están relacionadas con cinco mercados, identificados como los siguientes: producción primaria, transformación, insumos y la distribución tanto al por mayor como en forma minorista considerando lo anterior se establece que el “valor agregado es mucho más importante que el valor simple de la producción” (Lezama et al., 2017). Si se logra combinar exitosamente lo anterior, es mayor probable la garantía de desarrollo empresarial.

2.3.3. Agronegocios en San Quintín Baja California

En San Quintín la agricultura destinada a exportación se caracteriza por pertenecer a un mercado en el que se produce a gran escala, misma en la que productores intervienen aportando capitales en cantidades grandes, que van desde la mejor tecnología para lograr buena producción hasta el envío de las firmas transnacionales con los que tienen convenios.

Hernández, (2004) plantea que, la región de San Quintín es una zona con altos niveles de marginación, por lo que la actividad agrícola de exportación viene a ser de gran relevancia, por ser parte del modelo económico con lo que se generan empleos. En esta zona agrícola lo que prevalece es la producción de hortalizas,

frutas tropicales y flores (Grammont & Flores, 2004). En relación a la Responsabilidad Social Empresarial que se vive en la región agrícola estudiada, como punto de partida, se tiene las condiciones laborales en las que actualmente se encuentran los trabajadores del campo, es punto clave por el cual surge con mayor impacto la RSE en los agro-negocios.

El Valle de San Quintín exporta principalmente a Estados Unidos de América, lo que ha ocasionado que las empresas del vecino país sean más estrictos y exigentes en lo que respecta a los productos exportados, desde luego las condiciones de producción y cosecha en los campos, por lo que se implementan auditorías por los representantes de los compradores de EU, dichas inspecciones o auditorías van enfocadas a la inocuidad y sanidad de los productos, esto para evitar riesgos de salud de los consumidores.

El Valle de San Quintín es considerado de acuerdo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), una de las zonas más dinámicas del Estado de Baja California e incluso de México, esto en cuanto a la población, así como económicamente, dicha zona es eminentemente agrícola y a menor escala se presenta la actividad ganadera. Es una zona agrícola que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, al grado de considerarse actualmente un 'área eminentemente exportadora'.

Conforme a cifras de SAGARPA, San Quintín, cuenta con alrededor de 43,062 hectáreas, de las que se clasifican en producción temporal que representan 27,000 y 16,062 hectáreas corresponden a agricultura de riego (SAGARPA, 2009). A partir de los años 2014 y 2015 la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) identificó en San Quintín un aumento en la superficie de siembra, llegando a 8.7% de aumento, dicho incremento se derivó de las *berries*, con lo que se generó un valor alto en la economía de la región (SEFOA, 2017).

Como principales productos que se cultivan en San Quintín se encuentran: tomate, pepino, cebolla, col de brúcelas, así como forrajes; cebada forrajera y trigo, datos según SAGARPA, la región se clasifica como potencia en producción del sector

agrícola lo cual se debe gracias al uso e implementación de alta tecnología moderna, destacando la utilizada en los sistemas de riegos.

Para las actividades del sector agrícola se utiliza la mano de obra proveniente de otros estados de la República Mexicana, de los que sus datos estadísticos arrojan la existencia de mayor pobreza; Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Puebla, Veracruz, los más comunes aquí, así como la cercanía con la frontera de Estados Unidos y los costos de mano de obra son dos condiciones que hacen que las empresas agro-exportadoras de San Quintín sean altamente competitivas en el mercado mundial. Según el Consejo Estatal de Población en Baja California (CONEPO) “San Quintín por su prosperidad en la agricultura ha sido un polo de atracción para un gran número de trabajadores, tanto indígenas como mestizos” (p.2).

Por lo anterior se tiene de acuerdo a datos estadísticos de CONEPO, (2004). Los principales estados de origen de la población migrante a la región de San Quintín son en primer lugar Oaxaca con 39.1 por ciento, Sinaloa con 13.9 por ciento, Michoacán, Guerrero y Veracruz, con 8.5, 6.0 y 4.5 por ciento, respectivamente. El resto de las entidades alcanzan 28 por ciento.

Estados Unidos es un socio comercial natural para Baja California, debido a la colindancia fronteriza con el estado de California, el cual es el estado más poblado de Estados Unidos, llegando en 2015 a los 39.1 millones de habitantes, y que se posicionó en el 11vo lugar con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de los 60 estados que conforman la Unión Americana en 2015 según datos del **Bureau of Economic Analysis (BEA)** del año 2015.

Baja California se encuentra ubicado geográficamente en una zona con vocación productiva de exportación. De acuerdo a las estimaciones de las exportaciones agroalimentarias por entidad federativa elaboradas por SAGARPA. En 2013 se estimó que Baja California se posicionó en el tercer lugar de la frontera norte (debajo de Nuevo León y Sonora), y en la quinta a nivel nacional (debajo de Sinaloa y Sonora) en exportaciones agroalimentarias. Generando en 2013 un total de 2,109 millones de dólares, representando así el 8.4% del total de las

exportaciones agroalimentarias. Según datos de Estimación de las Exportaciones Agroalimentarias a nivel de Entidad Federativa realizada por SAGARPA en 2011.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Antes de presentar la estructura metodológica encontrada en esta investigación, es de importancia definir la investigación, Hernández, Fernández & Baptista (2014) lo definen como aquel conjunto de procesos que son de forma sistematizada, crítico y empírico, en donde se busca el estudio de algún fenómeno o problema. La Investigación Científica surge “de la necesidad del hombre de dar solución a los problemas más acuciantes de la vida cotidiana, de conocer la naturaleza que lo rodea y transformarla en función de satisfacer sus intereses y necesidades” (Cortés & Iglesias, 2004) (p.9).

A lo largo de los tiempos se han propuesto y desarrollado diversas corrientes, enfoques, formas interpretativas, sin embargo, en los últimos años se ha dado mayor relevancia a dos tendencias que hoy en día se pueden considerar como principales utilizadas al realizar investigación científica, estas son; enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. Ambos enfoques utilizan “procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento” por lo que llevan al mismo objetivo en las investigaciones.

Aunque ambos enfoques llevan a lo mismo, existen características que hacen diferenciar a cada uno de ellos, en el enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos con la finalidad de poner a prueba las hipótesis planteadas, esto en relación y basado en la medición numérica y análisis estadístico, cuya finalidad recae en definir modelos de comportamiento y así comprobar teorías. Por otro lado, el enfoque cualitativo se identifica por utilizar la recolección y análisis de aquellos datos en los que se perfeccionan las preguntas de investigación o explicar nuevas interrogantes durante el desarrollo de interpretación (Hernández & Mendoza, 2018).

Después de profundizar en las bases de la metodología de investigación científica, se logró identificar cuál enfoque es el que mayores resultados relevantes generaría a este estudio, así como pensando en la situación del estudio se optó

por aplicar la investigación apegada al enfoque cuantitativo, debido a que se pretendió medir con precisión las variables del estudio, de igual manera al ser cuantitativo se estaría basando el estudio en investigaciones previas. Es así como se define el enfoque antes comentado según la definición de Cortés & Iglesias, (2004) en este enfoque se realizan necesariamente análisis estadísticos, se formulan las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, y también las hipótesis, se eligen las variables del estudio.

Quedando definido el trabajo de la investigación de tipo aplicada, debido a que permite comparar la teoría con la realidad

Diseño de investigación. Al hablar del diseño de investigación se hace referencia a un plan o estrategias (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). La finalidad fue obtener información que resuelva la problemática, por lo que este estudio fue diseñado de forma no experimental, es decir, se observaron los fenómenos sin buscar modificarlos, observando el contexto al natural, para posteriormente analizarlos.

Es una investigación transversal. Se desarrolló el estudio en un tiempo específico, lo que permitió recabar datos en un solo momento (Liu, 2008 y Tucker, 2004). El propósito de manejar el estudio bajo este diseño fue con la finalidad de describir variables y lograr analizar la interrelación al momento del estudio como lo muestra la Figura 8.

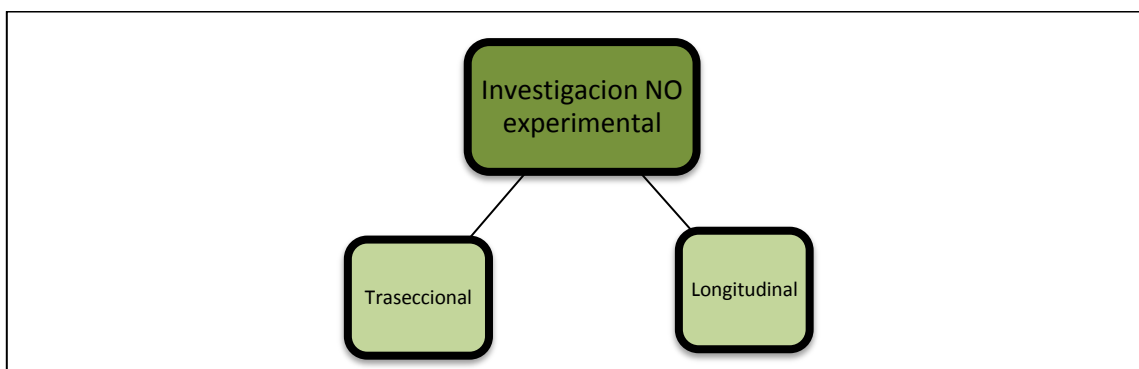


Figura 9. Tipos de investigación no experimental

Fuente: Diseño propio, Basado en Hernández & Mendoza, (2018).

