

RA XIMHAI

Volumen 15 Número 2

Julio-diciembre 2019

29-48

## LOS ZARCILLOS QUE SOSTIENEN LA PRODUCCIÓN DE UVA DE MESA EN SONORA. TESTIMONIOS ORALES DE LOS LÍDERES

### TENDRILS THAT HOLD SONORA TABLE GRAPES PRODUCTION. ORAL TESTIMONIES LEADERS

Noemi **Bañuelos-Flores**<sup>1</sup>; Jesús Martín **Robles-Parra**<sup>1\*</sup> y Angela Natalia **Aranda-Figueroa**<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Profesores Investigadores en la Coordinación de Desarrollo Regional, Dpto. de Economía e Integración Internacional en el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C (CIAD). Carretera a la Victoria Km. 0.6 Ejido la Victoria. C.P. 83304, Hermosillo, Sonora. \*Autor de correspondencia, jrobles@ciad.mx. <sup>2</sup>Alumna de la Maestría en Desarrollo Regional del CIAD.

#### RESUMEN

La responsabilidad social es un reto que todas las empresas tienen que enfrentar para permanecer de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado. En Sonora, la uva de mesa ha sido un tema estudiado. Sin embargo, son escasos los trabajos que se han dedicado a conocer a un grupo nodal, los líderes, utilizando sus propias voces. El propósito fundamental de este artículo es dar a conocer cuáles son algunas de estas formas de adaptación. El procedimiento metodológico se sustentó en la aplicación de dos instrumentos: entrevistas semiestructuradas y observación directa a 12 líderes. Los resultados revelan un cambio generacional que recién se está gestando. Los líderes jóvenes –todos hombres- están jugando un rol central.

**Palabras clave:** uva de mesa, testimonios orales, responsabilidad social.

#### ABSTRACT

Social responsibility is a challenge that all companies have to face to confront the market requirements. In Sonora, table grapes has been a subject of study. However, there are few jobs given to a special group, leaders, that have used their own voices. The primary purpose of this article is to present some of these forms of adaptation. The methodology was based on the application of two instruments, semi-structured interviews and direct observation of 12 leaders. The results reveal a generational change that is brewing. The young leaders -all male- are playing a central role.

**Key words:** table grape, oral testimonies, social responsibility.

#### INTRODUCCIÓN

La vid es una de las plantas más antiguas que han estado presentes en la historia de la humanidad. Su fruto es muy apreciado por su sabor, apariencia atractiva y exótica en su forma y color, bayas verdes y moradas de distintas tonalidades, aglutinadas en racimos colgantes con cualidades alimenticias, nutritivas y curativas. El zumo tiene la propiedad de convertirse -bajo ciertas condiciones- en un exquisito néctar que enerva y exalta los sentidos.

Según lo cuentan los registros bíblicos, que después del diluvio Noé fue -el primer vinicultor- saboreó, gozó y sufrió los efectos del etanol. Estas arcaicas bayas convertidas en vino tienen una trascendencia religiosa en el mundo cristiano, simboliza la sangre derramada de Jesucristo y forma parte de la comunión de los humanos con Dios. Desde la antigüedad ha sido una especie muy estudiada por grandes hombres de ciencia. En el mundo existen miles de variedades de *Vitis* que se diferencian de acuerdo a sus características y consumo final, ya sea en forma fresca o de mesa, semiseca o pasa y la destinada a la industria vinícola.

Recibido: 30 de abril de 2018. Aceptado: 01 febrero de 2019.

Publicado como ARTÍCULO CIENTÍFICO en Ra Ximhai 15(2): 29-48.

doi.org/10.35197/rx.15.02.2019.02.nb

México se ubica en el lugar número once entre los países que más producen uva de mesa a nivel mundial (USDA, 2015)<sup>1</sup>. En la República Mexicana, Sonora se distingue por la producción para exportación y consumo interno de uva de mesa, cultivo con mayor valor económico que se traduce en más de veinte millones de cajas anuales que generan 7 millones de jornales anuales. Según cifras otorgadas por la AALPUM<sup>2</sup>, las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora tuvieron una producción total de 20, 954,258 cajas en 2015, de las cuales se exportó hacia Estados Unidos el 82%, lo que equivale a 17, 224,800 cajas.

En Sonora en torno a esta delicada baya, un grupo cada vez más grande de hombres y mujeres de distinto origen, clase social y de diversas profesiones, se organizan para construir una estructura biosocial compleja y dinámica: el sistema vid de mesa<sup>3</sup>. Su objetivo es cultivar esta planta y responder a las exigencias del mercado que espera frutos con más calidad en sabor, forma, tamaño y frescura. Hoy las empresas deben cumplir con el nuevo modelo de responsabilidad social que se alcanza cuando se toman en cuenta los siguientes criterios según refieren Bestraten y Pujol:

Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios [...]; tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios [...]; la ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, [...]; las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando condiciones de trabajo seguras y saludables; respetar con esmero el medio ambiente; integrarse en la comunidad de la que forma parte [...] (Bestraten y Pujol, 2004: pár.31)

Por ello, las empresas agrícolas y en especial las dedicadas al cultivo de la uva de mesa, están adoptando medidas y estrategias que a manera de “zarcillos” como los de la vid,<sup>4</sup> les garanticen permanecer, asirse y desarrollarse acorde con las nuevas reglas y requerimientos del mercado nacional y mundial.

La uva de mesa en Sonora ha sido estudiada desde diversas perspectivas. Sin embargo, se han privilegiado los análisis agronómicos como los de Miranda, 2015; García et.al., 2007; Márquez et al. 2007 y Osorio, 2004; o bien las condiciones laborales de los jornaleros agrícolas migrantes (Haro, 2007, Ortega, Castañeda y Sariego, 2007, Salazar, 2012 y Aranda, 2014). Igualmente se han investigado los mercados, la competitividad y el sistema: Montañó, 2010; Robles, Garza y Taddei, 2009; Robles, J. y Garza, C. 2011, Robles et al., 2008; Armenta, 2004; Márquez et al. 2004; Bringas, et al. 2003; Valenzuela et al., 2001; Taddei y Robles, 2002; AALPUM, 2009. Sin embargo, pocos trabajos se han dedicado a conocer y entender, el decir y hacer de un grupo nodal, los empresarios, a partir de sus propias voces, los testimonios orales. En este sentido, el propósito fundamental de este artículo es dar a conocer los resultados de una investigación realizada con líderes productores del SVM y mostrar algunas de estas formas de adaptación al modelo, conocido como responsabilidad social, en lo referente a las relaciones laborales, al trato que tienen con sus equipos y en general hacia la fuerza de trabajo que sostiene estas agroindustrias. El artículo se organiza en cuatro apartados: marco contextual, metodología, los hallazgos y las conclusiones.

---

<sup>1</sup>Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

<sup>2</sup>Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de mesa. (AALPUM).

<sup>3</sup>Sistema vid de mesa (SVM).

<sup>4</sup>En botánica un zarcillo es una estructura vegetal especializada del que se sirven ciertas plantas trepadoras para sujetarse a una superficie o a otras plantas.

## El contexto

La uva de mesa, sigue siendo uno de los productos agrícolas más consumidos a nivel mundial. Se calcula que son más de 90 países los que cultivan (Márquez et al., 2004). Según cifras del USDA (2015) los países con mayor producción de vid de mesa son: China, India, Turquía, Unión Europea, Brasil, Estados Unidos, Chile, Perú, Sudáfrica y Corea del Sur. Esta producción se ha incrementado en los últimos cinco años, siendo China, India y Perú los países que han mantenido un crecimiento constante en su producción anual.

México se ubica en el lugar número once entre los países que más producen uva de mesa a nivel mundial (USDA, 2015). Con respecto a las exportaciones ocupa el octavo lugar con 163,000 t. De la producción total, de uva de mesa los estados de la República Mexicana que más contribuyen son: Zacatecas, Baja California, Aguascalientes y Sonora. Siendo este último el mayor productor a nivel nacional con 89% de total y 91.9% del valor agregado en el año 2012 (SHCP, 2014)<sup>5</sup>.

