

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA ASOCIATIVA
ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL ECUATORIANO.
UN MODELO A IMPLEMENTAR**

**PUBLIC POLICY AND REGIONAL DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR AND THE ORGANIZATIONAL ASSOCIATION STRUCTURE OF THE
ECUADORIAN CRAFTAN FISHERIES SECTOR. A MODEL TO IMPLEMENT**

Autores: Gabriel Arturo Pazmiño Solys¹

Luis Fabricio Lascano Pérez²

Luis Efraín Velasteguí López³

¹ Doctor en Ingeniería Industrial. Master en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Productivos y Sociales. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato Ecuador. Email: gapsrio@gmail.com

² Master en Gestión Financiera, Economista, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. lf.lascano@uta.edu.ec

³ Magister en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa.. Economista, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. le.velastegui@uta.edu.ec

Resumen

El presente estudio presenta un análisis sobre el comportamiento organizacional, el liderazgo y la estructura asociativa organizacional en el sector pesquero artesanal ecuatoriano, así como de las problemáticas que enfrentan para su fortalecimiento socio empresarial. El análisis de enfoque cualitativo se fundamenta en entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes de diversas asociaciones de pescadores artesanales de los principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, mismo que han sido repotenciados a través de una Política Pública y de Desarrollo lo Regional denominada la revolución pesquera que ha sido implementada por el gobierno de la revolución ciudadana del presidente Rafael Correa Delgado en el Ecuador.

Los hallazgos indican que el liderazgo solidario afronta un dilema ético y operativo en la fórmula democrática de la gestión y el avance en estructura empresarial; en el caso de la pesca artesanal, específicamente, también se enfrenta a un entorno socio-ambiental que reta la definición de su posición competitiva.

Se concluye en la necesidad de generar una visión empresarial equilibrada que dé sostenibilidad a la actividad económica acorde con los retos del nuevo contexto pesquero artesanal ecuatoriano, y que la vivencia de los principios cooperativos armonicen con esta búsqueda, lo cual significa reconocer los intereses personales y colectivos, los niveles diferenciados de participación y el desarrollo de capacidades técnico-operativas para gestar la empresa asociativa adecuada.

Palabras Claves: Comportamiento organizacional, liderazgo, asociatividad, economía popular y solidaria, pesca artesanal.

Abstract

This study presents an analysis of organizational behavior, leadership and organizational associative structure in the Ecuadorian artisanal fisheries sector as well as the issues facing business partner for strengthening. The analysis of qualitative approach is based on semi-structured interviews with leaders of various associations of artisanal fishermen of the main artisanal fishing ports of Ecuador, the same that have been repowered through a Public Policy and Development as Regional called the fishing revolution that has It has been implemented by the government of the citizen revolution of President Rafael Correa in Ecuador.

The findings indicate that solidarity and leadership faces an ethical dilemma in democratic operational management formula and advancement in business structure; in the case of artisanal fisheries, specifically, also faces a socio-environmental setting that challenges the definition of their competitive position.

It is concluded on the need to build a balanced business vision that gives sustainability to the consistent economic activity with the challenges of the new Ecuadorian artisanal fisheries context, and that the experience of cooperative principles harmonize with this search, which means recognizing personal interests and groups, the different levels of participation and the development of technical and operational to bring forward the appropriate associative enterprise capabilities.

Key Words: Organizational behavior, leadership, associativity, popular and solidarity economy, artisanal fishing.

I. Introducción

El Liderazgo empresarial, motivacional y asociativo así como el comportamiento organizacional son algunos de los perfiles requeridos en una organización asociativa y solidaria para llevar a cabo su objeto social. De la misma manera, la estructura empresarial asociativa y la actividad económica como tal requieren ir en sincronía para alcanzar los objetivos sociales y los empresariales. Este estudio aborda las dimensiones anotadas, liderazgos y estructuras organizacionales, en particular analizadas en el sector de la pesquero artesanal ecuatoriano, con el fin de establecer los retos a los que se enfrentan las asociaciones de pescadores artesanales del Ecuador ante el apoyo al su sector y al cambio de la matriz productiva puesta en marcha en el país.

Este trabajo, de corte cualitativo-descriptivo, tuvo como principal instrumento de indagación la entrevista a líderes de organizaciones de pescadores artesanales de los principales puertos del Ecuador a partir de unas premisas investigativas: las organizaciones empresariales requieren diferentes tipos de liderazgo para ser sostenibles; la competitividad está asociada a una estructura empresarial pertinente para el entorno, y de un cuestionario a los pescadores artesanales para determinar los puntos de vista sobre la problemática del sector.

El trabajo investigativo señala la necesidad de profundizar en cómo resolver las tensiones entre los objetivos sociales y empresariales, que el contexto económico actual genera. El modelo de gestión solidario y cooperativo centrado en promover la dinámica democrática dentro de las organizaciones precisa desarrollos teóricos en

el sentido empresarial sobre cómo dinamizar la producción y llevar a cabo las actividades ligadas a la actividad económica sin contradecir la filosofía solidaria.