3.2 Características de la población.

El trabajo de investigación se desarrolló en la región conocida “El Valle de San Quintín” el cual se ubica en el noroeste de Baja California Norte, aproximadamente a unos 300 kilómetros al sur de la frontera Tijuana-San Diego.



Figura 10. Ubicación espacial de la región de Baja California Norte dentro de la República Mexicana

Fuente. Google Maps



Figura 11. Ubicación San Quintín, en el estado de Baja California

Fuente: El COLEF (2005)

Este Valle se localiza a 175 km al sur del municipio perteneciente; Ensenada, en Baja California Norte, con una extensión territorial de 36,941 km² y está

conformado por las delegaciones de Punta Colonet, Camalú, Vicente Guerrero y San Quintín (Figura 10), cuya población se distribuye en un conjunto de 409 localidades.

De acuerdo con Hernández (2007) “a pesar de que la región está caracterizada por un clima árido, debido a sus características topográficas, edafológicas y climáticas, el Valle históricamente se ha identificado como una región fértil para el desarrollo de la agricultura, (p: 192). San Quintín está rodeado por el Océano Pacífico en el oeste, y al este abundan las tierras áridas, cuyas características resaltan por su clima semidesértico.

3.3. Características de la muestra.

Este estudio se desarrolló en San Quintín, donde se logró obtener una muestra de 50 participantes con características de líder, emprendedores, propietarios de empresas, responsables o jefes de departamento de alguna organización o empresa, así como auxiliares de estos mismos, tanto de los sectores públicos y privados, según datos de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) se tienen identificadas un total de 122 empresas agrícolas de la región (Flores, 2015).

3.4. Métodos de recolección de datos

A continuación, se hará énfasis respecto al proceso que involucró la recolección de datos, tanto como la descripción de las fuentes de información que fueron de utilizadas para el estudio.

En primer lugar analizando teorías e investigaciones recientes se decide trabajar en la elaboración de un cuestionario que sirviera como instrumento de recolección de datos por la facilidad y rapidez de su uso. Al respecto Chasteauneuf, (2009) menciona que el cuestionario comprende una serie de preguntas que ayudan a medir las variables de las investigaciones. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Por lo tanto, se realizó la redacción del mismo tomando en cuenta las investigaciones de algunos autores sobre estudios realizados para la variable dependiente y variable independiente, una vez concluida la estructura del instrumento se dio inicio a la aplicación, esto con la finalidad de lograr recabar toda la información necesaria que ayudara a dar solución al planteamiento del problema.

Es así como se dio inicio a la aplicación de cuestionarios vía digital, con la herramienta de formularios de google forms, mismo que fue enviado a gerentes, propietarios de algún Rancho agrícola, jefes de las diferentes áreas de las empresas; compras, finanzas, recursos humanos, etc., de igual modo se consideraron las participaciones de auxiliares de algún departamento administrativo, por otro lado, para completar la muestra fue necesario realizar la aplicación del instrumento físicamente a los gerentes y administradores de ranchos agrícolas, esto debido a políticas de algunas empresas.

A continuación, se presenta el formato elaborado como instrumento, con el que se desarrolló el trabajo de campo (ver Anexo A).

3.5. Nivel de investigación.

Lo que se pretendió con este estudio fue medir y analizar la relación e influencia que puede existir entre el estilo de liderazgo y el modelo o buenas prácticas de RSE, que contemplan las empresas de los agro negocios establecidos en la región de San Quintín, para lograr concluir con información estadística que logrará generar propuestas y recomendaciones dependiendo de los resultados encontrados, las recomendaciones serían relacionadas al estilo de liderazgo que conviene que un líder, jefe de departamento, auxiliar o el mismo jefe o propietario deberá implementar para que su empresa vea cambios al ser una empresa socialmente responsable.

Tipo de estudio. La investigación se desarrolló aplicando las bases de la Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández & Baptista, (2010);

Hernández & Mendoza, (2018) primero se debió identificar los tipos de estudios el primero de ellos es el exploratorio, descriptivo, correlacional y por último el explicativo.

En este caso se presenta un estudio tipo descriptivo y correlacional, esto debido a que se involucró la observación y la descripción del comportamiento, todo eso sin causar influencia. Recapitulando lo mencionado anteriormente se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4. Resumen del diseño y metodología implementada en el presente estudio

Diseño y metodología	Finalidad	*Aplicada
	Diseño	*No experimental
	Alcance	*Descriptiva
		*Correlacional
	Enfoque	*Cuantitativo
	Fuente de datos	*Investigación de campo

Fuente. Basada en Hernández & Mendoza, (2018)

3.5.1. Nivel descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Cortés & Iglesias, 2004, p.20).

3.5.2. Nivel correlacional

De igual manera como el propósito en la investigación es medir, comparar y evaluar si existe o no relación entre las variables, se caracteriza por estar bajo el

tipo correlacional, esto es según Hernández & Mendoza, (2018) en el caso de estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones y evaluar sus resultados.

3.5.3. Nivel exploratorio

Siguiendo lo establecido por Hernández & Mendoza, (2018):

El objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p.91).

3.6 Métodos de Análisis

De acuerdo a los análisis y consideraciones realizadas se decidieron los métodos estadísticos con los que se trabajaría para desarrollar el análisis de la información. Principalmente siguiendo la estadística descriptiva, para identificar el comportamiento de las variables, por lo que realizaron análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics 21.

CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de la muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, debido a que se buscaba obtener el mayor número de participantes, con respecto a los criterios de inclusión y exclusión de la muestra fueron considerados personas del género masculino y femenino con características de líderes y emprendedores, así como aquellos que estaban a cargo de alguna área de producción en alguna empresa o rancho, ya sea jefes de áreas y auxiliares de las mismas, tanto de sectores públicos y privados; comerciales, industriales y de prestación de servicios, radicados en el Valle de San Quintín, ubicado en el estado de Baja California Norte, México.



Figura 12. Localidades que conforman la región de San Quintín

Fuente: Google Maps, (2019).

La muestra se conformó por 50 participantes, con los datos obtenidos se dio inicio a la etapa de generación de resultados estadísticos por lo que se realizaron análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics 21, de los cuales los resultados se presentan a continuación:

En primer lugar se obtuvo la estadística descriptiva de todas y cada una de las variables del estudio, hasta el análisis de los ítems del instrumento aplicado en esta investigación, con lo que se logró identificar el comportamiento de las variables, por lo tanto se obtuvo como resultados la información que a continuación se presenta.

De la muestra conformada por 50 participantes se obtuvo que el 48,0% (n =24) fueron participaciones del género masculino y el 52,0% (n = 26) fueron del género femenino.

Tabla 5. Resumen de frecuencias de la variable género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Genero	Masculino	24	48	48	48
	Femenino	26	52	52	100
	Total	50	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics

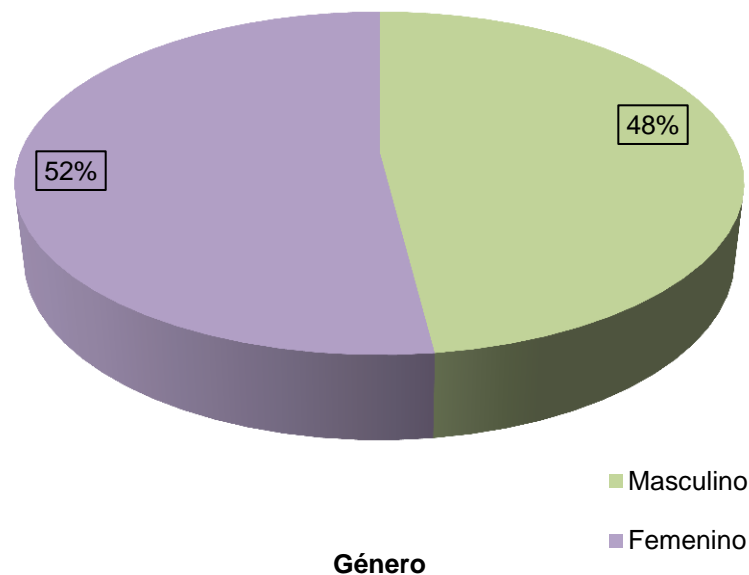


Figura 13. Gráfica de sectores con porcentaje para la variable género.