En Sonora la actividad vitícola surge alrededor de los años 60's, en los 70's inició una expansión de más de cuatro mil hectáreas cultivadas, pero fue en la década de los 80's que despuntaron nuevas formas de producción y comercialización dirigidas a satisfacer principalmente al mercado de los Estados Unidos (Márquez et al., 2004). En Sonora el cultivo de uva de mesa ocupa el tercer lugar en producción, con aproximadamente 26 millones de cajas de 8.2 kg cada una y genera una derrama económica de 200 millones de dólares (SIAP, 2014)<sup>6</sup>.

Existen cuatro regiones productoras de uva: Costa de Hermosillo, Caborca, Pesqueira-Zamora y Guaymas-Empalme. En éstas se cosechan las variedades: Perlette, Flame, Red globe, Sugrone y la variedad Black Seedles (AALPUM, 2009). El mercado estadounidense es el principal espacio en el cual se comercializan el 98% de las uvas producidas en Sonora. Otros mercados menos importantes son Canadá y la Unión Europea.

La ventana comercial del SVM abarca los meses de mayo, junio y julio. Esto provoca que los empresarios sonorenses compitan con la uva de mesa californiana, que tiene su ventana comercial de julio a diciembre y con la uva chilena y brasileña durante el mes de mayo, ambos países con ventana comercial de enero a mayo (The Packer, 2012).

Aunado a lo anterior, el SVM se enfrenta a continuas restricciones para-arancelarias de parte de entidades como Food and Drug Administration (FDA) y (USDA), que imponen normas sobre el etiquetado y la calidad de la uva (color, nivel de azúcar y tamaño). Por su parte el mercado europeo exige certificar condiciones de vida y trabajo dignas para los jornaleros y sus familias relacionadas con la salud, prevención de accidentes, alimentación, educación. Las certificaciones requeridas por el mercado de tipo sociocultural son: Kosher, Halal, SA8000, y Equidad de Género. Con relación al medio ambiente los productores tienen que cumplir con: USAGAP; Global Gap; Tesco Natures'Choice; Servicio de sanidad inocuidad y calidad agroalimentaria (SENASICA); Profepa (calidad ambiental); Rainforest Alliance y Fairtrade (Aranda, 2016).

El SVM está constituido por un grupo heterogéneo de actores sociales. Los que están directamente involucrados son: empresarios, jornaleros y diversos profesionistas. Con respecto al primer grupo son 34 las empresas que integran el sistema: "la mayoría son propiedad de un empresario agrícola, de una familia de empresarios o de algún consorcio comercial integrado por capital nacional y extranjero" (Sariago y Castañeda, 2007: 120). El segundo grupo que es el más numeroso está conformado por jornaleros

<sup>5</sup> SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

<sup>6</sup> (SIAP). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. SAGARPA.

migrantes indígenas que provienen de los estados de: Chiapas, Guerrero, Veracruz, Estado de México, Puebla y Ciudad de México<sup>7</sup>. Se calcula que en época de cosecha de uva y chile llegan a Sonora hasta cerca de 80,000 jornaleros (Sariego y Castañeda, 2007). Con respecto al tercer grupo (agrónomos, químicos, ecólogos, administradores, trabajadoras sociales) no se cuenta con información, precisa.

Los datos planteados en este apartado, evidencian la relevancia del SVM en el contexto nacional y regional. Es un sistema de impacto en la generación de divisas y de empleos directos e indirectos. También es importante mencionar que entre los consumidores la tendencia es exigir, que los frutos sean producidos con mayor calidad nutricional e inocuidad. Estos requerimientos han propiciado cambios importantes en las formas organizativas hacia estructuras con mayor responsabilidad social.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se orientó por los principios de la investigación cualitativa: “El investigador se sitúa en el lugar natural dónde ocurre el suceso y los datos se recogen a través de medios naturales: preguntando, visitando, mirando, escuchando.” (Rodríguez, Gil y García, 1999: 23). La investigación cualitativa es: “Aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1986:20). Así, el procedimiento metodológico utilizado se sustentó en la aplicación de dos instrumentos: entrevistas semiestructuradas a los empresarios y observación directa en las áreas administrativas.

El directorio de la (AALPUM) fue la base para identificar a los empresarios. De las 34 organizaciones que lo conforman 12 empresarios accedieron a participar. Las oficinas administrativas de las empresas fueron el sitio donde se realizaron las entrevistas, localizadas en la ciudad de Guaymas y Hermosillo, Sonora.

Es importante enfatizar que en todas las actividades económicas trabajar con estos actores sociales resulta muy complicado y difícil. Pocas veces los investigadores tienen la oportunidad de conseguir que los líderes empresariales abran las puertas de sus espacios de trabajo y mucho más complicado resulta establecer un diálogo respetuoso y asertivo que permita conocer sus percepciones.

Dar oído a sus voces es esencial pues son ellos los que tienen en sus manos la dirección del sistema uva de mesa, sus decisiones y acciones afectan todo el sistema biosocial (*Vitis vinifera*/ hombres y mujeres). De ahí la relevancia de contribuir con información sobre este grupo.

La estructura del instrumento se dividió en dos partes. En la primera se enfocó a conocer el perfil y la autopercepción de los líderes, es decir cuáles son los atributos que los definen, desde sus propias voces. En la segunda parte las preguntas se orientaron a identificar de qué manera dirigen sus empresas, mediante los siguientes cuestionamientos: cuáles son los aspectos que valoran de sus trabajadores; la comunicación, las relaciones que establecen y el interés en el desarrollo de sus equipos de trabajo; cómo reaccionan ante los problemas y errores; si existen incentivos para mejorar la productividad y cómo se otorgan; con qué mecanismos cuentan para prevenir accidentes; cómo integran sus equipos ; cuáles son los valores que deben tener sus empleados y qué hacen o cómo reaccionan ante el hostigamiento y acoso sexual.

---

<sup>7</sup> Jornaleas y Jornaleros migrantes en Sonora. (2015). (versión preliminar).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Perfil de los líderes

Todos los entrevistados son hombres, la mayoría son propietarios de las empresas que dirigen. Los puestos que ocupan corresponden al nivel más alto de la estructura organizativa: presidente del consejo, vicepresidente, director general y administrador general. De los doce entrevistados, siete pertenecen al rango de edad de 27-45, los otros cinco tienen entre 51 y 79 años. Lo anterior indica que la muestra se compuso por empresarios de mayor edad y los jóvenes (lo más probable es que sean los hijos de los dueños). Con respecto a su formación académica predomina los ingenieros agrónomos y algunos tienen estudios de administración. Los líderes tienen un promedio de 17 años de antigüedad en la empresa, que fluctúa entre 4 y 36 años.

Según los testimonios orales los puestos que ocupan en las empresas son heredados de generación en generación, lo cual significa que son negocios familiares con un proceso de aprendizaje de abuelos a padres e hijos, todos hombres, las mujeres no heredan estos puestos. Son excepcionales los casos donde las mujeres ocupan algún puesto, pero no precisamente de los más altos en el organigrama de la empresa como bien lo refiere el siguiente testimonio:

[...] por ejemplo nosotros, mi hija que es la administradora es licenciada en informática, mi hijo que es el encargado del campo, es ingeniero agrónomo, yo también soy ingeniero agrónomo [...]

El siguiente testimonio oral refleja que se trata de una estructura organizativa patriarcal típica de sociedades conservadoras ligadas a la tierra, una cultura agropecuaria como la sonorenses.

El líder es mi papá es una persona con mucha experiencia tiene 67 años y ha estado en el negocio ganadero, agrícola y yo, soy todavía un estudiante definitivamente [...] en aprendizaje todavía.

### La autopercepción

Cuando se les solicitó que respondieran ¿qué tipo de líder es usted? Las respuestas fueron muy cortas utilizando una sola palabra o algunas frases (*Cuadro 1*).