Este artículo se presenta estructurado en dos segmentos: una mirada general a los temas de liderazgos en esquemas empresariales y también en cuanto a la estructura organizacional, vistos desde la perspectiva de la gestión empresarial solidaria. En la segunda sección, se analizan en particular los aspectos antes mencionados estudiados en las asociaciones de los principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador.

II. Desarrollo

Estado del Arte y la Práctica

Las asociaciones, cooperativas y otras organizaciones de la economía solidaria (OES) surgen como alternativas de producción y gestión al modelo económico capitalista imperante. En medio de una gama amplia de formas asociativas, existen estructuras en las cuales los asociados son, simultáneamente, los encargados de llevar a cabo la producción o la prestación del servicio objeto de la entidad jurídica. De estas últimas formas organizacionales trata este estudio, es decir, en aquellas en las que el trabajo asociado genera la actividad económica, aunque su figura jurídica no sea una cooperativa de este tipo. En esta doble condición, de asociado y gestor, subyace una tensión que impone el liderazgo y la estructura solidaria a su propia gestión empresarial, que puede llevar al deterioro de su posición competitiva.

Liderazgos naturales de tipo motivacional y con debilidades gerenciales no logran contribuir al impulso organizacional, y las estructuras empresariales no avanzan hacia nuevos niveles de complejidad, limitando la capacidad productiva, comercial y financiera que demanda actuar en el mercado. Además, existen otros conflictos como la informalidad con que operan, la simplicidad organizativa y el exceso de democracia, que, como Sommers (2006) señala, son originados por la falta de capital y de liderazgo con suficiente formación política y académica (valores y costumbres), factores que limitan el avance en un enfoque de eficiencia y productividad.

Liderazgo y dirección

La literatura de la economía solidaria y el cooperativismo propone una dirección organizacional compartida de manera democrática. Asimismo, exalta la búsqueda del bienestar de los agremiados, que debe ser un resultado tan importante como la generación de excedentes económicos. Sin embargo, es común encontrar que los

directivos no tienen experiencia administrativa y gerencial (Segura-Aguilar, Rodríguez-Van Dyck y Weaver, 2009), por lo cual los objetivos empresariales no se alcanzan; esto, a su vez, genera efectos negativos en lo social, ya que los asociados se desmotivan al no encontrar respuesta adecuada a sus necesidades, y por ende se debilita la dinámica colectiva, dejando espacio para que individualmente algunas personas tomen beneficios para sí mismos en detrimento del bien común.

De otro lado, en la actualidad, el modelo autogestionario en comunidades con bajos niveles culturales y educativos se convierte en retos de inserción empresarial en mercados altamente competidos y enfrentados a problemáticas globales; en el caso que ocupa a este estudio, las de tipo ambiental, que demandan incorporar innovación tecnológica y social, capital y competencias del equipo humano. Algunos estudios promueven la participación de agentes externos (Arcas y Hernández, 2013; Karsten, 2009).

Tal propuesta, contraria a la autogestión, se sustenta en la precaria situación técnica y tecnológica en la que se desenvuelven algunas organizaciones solidarias, por lo que se considera que resulta conveniente la intervención de un agente preparado que, momentáneamente, lleve la dirección. Esto no deja de generar un conflicto o tensión entre los objetivos socio-democráticos y el fortalecimiento empresarial, puesto que algunos pueden interpretar que se está desdibujando el modelo de gestión cooperativo y solidario.

Por supuesto, la necesidad del equilibrio salta a la vista, entre una organización que incorpora teorías y metodologías de gestión empresarial, y la filosofía asociativa, que mantiene el enfoque solidario como práctica y objetivo por alcanzar. Algunas veces se elige al líder carismático (Weber, 1920) por la percepción de capacidades extraordinarias, lo que puede resultar eficiente para la integración de la cultura organizacional; pero también puede fundamentarse en lógicas irracionales (Lussier y Achua, 2008) que no prevén el futuro de la organización.

Modelo de gestión solidario

Mejorar la calidad de vida de los miembros de las organizaciones de economía solidaria puede ser un objetivo común; sin embargo, los medios para lograrlo cambian en diferentes latitudes. Pensar las organizaciones solidarias en el sentido de que son estructuras cuyo propósito no termina ni empieza con la obtención de la ganancia económica, hace necesario iniciar la discusión acerca de la clasificación como entidades sin ánimo de lucro. Esta categorización oculta el interés económico

legítimo de la empresa asociativa para generar riqueza y distribuirla entre sus miembros y con la sociedad en general; por tanto, es preciso diferenciarla de las economías de las donaciones, donde la bandera de la gratuidad es necesaria.

La implicación de este ocultamiento del interés económico de tipo asociativo hace suponer que la gestión de las organizaciones de esta naturaleza solo demanda procesos democráticos para su desarrollo, descartando la dimensión propiamente empresarial. En este sentido, se concuerda con Castañeda et al. (2012), cuando expone que una cooperativa exitosa es una organización productiva en donde el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales, fortalece la identidad y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrollan y fortalecen a la propia organización (p. 21).