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo con la edad de los participantes el 74,0% (n=37) cuentan con una edad de 21 a 30 años, en el siguiente rango resultaron con el 14,0% (n=7) con edades entre los 31 a 40 años, por otro lado el 10,0% (n=5) sus edades oscilan en los 41 a 50 años, del mismo modo se contó con la participación de personas de edades de Mas de 51 años representando estos el 2,0%(n=1).

Tabla 3. Resumen de frecuencias de la variable Edades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Edades	21 a 30 años	37	74	74
	31 a 40 años	7	14	88
	41 a 50 años	5	10	98
	Más de 51 años	1	2	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IMB SPSS Statics

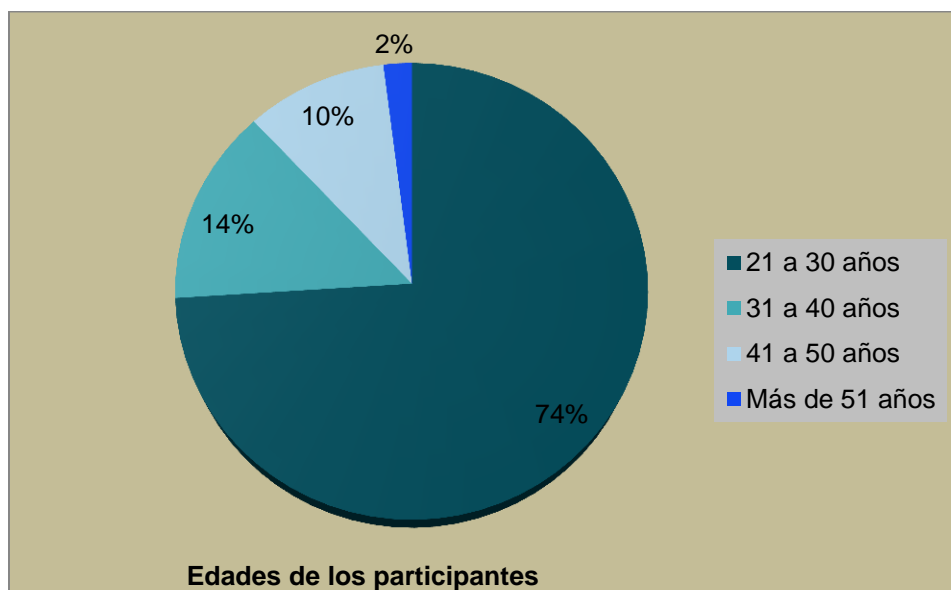


Figura 14. Gráfica de sectores con porcentaje para la variable edades.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al nivel de estudios de los participantes el 2,0%(n=1) cuentan con estudios de nivel básico en Secundaria / Preparatoria, mientras que el 90,0%(n=45) cuenta con estudios como Técnico / Universitario, por otro lado el 6,0%(n=3) de los participantes tienen Maestría, y únicamente el 2,0%(n=1) tienen el nivel de Doctorado.

Tabla 6. Resumen de frecuencias de la variable escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secundaria/Preparatoria	1	2.0	2.0	2.0
Técnico/Universitario	45	90.0	90.0	92.0
Maestría	3	6.0	6.0	98.0
Doctorado	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics

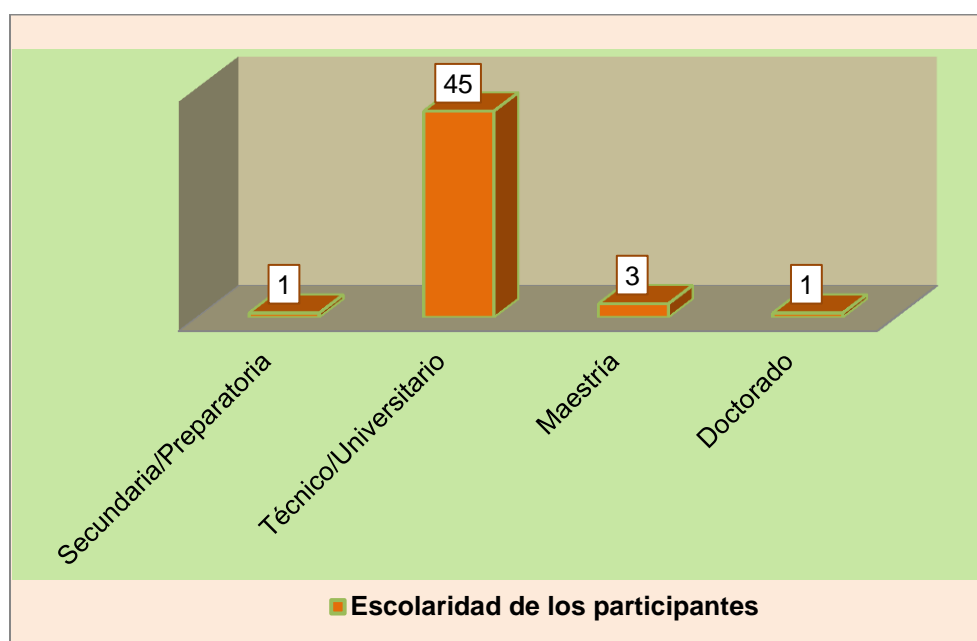


Figura 15. Gráfica de barras con frecuencias para la variable escolaridad

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para la variable de puestos o cargos, se buscó conocer que rango de liderazgo y en qué áreas se desenvuelven estas personas, del cual se arrojaron como datos que la mayoría de los participantes se encuentra desempeñando actividades o funciones como Auxiliares en algún departamento o área de la empresa representando estos el 62,0%(n=31), le continúa en frecuencias el puesto como Jefe de departamento o Área representando el 26,0%(n=23), mientras que se encontró que el 6,0%(n=3) son Administradores o Gerentes general, finalmente se analizó que con los participantes de la muestra se obtuvieron valores idénticos, es decir, las mismas frecuencias y porcentajes para los puestos de Propietario o Dueño 2,0%(n=1), Director de Finanzas 2,0%(n=1), de igual forma se contó con la participación de un Gerente de Recursos Humanos representado así el 2,0%(n=1).

Tabla 7. Resumen de frecuencias de la variable puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Puesto	Propietario/Dueño	1	2.0	2.0	2.0
	Administrador/Gerente General	3	6.0	6.0	8.0
	Jefe de Departamento o Área	13	26.0	26.0	34.0
	Auxiliar de Departamento o Área	31	62.0	62.0	96.0
	Director de Finanzas	1	2.0	2.0	98.0
	Gerente de RH	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics

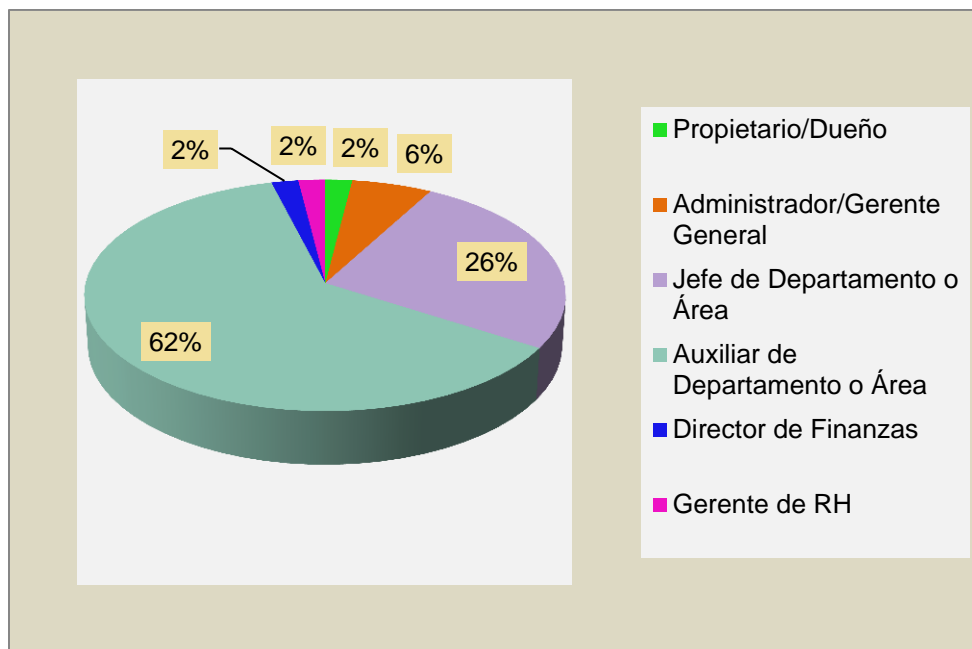


Figura 16. Grafica de sectores con porcentaje para la variable puestos

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Se contó con la participación de personas que laboran en 3 diferentes Áreas o Actividades económicas, según datos obtenidos, conforme a los resultados de los participantes se tiene que se encontró en mayor número de empresas con el 76,0%(n=38) la actividad correspondientes a Rancho agrícola, por otro lado resultó el 22,0%(n=11) empresas dedicadas a Venta y distribución de agroquímicos y otros productos agrícolas, mientras que solo el 2,0%(n=1) se dedican a la Venta y distribución de maquinaria y equipo agrícola.