**Cuadro 1. Edad y autopercepción de los líderes de uva de mesa en Sonora**

Edad	Qué tipo de líder es usted
32	Se delegar y se confiar mucho en la gente, creo que esa es mi mayor virtud
38	No me considero un líder...
27	Normalito, democrático
54	Nunca me he puesto [...] yo creo que a mí me gusta mucho ejecutar, ejecutador, coordinador, ejecutar y darle continuidad a todo lo que es operativo.
41	Como un pastor
54	Pues un poco aventado, me lleno de información antes de tomar alguna decisión, pero me gusta tomar riesgos."
61	No respondió
71	Obsoleto, pasado de moda, no se ¿en qué aspecto? [...] conciliador diría yo.
32	En aprendizaje todavía. El líder es mi papá es una persona con mucha experiencia tiene 67 años y ha estado en el negocio ganadero, agrícola y yo, soy todavía un estudiante definitivamente [...] en aprendizaje todavía".

---

79	Pues, no sé cómo me vea la gente que es lo importante, no, no sé
45	Pues democrático.
37	No respondió

---

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la brevedad de sus respuestas, éstas reflejan en conjunto las cualidades que desde su propia mirada debe tener un líder. Pero además, dejan ver la concepción individual de cada uno de ellos. Solo dos de los 12 líderes brindaron información más amplia que una frase o palabra:

No me considero un líder, yo creo que es muy complicado decir qué tipo, yo creo que el modo de trabajar ha sido haciéndoles saber a todos que son parte de la organización y que cada persona es importante en el puesto que está desarrollando [...] los organigramas son piramidales donde está el jefe, el administrador y hasta abajo ponen a la mano de obra, a mí siempre se me enoja la gente, voltéenlo (les digo) [...] la pirámide realmente empieza con los trabajadores, empieza muy amplia, y de ahí se va bajando a los mandos intermedios gerentes, hasta llegar a la cabeza del negocio que es un consejo familiar, así es como les digo, y me dicen así no, ese no puede ser un organigrama, ya sé que no puede ser, pero para mí, lo más importante son los trabajadores que diario, están en el campo manipulando los árboles, las frutas, porque sin ellos no hay empresa, no hay consejo no hay nada, ¿qué líder es ese?, no sé cómo calificarlo.

En el siguiente testimonio el líder traza su perfil haciendo una analogía con un rebaño donde él se considera como un guía que debe atender a todos por igual. Además, comenta como debería ser la estructura organizativa de la empresa:

Como un pastor, como le dije, cuando subimos a alguien no me preocupo por esa persona porque va a estar contenta, sino por la otra persona que quedaría en el camino de esa decisión, trato de ser cercano, trato de cuidar a todas la ovejas, pero también un líder que es capaz de marcar rumbo, somos un estructura súper planita como le comentaba, tratamos de ser cercano a todos, no soy amigo, obviamente hay una cercanía pero mis amigos están fuera de la empresa, pero si trato de tener la puerta abierta para que exista la confianza mutua para tratar los distintos temas, esa es un poco la idea [...] un pastor que trata de guiar a las ovejas pero soy firme en el camino trazado.

Lo anterior es la forma en que ellos se autodescriben sin embargo, cómo es su relación con sus subordinados. A continuación se describen los siguientes aspectos que consideramos aportan información valiosa con respecto lo que *dicen hacer* en las relaciones laborales con sus trabajadores.

### La relación entre líderes y trabajadores

La forma en que los líderes se relacionan y comunican con sus seguidores es un elemento esencial para que se cumplan los objetivos de una empresa. Castro (2007) y Kelley (1992), afirman que la relación es un proceso dual, de dar y recibir, ambos actores son importantes. En este aspecto la mayoría de los entrevistados explican a quienes trabajan directamente con ellos y realizan reuniones con el equipo directivo y responsables de área para que a su vez este grupo transmita las instrucciones y organicen el trabajo del personal que tienen a su cargo. Es decir, delegan esta responsabilidad a sus subordinados (trabajadora social, mayordomos, supervisores). Con frecuencia mencionan que este proceso se hace en “cascada”, como lo confirman los siguientes testimonios:

Es que es una cascada, por ejemplo nosotros, mi hija que es la administradora, es licenciado en informática, mi hijo que es el encargado del campo, es ingeniero agrónomo, [...] nosotros regularmente nos juntamos con la trabajadora social, con los mayordomos, con los supervisores, y tenemos platicas, cada 15 días, cada 20 días, dependiendo de la época, ahorita estamos en una época crucial, estamos cada 15 días reuniéndonos con esa gente, teniendo platicas de superación personal, y tratando de incentivarlos. De ahí sigue para abajo pues el gerente o el administrador del campo que es mi hijo, y luego sigue más abajo la trabajadora social, ella casi a diario tiene platicas con la gente, después de eso siguen los supervisores, que tenemos 5 o 6 supervisores, los cuales dan escuelita a la gente todos los días, es lo que te comentaba, eso es una cascada de gente ¿no? [...] se están logrando, buenos resultados.

Yo personalmente se lo explico a los mandos intermedios, de ahí para abajo. Yo no le doy escuela de corte a un trabajador, sino que se la dan los supervisores pero eso no quiere decir que si veo algo mal les llame la atención a un empacador, a uno que ande levantando la basura. Yo les hablo a los mandos intermedios, al ingeniero de campo, a los supervisores, a los cuadrilleros, pero ya de ahí para abajo no [...] porque un cuadrillero tiene sus 20 gentes y en el creen, en el confían y él sabe hablarles a ellos, entonces uno habla con los cuadrilleros y ellos hablan con la demás gente.

### **Participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones**

La mayoría de los entrevistados permiten la participación de sus trabajadores por reconocimiento a su experiencia (antigüedad) y a sus saberes y vivencias adquiridas a lo largo de los años como lo confirman los siguientes testimonios:

Porque estoy joven y muchas veces ellos tienen muchísima más experiencia que yo, entonces yo lo puedo ver con una formación de ingeniería industrial, pero muchas veces ellos lo ven de una forma práctica más eficiente o algo que se pueda hacer mejor que uno, realmente es indispensable ver la opinión de ellos.

Porque ellos son los que están más involucrados, son los que saben qué está pasando, [...] de hecho en cada campo tenemos una estructura, el ingeniero encargado, pero él tiene un ingeniero encargado de riegos, otro ingeniero encargado de aplicaciones, otro encargado de todos los programas de inocuidad y responsabilidad social pero aparte vienen los auditores externos que están checando que eso esté funcionando y tenemos juntas con cierta periodicidad, juntamos a todos los ingenieros [...] y yo participo algunas veces, no siempre, pero sino alguien de mis hijos o de mis sobrinos que están encima.

Porque ellos hacen la chamba a final de cuentas. En el fondo somos una empresa, nos cambian cada 5 años, sería injusto llegar e imponer algo, sin preguntarle a las personas que llevan 20 años acá. El éxito que hemos tenido es que justamente es un equipo pequeño [...] la única forma es preguntándole qué opinan, la decisión la tomo yo, pero si conversando el tema.

La experiencia como se puede observar se convierte en un elemento esencial para los trabajadores que los líderes reconocen y toman en cuenta para la participación en la toma de decisiones.

### **Problemas y errores una responsabilidad compartida**

En estas empresas al igual que en otras los líderes enfrentan problemas diversos y complejos que requieren ser solucionados. En este aspecto la mayoría de los entrevistados coinciden en que existen dos tipos los debidos a fenómenos naturales (que no se pueden controlar) y los causados por errores humanos. Los problemas los enfrentan como si fueran un equipo, donde todos son responsables. Los siguientes testimonios son elocuentes al respecto:

Yo creo que nosotros y todos los agricultores en general tenemos dos tipos de problemas, los que podemos controlar y los que no podemos controlar, los que no podemos controlar son una helada, una lluvia, una granizada, una inundación, pues ni me mortifican, claro que nos preparamos para evitarlos, como muros de contención, o sembraren determinadas épocas para evitar las heladas [...] nos dedicamos exclusivamente a los problemas que podemos controlar, entonces tratamos de inculcarles a la gente que todos somos responsables [...] trabajamos como un equipo.

Pues los resolvemos entre todos, tanto ellos como como nosotros, es de manera integral, se han presentado detalles de todo tipo, de sueldos, diferencias de sueldos, de transporte, tratamos de resolver de manera integral no de manera impositora, nunca queremos imponer algo porque las cosas no funcionan de esa manera.

### **El desarrollo personal. Una corriente en cascada**

El desarrollo personal de los trabajadores es un aspecto que se asume de manera distinta por los entrevistados, es decir existen respuestas variadas. Desde aquel que desconoce el significado del término; el que no responde; los que no están enterados, los que están enterados pero sólo de una parte de sus trabajadores, aquellos que saben de la importancia pero que aún no están haciendo nada y los que recientemente lo atienden. Esto permite comentar que la superación personal de los trabajadores es un aspecto que apenas empieza a ser considerado como un elemento clave para el desarrollo de esta organización, las respuestas fueron distintas dependiendo de la edad. Los de mayor edad dicen:

Si estoy enterado, pero como tenemos tanto trabajo descuidamos un poco esa parte de darle importancia al desarrollo que van a tener ellos, darles más educación, más conocimiento y todo eso.

Es como le decía, viene de arriba para abajo, yo estoy muy en contacto por ejemplo con mi hijo, con mi hija, con la trabajadora social, y hasta cierto punto con los supervisores, o con el mayordomo que esta antes que los supervisores, entonces hasta ahí llego yo [...]

Si, si estoy enterado no al 100% pero si me entero del desarrollo de cada uno de ellos [...] pues su desarrollo influye directamente en su trabajo [...] un trabajador que veas que está teniendo problemas personales, económicos regularmente no te va a rendir como te rendiría si estuviera al 100%.

Los que expresaron poner atención al desarrollo personal de sus seguidores son en su mayoría los líderes jóvenes. Sin embargo, se puede caracterizar como un proceso desigual que apenas comienza, que se hace de arriba hacia abajo, como si fuera una cascada cuya corriente no cae libre hasta los niveles más bajos sino más bien se queda en la parte superior de la estructura organizativa, los mandos altos y medios. Los siguientes testimonios orales son contundentes a este respecto:



En este aspecto de nuevo se puede observar el cambio generacional entre los líderes. Los más jóvenes están más conscientes y enterados de estos nuevos requerimientos contenidos en la responsabilidad social y por tanto el desarrollo personal es considerado como una necesidad y una inversión que beneficia a todo el sistema, como bien se dicen en los siguientes testimonios orales de los líderes más jóvenes:

Sí, es bien importante para nosotros, lo hacemos de manera bastante artesanal, es una cuestión más bien mía [...] lo tratamos de hacer. En empresas agrícolas es muy difícil, pero si tratamos, al menos con [...], no le voy a decir que con toda la organización, porque es difícil, pero si con un grupo importante. Pero más que de la organización es una preocupación más mía más personal [...] lo que pasa es que al final [...] si no me preocupo por la gente, por su carrera profesional se me van a ir y eso es “inversión” [...] hay que tratar de tener claro eso.

Mira cómo te comenté ahorita, el futuro es la economía, o sea, todo el equipo directivo que viste aquí hemos tomado el IPADE [...] todos son TEC de Monterrey, son gente muy preparada y joven, o sea, el director general, yo soy, el presidente del consejo y el director general tienen 35 años [...] todos tenemos una cultura y sabemos que el futuro es la economía del conocimiento, nos queda muy claro que para allá va, y las compañías que no tengan una cultura innovadora y de mejora continua se van a quedar atrás, entonces es apostarle a la gente.

Fíjate que lo que nos ha funcionado muy bien a nosotros en el negocio, yo creo que no hay ningún negocio en México que lo haya hecho y está de presumirse, nosotros llegamos con una empresa y les dijimos [...] queremos crear una cultura de mejora continua e innovación, entonces cómo le podemos hacer porque nuestra gente, la mayoría no sabía usar una computadora, no sabían matemáticas básicas, entonces metimos a más de 200 empleados a un diplomado y les estuvimos enseñando de computación, de mejora continua, de innovación, de finanzas básicas, para poder calcular una tasa interna de retorno en proyectos, en ideas y más que nada, en vez de decirle al trabajador qué haga, queremos que él piense en cómo podemos hacer o cómo él puede hacer mejor su trabajo o el de los demás.

### **Los incentivos**

Los incentivos o recompensas que reciben los trabajadores de uva de mesa dependen de la productividad de las empresas y estos son diferenciados de acuerdo al lugar que ocupen en el organigrama. En este aspecto al igual que en el desarrollo del personal se otorgan en forma de “cascada” y por supuesto a medida que la corriente escurre por la estructura organizativa se hace más delgada. Los trabajadores que ocupan los niveles más altos reciben mayores recompensas que los de los niveles más bajos.

Como te digo el 80% lo ligamos al resultado del negocio y está estrictamente basado en un organigrama, o sea, obviamente el jefe de producción gana más que su subordinado y su subordinado más que los de abajo y así se va, y el 20% lo estamos destinando en un incentivo adicional que le llamamos por proyectos de mejora continua o de innovación. Entonces se creó una plataforma de innovación y mejora continua, en donde cada trabajador forma su equipo con entre cinco y diez 10 personas, entonces cada equipo tiene que presentar un proyecto de mejora e innovación cada tres meses, o sea, en teoría presentan 4 proyectos por equipo en el año. Entonces hemos tenido ahorros grandísimos en el negocio gracias a que a esos proyectos de innovación [...] hace cinco años que empezamos a separar un bono del resultado del negocio que es como un 80% y el 20% lo estamos destinando a los proyectos de mejora continua e innovación los estamos etiquetando a esos equipos ¿no?, porque antes era un problema, porque hazte de

cuenta tenías, tú eras la jefa y tu empleado presentó un proyecto bien fregón de innovación y a tu negocio le ahorro un millón de pesos, dos millones de pesos, entonces era muy difícil decirle al jefe sabes que, el bono de él va a ser más grande que el tuyo porque si se lo das más grande te renunciaba el jefe entonces ya con esto ya les queda muy claro que por tu puesto, tu bono es tanto y ya si el otro gana más ya sabe que es que gana más porque el etiquetado de innovación le hecho ganas y le fue muy bien entonces como que eso hizo una competencia interna sana que la raza dice ni madres no me quiero quedar sin los proyectos o sea ha creado un ambiente de competencia, pero muy sano.

Bueno la gente necesita comer, necesita tener un sueldo base que sean satisfechas sus necesidades fundamentales, tenemos varios[...] diferentes pero todos motivados por la productividad, algunos les pagamos por cajas producidas a otros por reducciones de porcentajes de gastos, depende del área en que esté, en compras por ejemplo tenemos un programa ahí con base en ahorros, (les digo) búscale nuevos proveedores, búscale quien te negocie, quien te de mejores precios, con base en ahorros, costos de producción una serie de cosas. Y así va más o menos.

### **Prevención de accidentes laborales**

Los productores de uva de mesa tratan de cumplir con una serie de certificaciones que les exige el mercado. Los accidentes que ocurren en las empresas y la forma en que los líderes los previenen reflejan algunas modificaciones que los líderes están llevando a cabo para cumplir con los requerimientos del mercado. Según la mayor parte de los testimonios orales todos cumplen con los distintos requerimientos que les exige la ley como: vestimenta adecuada, capacitación para prevenir accidentes, personal capacitado en primeros auxilios, doctor etc. Los accidentes también suben el costo de la inscripción en el IMSS que es el servicio médico que tienen. Hay una cuota dependiendo del riesgo, tipo de trabajo, “siniestralidad”, etc. Por lo mismo, al dueño o dueños les conviene por interés de reducir sus gastos, el que no haya accidentes.