Tabla 8. Resumen de frecuencias de la variable Actividad económica

Sector/Actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rancho agrícola	38	76	76	76
Venta y distribución de agroquímicos y otros productos agrícolas	11	22	22	98
Venta y distribución de maquinaria y equipo agrícola	1	2	2	100
Total	50	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IMB SPSS Statics

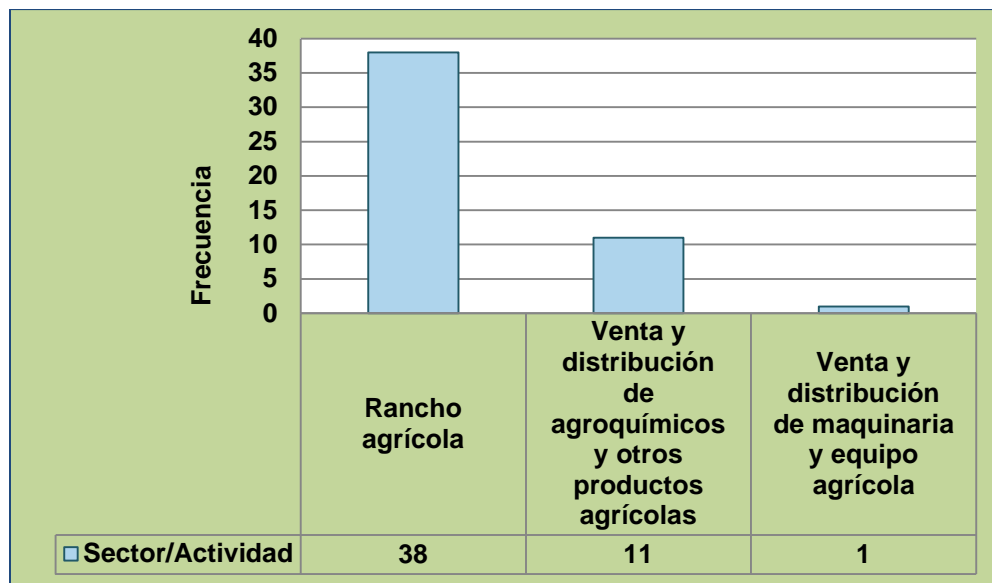


Figura 17. Gráfica de barras con frecuencias para la variable actividad económica

Fuente: Elaboración propia (2019).

La muestra se conforma en mayor proporción las que se ubican en la zona de San Quintín, siendo el 34,0%(n=17), siguiéndole la zona de Vicente Guerrero con el 26,0%(n=13), las empresas de la muestra analizada en el poblado de Camalú resultó ser el 12,0%(n=6) de igual manera con los mismos resultados se encuentra San Simón con el mismo 12,0%(n=6), posterior a estos datos se encuentra la localidad de Lázaro Cárdenas con una participación del 10,0%(n=5), de la muestra el 4,0%(n=2) lo representan las empresas ubicadas en Ejido Nuevo Odisea, y por último con menor participación se encontró el 2,0%(n=1) correspondiente a la zona de Santa María.

Tabla 9. Resumen de frecuencias de la variable ubicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ubicación				
Camalú	6	12.0	12.0	12.0
Vicente guerrero	13	26.0	26.0	38.0
San Quintín	17	34.0	34.0	72.0
Lázaro Cárdenas	5	10.0	10.0	82.0
San Simón	6	12.0	12.0	94.0
Ejido Nueva Odisea	2	4.0	4.0	98.0
Santa María	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IBM SPSS Statics

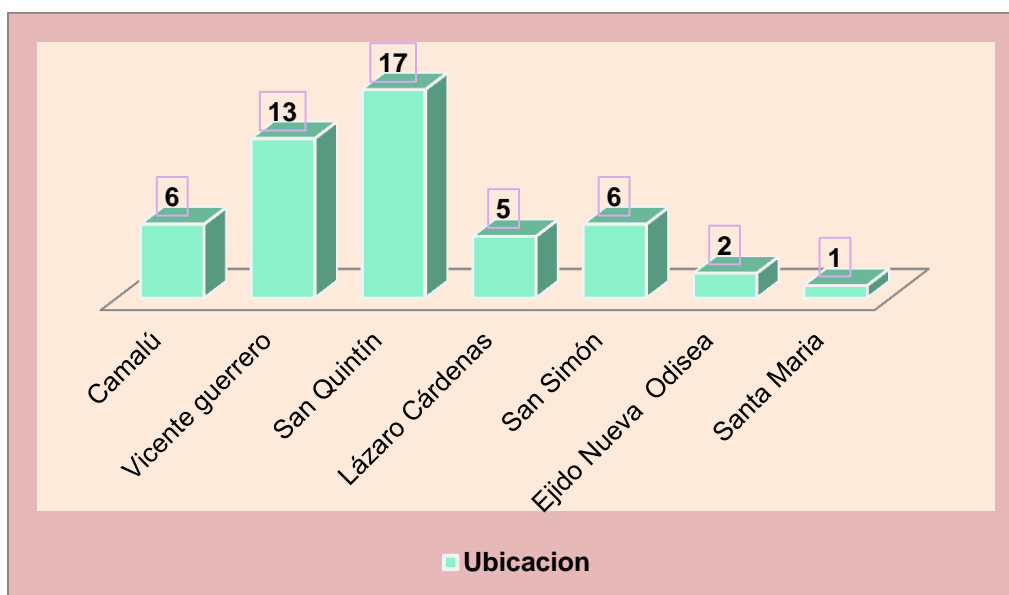


Figura 18. Gráfica de barras con frecuencias para la variable ubicación

Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto al tamaño de las empresas que forman la muestra, se realizó la estratificación de conforme al acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación en 30 de Junio de 2009 (DOF, 2009).

Con un 8,0% (n=4) pertenecen a las micro empresas ya que cuentan con Menos de 10 empleados, el 22,0%(n=11) se concentra en las pequeñas empresas aquellas que abarcan de 11 a 50 empleados, las medianas empresas son las que cuentan con 51 a 100 empleados mismas en menor proporción estás representan el 12,0%(n=6) de participantes que laboran en este tipo de empresa, mientras que las grandes empresas es notorio que en la muestra representan el mayor porcentaje, es decir que las personas que participaron en la aplicación de los cuestionarios, desempeñan un cargo ya sea como jefes o auxiliares en algún departamento o son socios, propietarios de alguna empresa clasificada como tal, que son de las más grandes establecidas en la región, es así como se encuentran en mayor frecuencia siendo estas el 58,0%(n=29) que cuentan con Más de 101 empleados.

Tabla 10. Resumen de frecuencias de la variable estratificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Menos de 10 empleados	4	8.0	8.0
	11 a 50 empleados	11	22.0	30.0
Estratificación	51 a 100 empleados	6	12.0	42.0
	Más de 101 empleados	29	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadísticos a través del software IMB SPSS Statics.

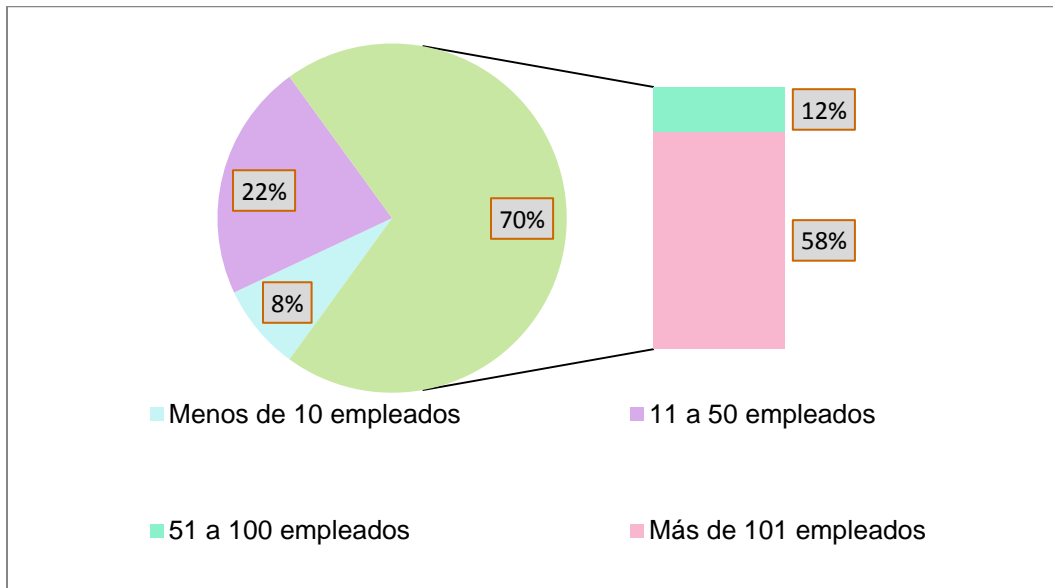


Figura 19. Gráfica de sectores con porcentaje para la variable estratificación de empresas

Fuente: Elaboración propia (2019).

4.2. Resultados

Para el análisis de los datos obtenidos, se empleó el software estadístico SPSS Statistics v.21, a través del cual se realizó en primera etapa la codificación de las variables del instrumento (cuestionario) empleado en la investigación, para así lograr transformar las variables que se necesitaban para análisis, con lo que se buscó medir y comprobar las hipótesis establecidas, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas: Liderazgo y RSE, continuando con la finalidad de medir la validez y confiabilidad del instrumento.

4.2.1 Confiabilidad del instrumento

El análisis de correlaciones es aquel que “ocupa de medir la relación entre una sola variable independiente y la variable dependiente” (Camacho, 2008). Es decir es el análisis en el que se mide e indica el grado que representa una variables en función de valores de otra variable. Para lograr calcular y lograr el análisis de los datos, se siguió la fórmula como que se encuentra en la Figura 20 para lograr determinar la correlación de Pearson en las variables estudiadas.

$$r_{xy} = \frac{n \sum X * Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Figura 20. Coeficiente de correlaciona de Pearson

Fuente: Pearson, (1931).

La investigación fue medida a través del coeficiente de correlación de Pearson, a obteniendo las correlaciones que se muestran en la Tabla 11. Las correlaciones significativas respecto al liderazgo y la RSE en los agronegocios se destacan las siguientes: se destacan seis correlaciones entre liderazgo transformacional con el sector al que pertenece el agronegocio, con liderazgo transaccional, prácticas laborales, la dimensión social, ética y gobierno y medio ambiente; siguen con cinco correlaciones entre prácticas laborales con el sector, tamaño, liderazgo transformacional, ética y gobierno y medio ambiente; otro con cinco correlaciones entre ética y gobierno con sector, liderazgo transformacional, prácticas laborales, social y medio ambiente; otra variable con cuatro correlaciones entre sector con tamaño de la empresa, liderazgo transformacional, prácticas laborales y ética y gobierno; con tres correlaciones entre tamaño de la empresa con sector, ubicación y prácticas laborales; otro con tres correlaciones entre medio ambiente con liderazgo transformacional, prácticas laborales y ética y gobierno; dos correlaciones entre liderazgo transaccional con género y liderazgo transformacional; también dos correlaciones entre dimensión social con liderazgo transformacional y ética y gobierno; y una sola correlación entre género y liderazgo transaccional; así como ubicación y tamaño de la empresa.

Tabla 11. Correlaciones de las variables

		Correlaciones										
		Estilos de Lider				Dimensiones de la RSE						
		Género de los encuestados	Sector	Tamaño	Ubicacion	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	DPRACTICASLABORALES	DSOCIAL	DETCAGOBIERNO	DMEDIOAMBIENTE	
Género de los encuestados	Pearson Correlation	1	.186	.069	.084	-.093	-.345*	-.024	-.041	-.063	-.125	
	Sig. (2-tailed)		.196	.632	.563	.519	.014	.869	.779	.663	.388	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Sector	Pearson Correlation	.186	1	-.663**	-.221	.373**	.203	.385**	.042	.324*	.251	
	Sig. (2-tailed)	.196		.000	.124	.008	.158	.006	.771	.022	.079	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Tamaño	Pearson Correlation	.069	-.663**	1	.362**	-.090	-.107	-.317*	.068	-.078	-.166	
	Sig. (2-tailed)	.632	.000		.010	.536	.457	.025	.637	.592	.250	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Ubicacion	Pearson Correlation	.084	-.221	.362**	1	-.068	-.012	-.178	0.000	.044	-.130	
	Sig. (2-tailed)	.563	.124	.010		.638	.933	.217	1.000	.759	.370	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
LIDERTRANSFORMACIONAL	Pearson Correlation	-.093	.373**	-.090	-.068	1	.363**	.533**	.323*	.648**	.505**	
	Sig. (2-tailed)	.519	.008	.536	.638		.010	.000	.022	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
LIDTRANSACCIONAL	Pearson Correlation	-.345*	.203	-.107	-.012	.363**	1	.200	.021	.189	.110	
	Sig. (2-tailed)	.014	.158	.457	.933	.010		.163	.888	.188	.448	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
DPRACTICASLABORALES	Pearson Correlation	-.024	.385**	-.317*	-.178	.533**	.200	1	.258	.553**	.764**	
	Sig. (2-tailed)	.869	.006	.025	.217	.000	.163		.070	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
DSOCIAL	Pearson Correlation	-.041	.042	.068	0.000	.323*	.021	.258	1	.435**	.205	
	Sig. (2-tailed)	.779	.771	.637	1.000	.022	.888	.070		.002	.153	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
DETCAGOBIERNO	Pearson Correlation	-.063	.324*	-.078	.044	.648**	.189	.553**	.435**	1	.609**	
	Sig. (2-tailed)	.663	.022	.592	.759	.000	.188	.000	.002		.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
DMEDIOAMBIENTE	Pearson Correlation	-.125	.251	-.166	-.130	.505**	.110	.764**	.205	.609**	1	
	Sig. (2-tailed)	.388	.079	.250	.370	.000	.448	.000	.153	.000		
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.2.2 Validez del instrumento

4.2.2.1. Liderazgo

Para medir este constructo se empleó la escala CONLID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) de Castro & Lupano, (2007). El instrumento estuvo conformado inicialmente por 22 ítems, sin embargo el estilo de liderazgo laissez faire, en base a las teorías encontradas y los resultados que arrojó al realizar los análisis correlacionales, resultó que ese estilo en específico no genera información relevante y afecta la variable como se comprueba al hacer correlaciones entre estilo de laissez faire y RSE arrojando entonces una correlación de Pearson de -0.109 y un Alfa de Cronbach con valor de -0.184 por lo tanto se excluyen esos ítems, dejando el análisis con los 19 ítems empleando una escala de Likert de 5 puntos donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” a 5 “Totalmente de acuerdo”, en el cuestionario se clasificaron en los estilos de liderazgo, siguiendo la clasificación de Bass & Avolio (1999), quedando como sigue;1) liderazgo Transformacional, 2) liderazgo Transaccional.

Tabla 12. Ítems del instrumento variable Liderazgo

Codificación	Ítems LIDERAZGO
L1	1. Las personas tienen plena confianza en mí.
L2	2. Cuento con el respeto de mis colaboradores
L3	3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo
L4	4. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender
L5	5. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes
L6	6. Impulso la actualización de la inteligencia para superar los obstáculos
L7	7. Les doy charlas (pláticas) para motivarlos
L8	8. Potencializo su motivación de éxito

L9	9. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos
L10	10. Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan
L11	11. Centro mi atención en los casos en los que no se consiguen alcanzar las metas esperadas
L12	12. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten
LT1	13. Siempre que lo crea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo
LT2	14. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo
LT3	15. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.
LT4	16. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo
LT5	17. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.
LT6	18. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.
LT7	19. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien
LF1	20. Es probable que esté ausente cuando se me necesita
LF2	21. Evito tomar decisiones
LF3	22. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Para medir la consistencia interna del instrumento se empleó el Alfa de Cronbach mismas que resultaron en conjunto la fiabilidad de la variable liderazgo ($\alpha=0,39$), los cuales son altamente satisfactorias como se muestra en la Tabla 13 (Cronbach, 1951; Hair et al. 2014).

Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.839	22

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.2.2.2. RSE

Para medir este constructo se empleó la escala CSR desarrollada por Turker, (2009) este instrumento está conformado un total de 16 ítems, estuvo basado en la adaptación del instrumento original, ya que involucró la traducción al español, realizada por Hipólito (2015) así mismo, emplea una escala de Likert con medición a 7 puntos, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”.

Los ítems que conformaron el cuestionario estuvieron divididos, en cuatro dimensiones las cuales son, 1) Dimensión laboral, 2) Dimensión social, 3) Dimensión ética y gobierno y 4) Dimensión medioambiental.

Tabla 14.Ítems del instrumento variable RSE

Codificación	Ítems RSE
DPL1	1.- Los empleados en la empresa reciben el salario suficiente para mantener una buena calidad de vida.
DPL2	2.- La empresa apoya a los empleados que quieran seguir estudiando.
DPL3	3.- La empresa ofrece diversas oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades.
DPL4	4.- La empresa ofrece igualdad de oportunidades a todos los empleados.
DS1	5.- Uno de los principales principios de la empresa es proporcionar productos de alta calidad a sus clientes.
DS2	6.- Los productos de la empresa cumplen con las normas de calidad nacional e internacional.
DS3	7.- La empresa proporciona información completa y exacta sobre sus productos.
DEG1	8.- La empresa respeta los derechos de los clientes y responde a sus reclamaciones.
DEG2	9.- La empresa contribuye a campañas y proyectos que fomentan el bienestar de la sociedad.
DEG3	10.- La empresa siempre paga sus impuestos de manera regular y continua.
DEG4	11.- La empresa cumple con las normas legales completa y prontamente.
DEG5	12.- La empresa actúa de manera legal en todos los asuntos.
DM1	13.- La empresa implementa programas para reducir al mínimo los efectos negativos en el medio ambiente.