[...] les damos capacitación, jalamos a la mayoría, a todos los supervisores, y a todos los que quieran estar, y les damos capacitación de primeros auxilios, contra incendios, qué hacer en caso de terremotos, [...] tenemos alarmas contra incendios, les damos cursos a los de guardería, primeros auxilios para los niños, les damos capacitación de aplicación de agroquímicos, a los almacenistas, realmente muchas capacitaciones, a los de taller les damos equipos de protección.

[...] tenemos doctor en el campo, hacemos continuas capacitaciones, tenemos obviamente vestimentas especiales, tenemos ciertos accidentes menores en la temporada como cortes con alambre y cosas así, pero gracias a Dios nada importante, tratamos de hacer todo lo posible para que no pasen, pero con infraestructura necesaria, gente especializada, tratamos de hacer el mayor esfuerzo posible”.

Te voy a decir que cada día es más capacitación, es fundamental nos hemos dado cuenta, la capacitación para la prevención de accidentes, para la seguridad del trabajador y nuestra participación activa, porque es como todo. Si antes manejábamos (hace años) 10 gentes, al principio de los 70's llegamos a 170 gentes y ahora manejamos 1000 gentes. También aumentan los riesgos, en el traslado de personal, en el mismo campo, en los movimientos internos, accidentes de trabajo no somos ajenos a ellos, nos han tocado muchos tipos de accidentes, no

creas que tenemos accidentes todos los días pero nos ha tocado vivir eso, cada vez que ha sucedido algo lo primero que nos preguntamos es ¿estábamos preparados?.

[...] básicamente la culturización, pláticas constantemente y por supuesto que los que fumigan, los que aplican los insecticidas, todos traen su uniforme especial y medidas como no fumar, lavarse las manos, bañarse, aparte de eso se les hace un examen cada 6 meses creo o cada año para ver cómo están en su sangre, para ver si no están contaminados [...]

Mira es parte de lo que veíamos ahorita tenemos que cumplir con los programas de inocuidad que forzosamente te los exige la ley, pero no nomás para cumplir hacemos ciertas labores, para beneficio de los trabajadores, por ejemplo no nos piden forzosamente que tengamos un consultorio tenemos en los dos campos, no nos exigen guardería, tenemos dos guarderías [...]

### **La deshonestidad y falta de ética**

Cuando un trabajador o trabajadora infringe alguna norma establecida por la empresa la mayoría de los líderes son tolerantes y brindan algunas oportunidades. Sin embargo, es claro que esto depende de la gravedad del problema. Solo dos de los líderes mencionaron que la regla es *tolerancia cero*, pero esta norma se aplica cuando hay problemas de falta de ética y deshonestidad. A continuación los testimonios orales de los líderes de mayor edad.

Ahora dentro de las cosas de trabajo social, hay un departamento un comité que es el que pone las sanciones, nosotros no la ponemos, ese comité está integrado por diferentes personas, trabajadores, y ellos son los que ponen las sanciones.

Levantamos actas administrativas, y ya dependiendo de cuál fue la falta, si es a la segunda, a la tercera, cuarta ocasión, ya procedemos a algún despido, o alguna sanción, dependiendo cual sea la causa.

De plano en cuanto a que no cumplan las normas ya están muy claras, ellos firman por eso y si no cumplen y si es mayor se les retira de la empresa si es menor y tienen dos faltas o tres ahí se tienen que retirar.

Para los líderes jóvenes la respuesta fue contundente *tolerancia cero*, pero aclaran que esto se hace cuando los trabajadores tienen problemas de deshonestidad o de falta de ética. Estos dos aspectos al parecer provocan la desconfianza de los patrones y esto es intolerante, como bien lo refieren los testimonios de los siguientes líderes:

Pues mira, la mayoría de los casos hemos despedido a la gente que ha estado muy [...] o sea, es raro el caso de que le hemos dado una segunda oportunidad, quizá la circunstancia, pues la mayoría no, es decir, la gente sabe que hay cero tolerancia a la deshonestidad, si no, no podemos confiar en ellos.

Desde que estoy yo aquí dentro del negocio familiar pocos problemas éticos, uno recuerdo recientemente hace dos años, pues, tuvimos que dejar ir a la persona, es algo que definitivamente no dejamos pasar, porque es la confianza, una cosa es que hayan fallado en sus responsabilidad y otra cosa es que por algo ético nos hayan fallado, ahí si es una raya muy muy clara que siempre nos ha dejado mi papá aquí en el negocio, si es algo ético que es muy amplia la palabra ética, pero definitivamente no lo permitimos.

## Participación de las mujeres y hombres en los equipos de trabajo

Según el artículo 1.a de la Convención sobre Discriminación en el empleo y la ocupación –Discrimination (Employment and Occupation) Convention- de 1958 define la discriminación como: “Cualquier distinción, exclusión o preferencia realizada en base a la raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social, que tiene el efecto de anular o perjudicar la igualdad de oportunidades y tratamiento en el empleo u ocupación” (ILO, 2003).

Con el propósito de conocer cuál es la participación de las mujeres en estas empresas, se preguntó a los líderes cómo estaban conformados los equipos de trabajo y si tenían preferencias por sexo para ocupar los distintos puestos, a fin de identificar alguna situación de discriminación laboral de género. Las respuestas fueron contundentes, todo el grupo respondió que prefieren grupos mixtos, lo cual aparentemente denota que existe un equilibrio entre sexo. Sin embargo, al analizar los argumentos sobre sus preferencias encontramos información interesante que dejan al descubierto la forma de pensar con respecto al género en estas empresas agrícolas:

Yo diría que mixtos, porque ya paso la época donde eran puros hombres en el campo y puras mujeres en el empaque, en el empaque si sigo viendo principalmente mujeres, por la misma delicadeza que ocupa el manejo del producto [...] tenemos mujeres que trabajan con la misma calidad de trabajo que el hombre, en verdad, siempre y cuando, siendo conscientes de que no debe de ser un trabajo donde la fuerza física sea el desempeño único a cubrirse, sino la calidad de trabajo porque hay trabajos que si ocupan fuerza física únicamente y ahí sí sería inconsciente decir quiero que una mujer me haga el mismo trabajo que un hombre, una mujer que fuera medio fuerte contra un hombre que fuera muy fuerte, seria inconsciente.

En sus discursos se puede observar que el valor del trabajo de mujeres y hombres está relacionado con la cultura de género que subsiste y permea las relaciones sociales, en donde las mujeres son valoradas por su “naturaleza delicada” con habilidades y destrezas para hacer ciertas actividades con mayor precisión y eficiencia como el empaque de uva y corte, las cuales no poseen los hombres por ser “rudos y oscos”. La “delicadeza” también se asocia a que las mujeres no pueden aguantar las inclemencias del clima (ellas, así como niñas y niños trabajan también en la cosecha en pleno verano durante todo el día) ni levantar cosas pesadas. En cambio, los hombres son reconocidos por su fuerza física, rudeza para aguantar el trabajo pesado y las elevadas temperaturas.

Es posible extraer de los testimonios de los líderes viticultores que perciben valores culturales que diferencian los sexos, ya que manifiestan que la mayoría de las mujeres se caracterizan por el respeto, la honestidad, el orden y la responsabilidad, mientras que la mayoría de los hombres son considerados por “naturaleza” irrespetuosos, deshonestos, desordenados e irresponsables (*Cuadro 2*).

**Cuadro 2. Percepción del trabajo de las mujeres y hombres en el sistema vid de mesa sonorenses**

Mujeres	Hombres
Delicadas	Fuertes ,bruscos, rudos, aguantadores
	<b>Valores</b>
Ordenadas	Desordenados
Honestas	Deshonestos
Responsabilidad	Irresponsables
Formales	Informales
Miedosas	Valientes

---



---

 Eficientes

Ineficientes

---

 Fuente: Elaboración propia.

Opiniones coherentes con su visión patriarcal y el ejercicio del poder como los emperadores de su dinastía. Sin embargo, este argumento basado en aspectos físicos de “delicadeza” o “rudeza” se derrumba cuando en los campos hay mujeres que trabajan en el corte de uva y aguantan las inclemencias del clima. O bien, un pequeño grupo de hombres “fuertes y rudos” que realizan trabajos de oficina y ocupan los mandos más altos. Guzmán concuerda cuando afirma:

Esta separación por sexo significa exclusión social de las mujeres porque se ubican en términos generales en ocupaciones con menor estatus y condiciones de trabajo desfavorables. Las mujeres se concentran predominantemente en las denominadas ocupaciones femeninas y los hombres en las masculinas, vinculadas estrechamente con lo que significa ser mujer y hombre y su quehacer construido socialmente. Las mujeres son honestas serviciales, obedientes, tiernas, atractivas físicamente, entre otras; los hombres saber tomar decisiones, enfrentar el peligro, mandar (Guzmán, 2002:1).

Con respecto a los valores al parecer los hombres de los mandos altos no son informales, desordenados deshonestos e irresponsables. Estas características solo se las atribuyen a los hombres que trabajan en el campo. La distribución de los grupos (hombres, mujeres y mixtos) está relacionada con la preparación académica y con los puestos de trabajo. Es decir, en las organizaciones de uva de mesa como en otros espacios agrícolas existen mujeres y hombres que trabajan directamente con la uva (jornaleros, empacadoras, cortadoras) y otros que trabajan en el área administrativa en espacios cerrados, con otras condiciones de trabajo.

Mira nosotros [...] como es un negocio de campo es más fácil que sea un hombre que una mujer en ese tipo de actividades, si tenemos mujeres en el negocio, pero, las mujeres las tenemos en puestos que están bajo techo, vamos a llamarlo así inocuidad, almacén [...] que no sean de estar de más en el sol ¿no?, pero te digo para nosotros, las mujeres son mucho más ordenadas, más honestas, tienen muchas cualidades, el problema es que el trabajo muchas veces es muy pesado para una mujer en el sol.

Inclusive en las labores de campo las mujeres no pueden ejercer puestos de mando pues según los líderes vitícolas se debe al machismo que se adjudica al parecer solo a los jornaleros que vienen del sur del país: Los siguientes testimonios son sólidos al respecto:

Muy buena pregunta, pero [...] siempre me ha tocado trabajar con equipos mixtos y realmente estoy cómodo en el sentido de [...] realmente me dan los mismos resultados, muchas veces en la parte agrícola, malamente por la cultura de la gente que viene del sur, que viene un poquito más machista, si tienes puras mujeres se les pueden echar encima, (dicen) cómo una mujer me va a regañar o algo, entonces si tú tienes un equipo de puras mujeres podrías tener un problema. Si tienes de puros hombres, antes se usaba mucho eso, pero la verdad que siempre me ha tocado trabajar con equipos mixtos y pues la verdad bastante cómodo.

Yo creo que es indiferente que sean mujeres u hombres, que sea gente comprometida y gente capaz. Tenemos muchas mujeres, en puestos importantes, por ejemplo en compras, es una muchacha, que tiene unos años aquí, trabajando con nosotros, el puesto de investigación y

desarrollo es una ingeniera, el puesto de Fairtrade es una muchacha, también en la fundación esta una señora, tenemos muchas mujeres en muchos puestos importantes, y nos han dado muy buen resultado las mujeres, son serias responsables. En los campos el trabajo es un poquito más complicado porque muchas veces se tienen que quedar allá [...] como que les da un poquito más miedito, pero esa es la única limitante que le pondría yo a las mujeres, fuera de ahí son muy eficientes.

Facio opina:

Podríamos decir que de los hombres en nuestras sociedades caribeñas y latinoamericanas, se espera un comportamiento racional, productivo, agresivo, etc., o por lo menos se cree que los hombres no deberían ser irracionales, dependientes, pasivos o dulces, etc.; y de las mujeres se espera y se cree que son dulces, sensibles, pasivas, hogareñas, maternas, o por lo menos que no deberíamos ser agresivas, fuertes, independientes, etc. (Facio, 2009: p.21).

En el siguiente diagrama se observa la distribución del personal que dirige una de las empresas vitícolas de Sonora (Figura 1).

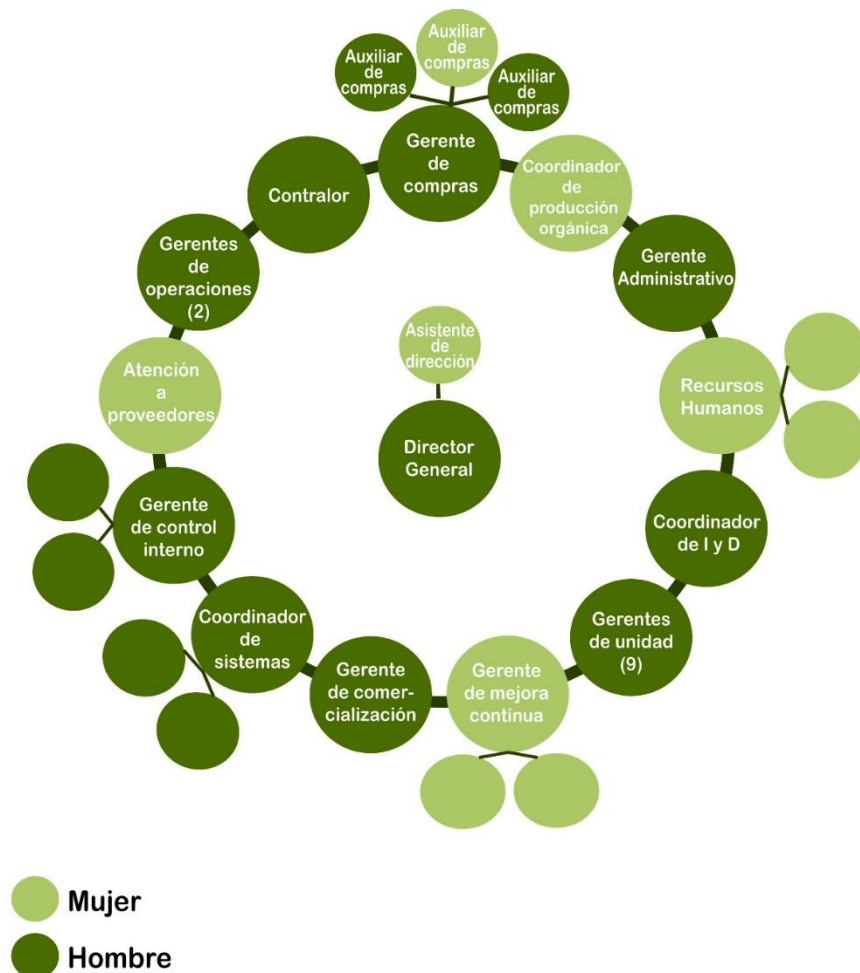


Figura 1. Estructura organizativa de una empresa de uva de mesa sonorense.

Fuente: elaboración propia.

Es importante reconocer que en muchas empresas se están dando modificaciones en los puestos ocupados por mujeres. Sería interesante conocer cuál es su salario y sus responsabilidades

### Hostigamiento sexual

De acuerdo al Artículo 13 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en vigor, el hostigamiento sexual se define como: “el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva”. El acoso sexual: “es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos”. (DOF, 2007). Dado que es una situación de violencia condenable que debe eliminarse en los ámbitos donde existen relaciones de poder, se incluyó una pregunta que indaga cómo responde la empresa para prevenir y atender los casos de hostigamiento sexual.

La mayoría de los empresarios reconoce la existencia del hostigamiento sexual como un problema complejo que antes se ignoraba. En principio es información útil, muestra que si bien el maltrato a las mujeres continúa, al menos ya saben que es hecho que no debe suceder y que al menos en el discurso escrito de las leyes, debe ser castigado. Ahora la situación ha cambiado y se le pone atención. Según refieren los trabajadores de estas empresas, tienen un buzón de quejas. La mayor parte de los entrevistados consideran que este problema tienen que atenderlo porque hay un beneficio mutuo. Reprueban estas conductas y afirman que el hostigamiento es imperdonable como refieren los siguientes testimonios orales, no obstante, llama la atención que desde su punto de vista esto ocurre solamente con los trabajadores del campo y no entre los empleados de oficinas.