DM2	14.- La empresa participa en actividades que pretenden proteger y mejorar la calidad del medio ambiente natural.
DM3	15.- La empresa cuenta con el equipo, la tecnología e infraestructura necesaria para reducir sus efectos ambientales negativos.
DM4	16.- La empresa realiza proyectos de investigación y desarrollo que contribuirán al bienestar de la sociedad en el futuro.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Para conocer ampliamente la RSE se obtuvo un alto nivel de confiabilidad en la muestra obtenida de acuerdo al Alfa de Cronbach ($\alpha=0,907$) implementado 16 ítems, como puede observarse en la Tabla 15; lo que demuestra es válido los resultados obtenidos en el estudio, porque permite medir las dimensiones de RSE , (Cronbach, 1951).

Tabla 15. Estadísticos de fiabilidad RSE

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	16

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.3. Conclusiones

Para validar las hipótesis planteadas se basó en los resultados estadísticos medidos a través de Correlación de Pearson, para analizar y validar las hipótesis número 1 que fue; H1. En el valle de San Quintín las empresas de los agro-negocios si implementan prácticas de RSE.

Una vez hecha la correlación de Pearson, (1931) se obtuvo que como se muestra en la Tabla 9; estadísticos descriptivos de las variables latentes, se obtuvo que existe relación, a nivel menor, debido a que solo con un estilo de liderazgo se encontró que hay mayor influencia, por lo que se puede aprobar la hipótesis solo si se considera aquel estilo de liderazgo.

Para la hipótesis 2, 3 y 4 (H1: La variable estilo de liderazgo tiene influencia significativa respecto a la RSE de los agro-negocios, H2: El liderazgo transformacional tiene mayor influencia positiva en los agro negocios socialmente

responsables., H3: El liderazgo transaccional tiene mayor influencia positiva en los agro negocios socialmente responsables.H4: Las acciones de RSE se refuerzan al proponer a los modelos de los agro negocios un correcto estilo de liderazgo, con lo que se mejora el desarrollo organizacional y competitivo.), Se constató que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del transaccional y ambas representan mayor influencia que el estilo pasivo-evitativo (o *laissez-faire*) en directivos y subordinados coincidiendo con el estudio de Hermosilla, Costa, & Páez,(2016).

Se obtiene que sin duda el estilo de liderazgo *laissez faire* no represente relación significativa, con esto se confirma que, de acuerdo con las bases teóricas. Por lo que se puede confirmar que en los agronegocios de San Quintín, es indispensable contar con una personalidad con mayor estilo de liderazgo, como puede ser estilo transaccional o transformacional, logrando concluir que el estilo de liderazgo que predomina es el tipo transformacional.

Por lo tanto, se comprueba las hipótesis; 1, 2 y 4, así como la hipótesis general queda comprobada en la que se plantea que el estilo de liderazgo Transformacional, tiene influencia en relación a la variable RSE, ya que este es el estilo en el que los líderes, llevan a cabo acciones en beneficios de los empleados, buscando ayudarlos en situaciones difíciles, lo que genera que los empleados se motiven.

El aporte de este estudio, en términos generales, es la incorporación del liderazgo transformación como un impacto positivo en la excelencia de la organización por obtener estrategias que beneficien el entorno organizacional y competitivo de los agronegocios

Por todo esto se llega a la conclusión de que el liderazgo es un factor clave, éste influye en los agronegocios generando que adopten en sus modelos organizacionales y competitivos la RSE, de forma constante, que las empresas se comprometan voluntariamente, desarrollando acciones que encamine al bien común, cuidando aspectos tanto internos y externos, de esta manera también ver

las acciones de RSE como una oportunidad para dar valor agregado a sus productos, servicios etc.

4.4. Discusiones y Recomendaciones

En cuanto al estilo de liderazgo que mayor influencia se obtuvo en esta investigación es el liderazgo transformacional, esto medido desde las acciones de los jefes de departamentos, auxiliares, gerentes, socios, así como los propietarios de algún agronegocio de la región, la principal característica por la que destaca este estilo es de acuerdo a la muestra estudiada; la satisfacción, y sobre todo motivación, que son elementos claves del líder transformacional hacia sus seguidores.

Considerando los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación se compara la teoría con los resultados del instrumento logrando diferencias a los líderes transaccionales de los transformacionales, principalmente los líderes transaccionales ejercen prácticas de reforzamiento contingente hacia sus seguidores, a diferencia del liderazgo transformacional, que en este se propone como inspirador, lo cual puede ser analizado como “un estimulante intelectual y considera individualmente a los trabajadores” (Martínez, Arévalo & Rosell, 2007). se obtuvo entonces que; el líder transformacional, contempla características tanto directivas como participativas, requiriendo de un alto desarrollo personal, intelectual y moral.

Por lo tanto es mayor la superioridad del estilo de liderazgo transformacional a comparación del liderazgo transaccional, esta investigación demuestra que una vez se cumple la teoría y se demuestra la eficacia que el estilo transformacional logra en los diversos contextos empresariales, de acuerdo a recientes investigaciones similares en las que se trabaja por analizar la influencia del liderazgo en las acciones de las empresas, está el caso de Hermosilla, Amutio, Costa & Páez (2016).

Se plantea que las empresas en las que aún no implementan la RSE dentro de su modelo de negocios, deben empezar por cambiar acciones, empezando por adoptar un buen estilo de liderazgo, que sea adecuada, lo cual genera resultados

positivos, impactando estos en la competitividad de la empresa logrando constantemente la innovación, buen clima laboral, apoyados de un conjunto de estrategias.

Otro punto importante a destacar en esta investigación se identificó que hoy en día los gerentes, administradores que realizan el papel de líderes, deben dar el primer paso para así lograr adoptar un estilo de liderazgo de acuerdo a las necesidades de la empresa, logrando adoptar características que inspire y sirvan de guía, logrando generar beneficios no solo para la empresa sino también para la sociedad y los grupos de interés que intervengan.

El adaptar la aplicación de RSE en los agronegocios, muy probablemente resulte una tarea complicada para algunos casos, y se sabe que requiere de tiempo, lo cual no es tarea fácil, involucra la correcta toma de decisiones, para lograr sobrellevar problemas que en el entorno económico presente cada negocio, desde moldear la cultura cívica, prevenir corrupción, regirse bajo la legalidad, y sobre todo el aplicar un estilo de liderazgo de acuerdo a las necesidades de la empresa y del entorno por lo tanto se pone a disposición.

Una vez obtenidos los resultados de este estudio, se propone y recomienda seguir implementando el estilo de liderazgo Transformacional, ya que, de acuerdo a los resultados de esta investigación, entendemos que es el que mayores beneficios genera en los agronegocios, cuidando sobre todo el aspecto de RSE, esto debido a que el líder transformacional siempre buscará estar mejorando procesos, áreas, cuidando las repercusiones que estas mismas pueden causar. Debido a la globalización y los procesos del entorno empresarial se presentan constantes cambios, el liderazgo transformacional es un requisito en los nuevos tiempos, “una cualidad deseada en los directivos para que tengan la sabiduría de dirigir sin que se sienta imposición, sino mediante la motivación hacia los demás” (Villanueva, Ayme & Salirrosas, 2019).

Mientras que el estilo de Liderazgo Transaccional, es un tipo de liderazgo más rígido, en el cual busca los trabajadores y el entorno se benefician, solo si se realizan las acciones indicadas, es decir, aquí se encuentra el líder que premia a los empleados, o sanciona, dependiendo de las situaciones.

Lo anterior se recomienda entonces a las empresas que ya implementan la RSE continúen con esas buenas prácticas, mejorando constantemente, y a las empresas en las que se identifica la ausencia de estas buenas prácticas de RSE se les recomienda adaptar las siguientes acciones basadas en los principios de Responsabilidad Social Empresarial, que establece el Centro Mexicano para la Filantropía.