Yo creo que habría que analizar, habría que darle seguimiento y no echarla en el baúl de los ignorados. Antes, era probable que todo lo que nos presentaran fuera una queja sin atención. En la actualidad yo creo que esto sí ha evolucionado y a favor de nosotros y de ellos mismos. Te lo digo como una persona humana, es como la pederastia que en la iglesia católica [...] yo soy católico y nunca hubiera querido que sucediera eso pero se dio y mientras fue ignorado aumentó y se agravó, si eso se hubiese atendido en su momento a lo mejor no hubiera tanta gente que sufre consecuencia de eso. A lo mejor hace 20 años o 40 años no, en la actualidad un trabajador te dice oye traigo un problema que se quiso sobrepasar conmigo un empleado hay que ponerlo a revisión, no podemos ignorarlo aunque sean cosas injustificadas y que a lo mejor esto lo hizo nomás por provocar. En el empaque hay un número el 01800 al que pueden marcar, tenemos hasta 800 trabajadores y si las trabajadoras oyen o ven algo marcan a ese número, la consecuencia la pagamos nosotros, tiene que venir un inspector de fuera y nosotros lo pagamos.

Mira nos ha pasado, de todo, no es un tema que sea ajeno, nosotros tenemos más de 5000 trabajadores, nos ha tocado desde muertos hasta [...] droga y lo que siempre tratamos de hacer nosotros es de meternos lo menos posible, en el sentido de que siempre tratamos de que la autoridad [...] siempre decimos oyes métanse ustedes. Nosotros tratamos de que las autoridades resuelvan el asunto, la tolerancia es cero a ese tipo de cosas.

Además uno de los líderes afirma que el problema del acoso sexual es complejo y que en la actualidad igual ocurre entre hombre y mujeres:

Llevarle la atención, platicar con el afectado y llevarle la atención al responsable, pero ¡ay! caramba, ahí tenemos que comprobar si fue cierto o no, porque puede ser que peleen entre ellos mismos y [...] yo creo que no somos las personas indicadas a menos de que se comprobara si fue cierto, va para afuera el muchacho o la muchacha porque ahorita ya no sabes por donde está ya[...] están muy acá las femeninas.

En este sentido, se puede decir que tienen una visión limitada e inclusive confusa de lo que significa el hostigamiento sexual, poco interés en detectarlo, atenderlo y prevenirlo como un tipo de violencia contra las trabajadoras. Adicionalmente subsiste la desconfianza en que efectivamente pueda comprobarse que estas situaciones ocurran en sus empresas y se denuncien.

Para cerrar este apartado se ha seleccionado el siguiente testimonio oral de uno de los líderes que por su experiencia resume algunos cambios importantes en estas empresas. Donde el cambio general es evidente.

[...] hay dos cosas fundamentales que se modificaron en el cambio generacional, uno que la gente estuviera enterada de lo que va hacer y dos que supiéramos marcarles metas específicas [...] antes la gente era una persona, era todo, el ingeniero era administrador, era mayordomo, era jefe de producción, era jefe de empaques, la nueva generación dice no, yo quiero un encargado de empaque, quiero un encargado de producción, y no quiero que sepa lo que está pasando, el que vende ese es su negocio y este no tiene por qué saber cuánto está vendiendo aquel, para que no desvirtúe la productividad [...]sí, tuvimos que implementar un nuevo sistema y ha dado muy buenos resultados, por ejemplo cuando yo manejaba el negocio era de puerta abierta, en el sentido de que todo mundo entraba al empaque, los mayordomos, los ingenieros, entraban al empaque. Los nuevos en este caso mis hijos dicen no, el empaque tienen una norma de inocuidad tal, de que no puedo entrar ni yo, para entrar yo tengo que ponerme toda la vestimenta adecuada [...], se juntan y dicen estas son las metas a seguir al principio de la temporada al final de la temporada y semanalmente que es lo que se va a buscar, en ventas se hacen proyecciones reales, te dicen qué esperamos esta semana, qué esperamos por los próximos 15 días, qué esperamos por un mes, qué esperamos por dos meses [...]

## CONCLUSIONES

Escuchar las voces de los empresarios que trabajan con uva de mesa en Sonora, significó penetrar a un espacio material y simbólico que pocas veces abre sus puertas. De modo que fue estratégico caminar con cautela para establecer un diálogo respetuoso y asertivo que no solo rindiera frutos, sino que permitiera que estos sitios permanezcan abiertos para futuras investigaciones. Esta manera de conducir el trabajo fue esencial, pues se tenía la oportunidad de conocer a través de sus voces las concepciones de quien detenta el poder de un sistema biosocial complejo heterogéneo y dinámico, trascendental en México y Sonora.

La evidencia empírica que aquí se presenta deja ver que este complejo biosocial se encuentra en un franco proceso de transformación. El sistema uva de mesa está implementando estrategias a manera de “zarcillos” como la vid que les garanticen permanecer, asirse y desarrollarse acorde con las nuevas reglas y requerimientos del mercado nacional y mundial. La responsabilidad social es un reto que la mayoría de los empresarios están asumiendo. Sin embargo, aún no se alcanza.



Al interior del sistema vid de mesa sonoreense existe un cambio generacional que recién se está gestando. Donde los líderes jóvenes –todos hombres- están jugando un rol central para alcanzar los objetivos de la responsabilidad social. Esta generación de empresarios con mayor preparación académica son los que están más conscientes, de asumir este reto. Sus testimonios reflejan, que no se olvidan de las enseñanzas y experiencia de sus antecesores pero finalmente priva en ellos el pragmatismo empresarial. Se observa la existencia de una relación simbiótica donde ambos se reconocen y respetan. Sin embargo, mientras el sistema uva de mesa esté liderado solo por hombres. No puede decirse que es una estructura justa e igualitaria como lo exige la responsabilidad social.

Algunos empresarios revelan que se están haciendo modificaciones para lograr condiciones más dignas para los trabajadores, especialmente para los jornaleros como la habilitación de comedores, consultorios médicos, guarderías, capacitación para prevenir accidentes, el suministro de equipo y vestimenta apropiada, programas de educación continua y espacios para practicar deportes. Muchos de estos logros quizá hubieran sido inimaginables en el pasado, especialmente para los jornaleros.

Existe un reconocimiento por parte de los líderes hacia la experiencia y saberes de sus seguidores. La experiencia se convierte en un elemento esencial que les permite participar en las decisiones que están relacionadas con su trabajo. Las empresas son concebidas para la mayoría de los empresarios como un equipo y quizá por ésta y otras razones los problemas y errores de los trabajadores se asumen como una responsabilidad compartida. Valores como ética y la honestidad son considerados elementales para normar la conducta de los trabajadores.

En relación al desarrollo personal y los incentivos a sus trabajadores el reto todavía es grande. Es un proceso que se ejerce de manera distinta por los dueños de las empresas; que apenas comienza; que se otorga de manera desigual y de arriba hacia abajo. Como ellos mismos lo reconocen se otorga a manera de “cascada”. Una situación muy semejante se observa en los incentivos o estímulos a la productividad que se conceden en base al organigrama. Los trabajadores que ocupan los niveles más altos –todos hombres- reciben mayores recompensas que los de los niveles más bajos.

El hostigamiento sexual es otro aspecto en que los empresarios deben poner mayor atención. Tienen una visión limitada e inclusive confusa de lo que significa. Es un problema que debe ser eliminado en todas las organizaciones si se quiere alcanzar una verdadera responsabilidad social.

En resumen, si bien es cierto se han logrado algunos avances tendientes a alcanzar una relación más justa y digna con sus trabajadores quienes son el sostén de estas importantes agroindustrias, todavía no se logra en su totalidad. En este sentido, se puede decir que los “zarcillos” para sostener estas empresas están brotando, pero aún no están maduros, les falta fuerza, para poder extenderse y permitir que los sarmientos echen frutos virtuosos, jugosos, sostenibles desde el punto de vista social, biológico, cultural y económico.