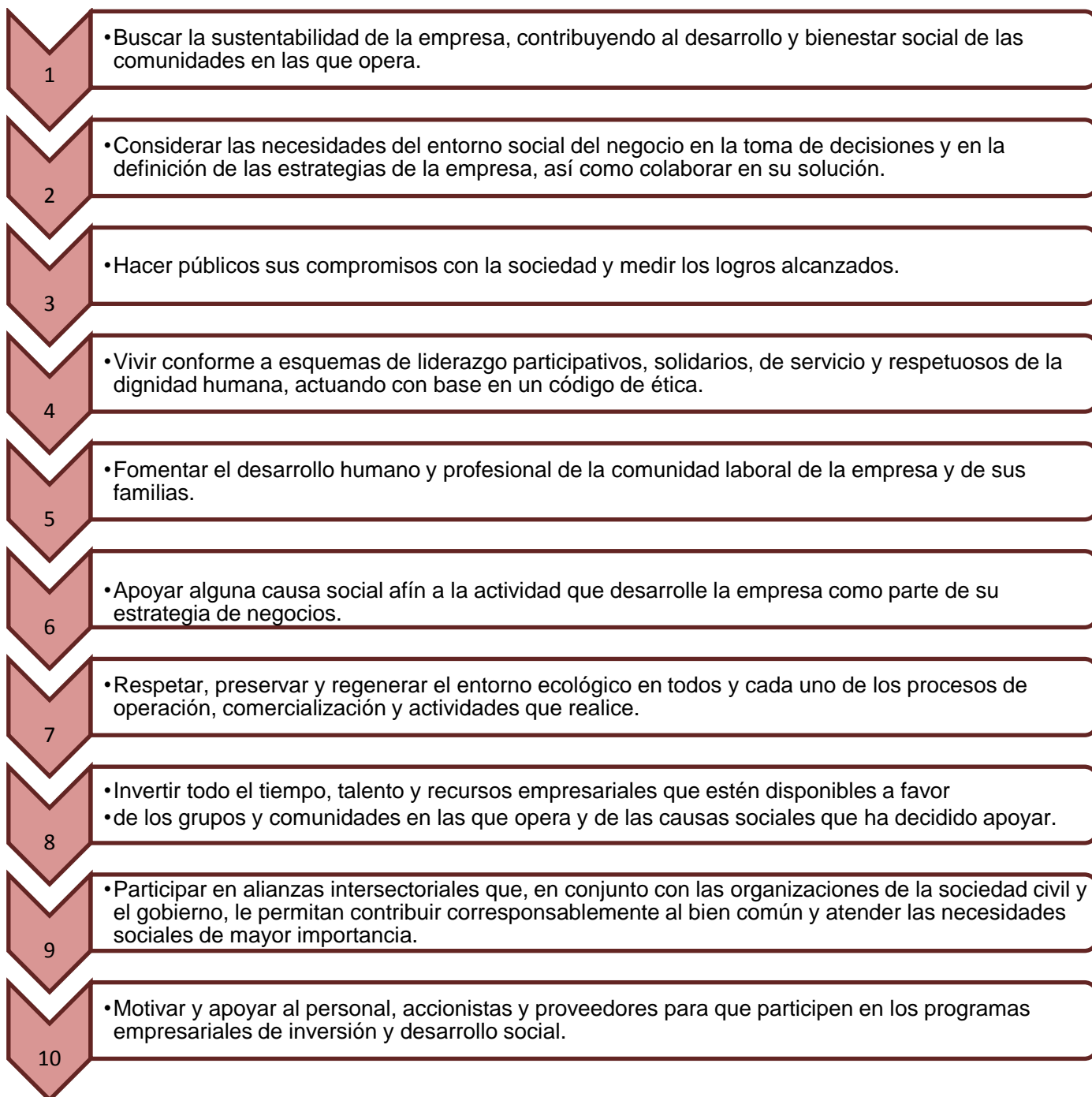


Figura 21. Decálogo de RSE

Fuente: Diseño propio basado en, CEMEFI (2019).

En estos tiempos las empresas se enfrentan a constantes cambios, lo cual orilla a que estas busquen transformar sus estructuras, proponiéndose aguantar y sobrellevar a los cambios (Lezama et *al.*, 2017).

Debido a diversas circunstancias algunas empresas fracasan, los motivos que la causan va desde motivos personales, humanas, así como también las decisiones que toman o que no toman los administradores, gerentes que fungen el papel de líderes, es aquí cuando se entiende el papel tan importante que involucra el líder, ya que depende mucho si se tiene adoptado el correcto estilo de liderazgo en la empresa, para que esta última logre sobrevivir a tantos cambios, del entorno empresarial (Bateman & Snell, 2005).

Resultado encontrado en el estudio de las variables se tiene que aquellos líderes que apoyan, comunican y sobre todo modelan prácticas encaminadas a la ética, logran ser pieza clave del éxito para que exista la aplicación de responsabilidad social empresarial, lo anterior resulta relevante, considerando que estos líderes son quienes deben actuar con el ejemplo, en todo momento conduciéndose de manera correcta, para complementar lo anterior se concuerda con los que afirma Gómez (2005) “los líderes empresariales no deben preocuparse por incrementar su beneficio, sino más bien en elevar el bienestar de la gente o grupos de interés” por lo mismo se considera que la RSE es necesaria, ya que causan influencia en las decisiones, y estas no solo afectan a la empresa, también puede afectar a otras personas, en este sentido es de importancia considerar las decisiones que se toman en la organización, considerando las consecuencias o beneficios que estas pudieran generar (Navarro, 2008).

Después de una larga investigación y análisis, se obtuvo que en la región estudiada, el Valle de San Quintín, predomina el estilo de liderazgo Transformacional, lo cual es un resultado positivo a este estudio, ya que es el estilo de liderazgo que mayor beneficios genera, tanto para el funcionamiento de las empresas, así como para el entorno y los grupos de interés que en esta intervienen, esto de acuerdo a comparaciones y análisis teóricos y antecedentes en investigaciones tanto de carácter nacional como internacional, se percibe que

este estilo de liderazgo es el que deben las empresas promover en los líderes. Así mismo dichos estilo coadyuva en cumplir nuevas exigencias de mercado ambiental y social.

De tal manera se deduce que a partir de este estudio se puede continuar realizando más investigaciones que logren complementar el tema aquí investigado, se pudiera trabajar varias líneas de investigación, si está en mis posibilidades continuar con este tipo de investigaciones lo retomare dándoles un plus a lo que actualmente se desarrolló, o de igual manera dar a conocer a los jóvenes el área de oportunidad en el cual queda mucho por investigar, buscando contribuir al futuro de San Quintín, como por ejemplo se puede llevar a cabo el estudio más a fondo respecto de la relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones, también se puede realizar un estudio de casos, aplicando otras técnicas de investigación, como grupos focales, pudiendo trabajar en un futuro con alguna o algunas empresas de la región, del sector agrícola con la cual se tenga contacto directo, esto para lograr analizar internamente la empresa y por ende la aplicación de buenas prácticas de RSE, dándoles seguimiento continuo, así mismo se puede continuar este estudio, quizás agregándole otras variables para ampliar y generar mayor información del tema en cuestión.

Aspecto importante con lo cual culmina esta investigación es el contribuir en la generación de datos actuales y de gran aporte a la comunidad estudiantil, y a los agronegocios, respecto a la RSE que las empresas agrícolas implementan día a día, logrando encontrar que en las empresas. Se recomienda a futuros investigadores cuidar la coordinación de evaluaciones grupales dentro de las empresas, de tal modo se pueda contar con un mayor número de participantes en una menor cantidad de tiempo. Del mismo modo, se identificó la existencia de un vacío en la cantidad de investigaciones que relacionan estas variables estudiadas, en la región de San Quintín, razón por la cual, la cantidad y disponibilidad de información para realizar comparaciones y discusión de resultados, fue ciertamente reducida.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato del instrumento implementado en la investigación

ESTILO DE LIDERAZGO INFLUYENTE EN AGRO NEGOCIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN SAN QUINTÍN, B.C.

Mi nombre es Maria Gpe. Guzmán alumna de la Facultad de Ingeniería y Negocios en San Quintín. Como investigación para el desarrollo de una Tesis de Licenciatura, en la cual se tiene por objeto conocer e interpretar el "Estilo de liderazgo en el modelo de negocios de las empresas agrícolas Socialmente Responsables, en la región de San Quintín, B.C." (La información recabada será únicamente utilizada para fines académicos, por lo que se le garantiza el uso de dichos datos se mantendrán confidenciales)

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

2. Género *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mujer
 Hombre

3. Ocupación o puesto que desempeña en la empresa: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Propietario/Dueño
 Administrador/Gerente General
 Jefe de Departamento o Área
 Auxiliar de Departamento o Área
 Otro: _____

DATOS GENERALES

Información del responsable de responder al cuestionario (Propietario de la empresa, Gerente General, Administrador, Jefe de algún área o departamento).

4. Edad *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menos de 20 años
 21 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 50 años
 Más de 51 años

5. Escolaridad *

Selecciona todos los que correspondan.

- Secundaria/Preparatoria
- Técnico/Universitario
- Maestría
- Doctorado
- Otro: _____

DATOS DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

6. Giro/Actividad de la empresa *

Selecciona todos los que correspondan.

- Rancho agrícola
- Venta y distribución de agroquímicos y otros productos agrícolas
- Venta y distribución de maquinaria y equipo agrícola
- Otro: _____

7. Número de empleados en la empresa *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menos de 10 empleados
- 11 a 50 empleados
- 51 a 100 empleados
- Más de 101 empleados
- Otro: _____

8. Delegación/ área dónde se ubica la empresa *

Selecciona todos los que correspondan.

- Punta Colonet
- Camalú
- Vicente guerrero
- San Quintín
- Lázaro Cárdenas
- San Simón
- Otro: _____

LIDERAZGO

Responda de acuerdo a la situación que mas se apegue a su caso, en base a una escala del 1 al 5 dónde; 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

ESTILOS DE LIDERAZGO



9. 1.- Las personas tienen plena confianza en mí. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. 2.- Cuento con el respeto de mis colaboradores *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. 3.- Se sienten orgullosos de trabajar conmigo *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. 4.- Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. 5.- Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. 6.- Impulso la actualización de la inteligencia para superar los obstáculos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. 7.- Les doy charlas (pláticas) para motivarlos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

16. 8.- Potencio su motivación de éxito *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. 9.- Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. 10.- Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

19. 11.- Centro mi atención en los casos en los que no se consiguen alcanzar las metas esperadas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

20. 12.- Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

21. 13.- Siempre que lo crea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

29. 21.- Evito tomar decisiones *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

30. 22.- Soy difícil de encontrar cuando surge un problema *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

RSE

Responda de manera sincera y de acuerdo a su situación que identifica a la empresa las siguientes preguntas.

En una escala tipo Liker del 1 al 7, donde; 1 representa "Muy en desacuerdo" y 7 "Muy de acuerdo"

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



31. 1.- Los empleados en la empresa reciben el salario suficiente para mantener una buena calidad de vida. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

32. 2.- La empresa apoya a los empleados que quieran seguir estudiando. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

33. 3.- La empresa ofrece diversas oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

34. 4.- La empresa ofrece igualdad de oportunidades a todos los empleados. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

35. 5.- Uno de los principales principios de la empresa es proporcionar productos de alta calidad a sus clientes. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

36. 6.- Los productos de la empresa cumplen con las normas de calidad nacional e internacional. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

37. 7.- La empresa proporciona información completa y exacta sobre sus productos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

38. 8.- La empresa respeta los derechos de los clientes y responde a sus reclamaciones. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

39. 9.- La empresa contribuye a campañas y proyectos que fomentan el bienestar de la sociedad. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Annan, K. (1999). Two concepts of sovereignty. *The economist*, 18(9), 1999.
- Apekey, T. A., McSorley, G., Tilling, M., & Siriwardena, A. N. (2011). Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of evaluation in clinical practice*, 17(2), 311-318.
- Austin, J. (2008). Estrategias e implementación de la responsabilidad social corporativa, según James Austin. *La república*, 3-6.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Baltera, P., Díaz, E., & Dussert, P. (2005). Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. *Santiago de Chile: Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo*.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership - Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI:10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). Administración: un nuevo panorama competitivo. *McGraw Hill*.

- Blanco, M., & Riveros, H. (2010). Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. *Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).*
- Burns, J. (1978). Leadership (1 Ed.). New York: harpercollins publishers.
- Cajiga Calderón, J. F. (2009). El concepto de responsabilidad social empresarial. *México: Centro Mexicano de Filantropía de México.*
- Cajiga, J. F. (2000). Responsabilidad Empresarial y Voluntariado. *Boletín Electrónico del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).*
- Camacho-Sandoval, J. (2008). Asociación entre variables cuantitativas: análisis de correlación. *Acta Médica Costarricense, 50(2), 94-96.*
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología, 85, 89-109.*
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología, 89, 7-28.*
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chouciño Del Pino, G. G., Lopez Romero, L. M., Oliva de Puga, M. E., Mancco, R., & Karem, N. (2019). La relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional.
- CONEVAL, A. (2012). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Medición de la Pobreza.*
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 18(2), 7-17.*
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. *Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen.*
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika, 16(3), 297-334.* DOI: 10.1007/BF02310555
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa, 15(25), 13-32.*
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). Concept of agribusiness.

- De la Cuesta González, M., & Martínez, C. V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, (2755).
- De La Federación, D. O. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php*.
- Del Carmen Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. L., & Piñón-Howlet, L. C. (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal*, 9(28).
- Detre, J. D., Gunderson, M. A., Oliver Peake, W., & Dooley, F. J. (2011). Academic perspectives on agribusiness: an international survey. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(1030-2016-82781), 141-165.
- Edwards, M. R., & Shultz, C. J. (2005). Reframing agribusiness: moving from farm to market centric. *Journal of Agribusiness*, 23(345-2016-15095), 57-73.
- EUROPEAS, L. V. D. L. C. (2001). Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas: comisión de las Comunidades Europeas.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- García, A. M. P., Rodríguez, J. R. O., & Dávila, E. G. (2004). La calidad en la cadena de valor del producto agroalimentario: diferencias percibidas entre el agricultor individual y el asociado. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(1), 69-91.
- García-Winder, M., Rodríguez Sáenz, D., Lam, F., Herrera, D., & Sánchez, M. (2011). Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano. *Revista de Estudios Agrarios*, 49, 99-114.
- Garduño, E. (2003). De migrantes, indígenas e indigenistas: San Quintín, 15 años después. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale.

- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
- González, J., Carrasquillo, C., & Joyce, B. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiple para empresas puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Primavera, 1(2).
- Grammont, H. C., & Flores, S. M. L. (2004). *Encuesta a hogares de jornaleros migrantes en regiones hortícolas de México: Sinaloa, Sonora, Baja California Sur y Jalisco* (Vol. 30). Unam.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México DF.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Hipólito, D. M. N., Bayardo, J. M., & González, N. A. C. Responsabilidad social corporativa en la industria de dispositivos médicos.
- Huerta, P., Rivera, C., & Torres, A. (2010). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: Un estudio por estrategia corporativa. *Horizontes empresariales*, 9(2), 9-38.
- Islas, M. A. A. L. T., Parra, J. M. R., Rodríguez, J. M. P., Gómez, B. O. C., & Flores, N. B. (2018). Estilos De Liderazgo En Exportadoras De Uvas De Mesa Sonorense. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42(1345-2018-3664), 943-954.
- Kelloway, E. K., & Gilbert, S. (2017). Does It Matter Who Leads Us?: The Study of Organizational Leadership. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 192-211.
- Lee, J. S. (1976). Understanding the Agribusiness Concept.
- López, R. R., & González, I. C. (2006). Cajas solidarias: opción de financiamiento para los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 10(18), 0.

- Marianne Tromp, D., & Jan Blomme, R. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 85-106.
- Marques, P. V., Mello, P. C. D., & Martines Filho, J. G. (2008). Mercados futuros agropecuarios.
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Martínez-Córcoles, M. (2018). High reliability leadership: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 237-246.
- Minett, D., Yaman, H. R., & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 486-493. DOI:10.1016/j.ijhm.2009.01.003
- Ojeda Hidalgo, J. F., & Lira Torres, G. (2014). Marco teórico de la responsabilidad social corporativa. *E. Conraud, Estrategias de sustentabilidad de las multinacionales en el estado de Guanajuato y su importancia en el desarrollo social. Pearson.*
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Personal values and organizational commitment. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Ordoñez, M. U., Bustamante, M. A., & Campos, R. M. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*, 28(3), 147-156.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.
- Pearson, E. S. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26(174), 128-134.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y Resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la educación: Un Estudio Empírico en los Colegios Básicas de la Ciudad de Arica-Chile. *Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.
- Pedraja, R., & Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
- Quazi, A. M., & O'brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 25(1), 33-51.
- Rae, A. N. (1997). Changing food consumption patterns in East Asia: implications of the trend towards livestock products. *Agribusiness: An International Journal*, 13(1), 33-44.
- Rahman, S. U. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total quality management*, 12(2), 201-210.
- Reding Bernal, A. (2008). Movilidad Laboral en el Valle de San Quintín, Baja California, 2000-2005. *El Colegio de la Frontera Norte*.
- Roberi, A. (2010, August). Estrategia de los agronegocios. In *Conferencia presentada en Facultad de Ciencias Agropecuarias Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*.
- Rodriguez, R. A., Green, M. T., Sun, Y., & Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 20-35.
- SAGARPA, M. (2009). Programa de Producción Sustentable de Insumos para Bioenergéticos y de Desarrollo Científico y Tecnológico. G. *Secretaria de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*, (ed.).
- Secretaria de Fomento Agropecuario. (2017). Números de la actividad agropecuaria de Baja California. Recuperado 6 de noviembre de 2018, de <http://www.sefoa.gob.mx/static/pdf/NumerosBC-Ed2017.pdf>
- Selem, E. V., Troncoso, D. S. B., Cortés, J. A. V., & Brito, Á. H. M. (2013). El programa de licenciatura en agronegocios internacionales en la Universidad Veracruzana, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 320-333.
- Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2000). *Health care management: organization, design, and behavior*. Cengage Learning.
- Torres, C. E. T. (2017). Aportes a la responsabilidad social. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 62(230), 393-407.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189.

- Verdugo, M. C., Rojo, I. M., & González, F. J. C. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 185). Universidad de La Rioja.
- Vidales, K. B. V., & Ortiz, D. A. A. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y administración*, 59(4), 223-251.
- Villanueva, S., Ayme, E., & Salirrosas García, M. D. (2019). Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una Revisión Sistemática De La Literatura Científica De Los Últimos 15 Años.
- Volpentesta, J. R. (2012). Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 16(2).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zimmerman, H. F. L., Salgado, P. M., & García, E. R. B. (2016). Intención de permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 87-95.