#### LITERATURA CITADA

- Aranda, F. A. N., (2016) *Liderazgo y organizaciones sustentables en el sistema vid de mesa sonoreense*. Tesis de maestría. Coordinación de desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo.
- AALPUM, (2009). Estudio de demanda de uva de mesa mexicana en tres países miembros de la Unión Europea, y de exploración del mercado de Nueva Zelandia. México. SAGARPA.

- Aranda, P., (2014) “De espacios y violencias: vida cotidiana de jornaleras en comunidades del noroeste de México” en *Región y Sociedad*, Volumen 26, Numero especial 4, pp.189-216.
- Armenta, R., (2004) “Estrategias de mercado en la industria vitivinícola del noroeste de México” en *Región y Sociedad*, Vol. XVI, número 31, pp. 119-162.
- Bestraten, M. y Pujol, L. (2004). “NTP 643: “Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales”, Instituto nacional de Seguridad de Higiene en el Trabajo, Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, [En línea]. [www.mtas.es/inst./ntp/ntp\_643.htm]. [Accesado el día 24 de enero del 2018]
- Bringas, E., Mendoza A., Báez., García, J (2003) “Estudios fisiológicos asociados a la deshidratación del raquis de uva de mesa” en *Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha*, vol. 5, número 1 pp. 43-59.
- DOF: 01/02/2007. Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4961209&fecha=01/02/2007](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4961209&fecha=01/02/2007). [Accesado el día 8, de febrero del 2018.]
- Castro, E. Clemenza C., y Araujo R. (2012), “Líderes y seguidores una relación dual” en *Revista Multiciencias*, Volumen 12, Número Extraordinario, pp. 251-255. [En línea] <http://www.redalyc.org/html/904/90431109041/#page6>. [Accesado el día 20 de Abril del 2018].
- Enlace comunicación y capacitación el frente Indígena de Organizaciones binacionales (FIOB) y Voces mesoamericanas, acción con pueblos migrantes, (2015). (Documento preliminar). Jornaleras y jornaleros migrantes en Sonora. <http://vocesmesoamericanas.org/wp-content/uploads/2017/06/Informe-preliminar-Jornaleros-Indigenas-Migrantes-en-Sonora.pdf>.
- Facio, A. (1999). Feminismo Género y Patriarcado” [En línea] <http://justiciaygenero.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/Feminismo-g%C3%A9nero-y-patriarcado.-pág.21>. [Accesado el día 16, del 2018]
- García, J., Tobón, J., Bringas, E., Mercado, J., Luchsinger, L., Báez, R. (2007) “Daños y desórdenes fisiológicos en uva de mesa sonorenses después del pre-enfriado y almacenamiento” en *Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha*, Vol. 8 número 2, pp. 89-100.
- Guzmán, F., Gallegos. (2002). “Segregación ocupacional por género. Cambios y persistencias”, en revista Demos <http://www.ejournal.unam.mx/dms/no15/DMS01513.pdf>. [Accesado el día 3 de febrero del 2018]
- Haro, J., (2007) “Globalización y salud de los trabajadores. Jornaleros agrícolas y producción de uva en Pesqueira Sonora”, en *Región y Sociedad*, Volumen XIX, número 40, pp. 73-105.
- Kelley, R., (1992) *Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa*. Editorial McGraw-Hill, España.
- Márquez, J., Robles, J., Armenta, A. y Valenzuela, E. (2004) *Diagnóstico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología en la Cadena Vid de Mesa*. Libro técnico 1. Fundación Produce A.C. INIFAP, CIAD.
- Márquez, A., Martínez, G., Núñez, H. (2007) “Portainjerto, fertilidad de yemas y producción de variedades de uva de mesa” en *Revista Fitotecnia Mexicana*, Volúmen 30, número 1, pp.89-95.
- Miranda, P. (2015) *Proceso de cosecha y postcosecha en el estado de Sonora, de uva de mesa (Vitis vinífera) para exportación*, Tesis de licenciatura, UNAM.
- Montaño, K., (2010) *Estrategia dual de producción fincada en el mercado. Una alternativa para mejorar la competitividad de la cadena productiva de uva de mesa sonorenses*. Tesis de maestría. Coordinación de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo.
- International labour office (ILO-OIT) (2003), *Time for equality at Work. Report of the Director-General. Global report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Conference 91st Session 2003*. International Labour Office, Ginebra.

- [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221128717\\_en.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9221128717_en.pdf)  
[Accesado el día 11 de diciembre del 2017].
- Ortega, M.I. y Castañeda P.A., (2007) “Los jornaleros agrícolas en Sonora: Condiciones de nutrición y salud”, en Ortega, M. I. Castañeda P., y Sariego J. L. (Coords), *Los jornaleros agrícolas, invisibles productores de la riqueza. Nuevos procesos migratorios en el noroeste de México*. CIAD, Fundación Ford. Edit. Plaza y Valdez.
- Osorio, A. G. (2004). *Regulación de la Brotación y Cosecha en Vides del desierto de Sonora*. INIFAP. Centro Experimental Costa de Hermosillo. Libro Técnico #7.
- Robles, J., Garza C., Flores, G. y Taddei C., (2008) Condicionantes de la organización en las empresas del sistema vid de mesa en Sonora. Memoria XXI Congreso Internacional en Administración de Empresas Agropecuarias. SOMEXAA, Torreón Coahuila.
- Robles, J., Garza, C., y Taddei, C., (2009). Mercado y organización en sistema vid de mesa de Sonora. Memoria XII Congreso Internacional en Ciencias Agrícolas. UABC. Mexicali B.C.
- Robles, J. y Garza, C., (2011) “Nuevas condicionantes en las organizaciones de los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora”, en Huesca L. (coord.) *Bienestar y desarrollo en el siglo XXI*. Edit. CIAD-Plaza y Valdez.
- Rodríguez G. Gil F. J. y García J. E., (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Salazar, G., (2012) “Más allá de lo aparente. Una propuesta conceptual-metodológica para el estudio de las relaciones de género en contextos de migración”, en *Revista Estudios Sociales*. Vol. XX. Número especial 2. pp. 281-304.
- Sariego, J.L., y Castañeda P. A., (2007), “Los jornaleros agrícolas de Sonora: recuento de una experiencia de investigación”, en Ortega M. I., Castañeda P., y Sariego J. L. (Coords). *Los jornaleros agrícolas, invisibles productores de la riqueza. Nuevos procesos migratorios en el noroeste de México*. CIAD, Fundación Ford. Edit. Plaza y Valdez.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). Panorama de la Uva. México, D.F. SHCP. Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. [En línea <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-cultivo> [consultado el 10 de diciembre del 2017]
- Taddei, C. y Robles, J., (2002) “Conductas estratégicas de empresas alimentarias de Sonora, a la luz de la teoría de la organización industrial” en *Región y Sociedad*, Vol. 14, número 23, el Colegio de Sonora, México.
- Taylor, S. J., y R. Bogdan. 1992 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós Básica. España.
- The Packer, (2012). Fresh Trends. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.
- USDA. United States Agriculture Department (2015). Economic Data. [En línea] Disponible en:[http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA\\_STATICS](http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA_STATICS). [Accesado el día 28 de enero del 2017]
- Valenzuela, E., Camarena, D., y Santos, A. (2001). Rivalidad comercial en el mercado internacional de uva de mesa: el caso de Sonora. XV congreso de Administración Agropecuaria. (pp. 201, 213). Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria, A.C. UNISON. Hermosillo, Sonora. Memoria.

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento profundo a los líderes de uva de mesa que accedieron a ser escuchados. A nuestra compañera Alejandra Córdova Moreno por su apoyo técnico brindado durante el proceso de investigación de este proyecto. También a la L. C.C. Sonia Aida Espinoza Curiel por el apoyo en la edición gráfica.