Esto traduce en que de la forma como se vivan los valores cooperativos y solidarios, se “modificará la dirección de los esfuerzos y estrategias, así como los resultados que se originen, lo cual repercutirá en el desarrollo cooperativo” (Mercader, 2013); y de otro lado, las estructuras asociativas que cuentan con excedentes, fundamentalmente como resultado de la comercialización directa en mercados atractivos, generan mayores beneficios económicos para las personas asociadas y su entorno (Castañeda et al., 2012, p.14). Es clara entonces la relación de doble vía: acciones que mejoran la situación económica de la organización favorecen el sentido de pertenencia del asociado, porque no son objetivos antagónicos. En la medida en que la ganancia económica sea justa, suficiente y equitativamente distribuida, la filosofía empresarial solidaria puede convertirse en el modelo preferido por la gente, tal como lo promueve la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

En el sentido que lo nombra Estrada, Monroy y Ramírez (2005), “la responsabilidad de una empresa implica el compromiso de ocuparse de su papel en la sociedad como: productora, empleadora, vendedora, cliente y miembro de la ciudadanía, de manera responsable y sostenible”. Pero esta armonización de objetivos económicos y sociales demanda una revisión de los enfoques y las prácticas de gestión empresarial. Herrera, Louge y Ripa (2012) hacen un análisis comparativo de la evolución de empresas capitalistas y solidarias, señalando el hecho de que los modelos de gestión cooperativa y solidaria no han evolucionado teóricamente, mientras que la teoría administrativa propia de las corporaciones ha presentado un

mayor número de cambios paradigmáticos.

Posición competitiva

La mayoría de las Organizaciones de Economía Solidaria tienen un mercado micro, delimitado por la capacidad productiva, operativa y financiera de la entidad. Teniendo en cuenta lo dicho antes, se destaca que el mercado del modelo asociativo generalmente no sobrepasa las fronteras más próximas, y una de las limitantes que expresan sus asociados es la falta de preparación técnica y empresarial para la competencia o competencia (Nalebuff y Brandenburger, 1996, citados en Silva, 2013), es decir, un sistema integrado conformado por las diferentes Organizaciones de Economía Solidaria, que en conjunto les permita insertarse en el mercado como un actor protagónico.

Asociatividad una alternativa para el desarrollo

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las Pymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas. La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector Pymes en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia. En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las Pymes se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado.

No obstante ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes. Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad. Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las pymes o entre la pyme y empresas grandes.

Plan nacional para El Buen Vivir del Ecuador

El plan considera que frente a los indicadores de migración, desempleo y pobreza es necesaria una revolución económica que conduzca a una reactivación de la producción, generación de empleo, convirtiéndonos en una sociedad de propietarios y productores que supere el sistema actual de exclusión social; frente a ello se plantea la democratización de los medios de producción, como una condición necesaria para auspiciar la igualdad y la cohesión desde la perspectiva de desarrollo territorial integral que fomente un sistema económico social y solidario.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El ámbito de aplicación del código incluye a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional; abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas.

Así también, impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República del Ecuador.

El código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

III. Metodología

Se realizaron 392 entrevistas en profundidad realizadas a los representantes de las distintas organizaciones de pescadores artesanales de los 5 principales puertos

pesquero artesanales que está repotenciando el Gobierno de la Revolución Ciudadana en el Ecuador: Puerto La Poza en la Provincia de Esmeraldas, Puertos de Jaramijo y San Mateo en la Provincia de Manabí y Puertos de Anconcito y Santa Rosa en la Provincia de Santa Elena, teniendo como objetivo lograr el aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.

Se utilizó una guía de la entrevista para asegurar que los temas que son considerados por el grupo de investigación como claves, fueran abordados por todos los entrevistados. Para identificar las necesidades de los pescadores y los actores involucrados en esta actividad, se encuestó a pescadores artesanales de los Puertos Artesanales de La Poza en la Provincia de Esmeraldas; San Mateo y Jaramijo en la Provincia de Manabí, y Anconcito y Santa Rosa en la Provincia de Santa Elena, los indicadores fueron: nivel de tecnología, crédito, identificación de instituciones de apoyo, y las estrategias de comercialización empleadas hasta el momento.

El número de pescadores artesanales registrados en el Ecuador es de aproximadamente 14.200 según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, a través de la Sub secretaría de Pesca del Ecuador. Para determinar el tamaño de la muestra se empleó el método de muestreo probabilístico de población conocida, la muestra se tomó en forma proporcional al porcentaje del número de los pescadores artesanales de cada uno de los puertos citados, siendo el valor de la muestra aplicada de 392.

Posteriormente, se codificaron las respuestas de acuerdo a los siguientes temas: número de pescadores, pescadores de oficio, permisos de pesca, grado de informalidad, relación con los Gobiernos Municipales, infraestructura, comercialización, organización gremial, conflicto entre actores, conflicto con otros actores por uso de playa, percepción del rol del Estado, relación con el recurso pesquero, ayudas solicitadas para el desarrollo. Se utilizó el análisis descriptivo FODA para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector, para comenzar a trabajar con una propuesta de desarrollo para el Sector Artesanal.

Provincia	Puerto	No. de Embarcaciones	No. de Pescadores Artesanales
Santa Elena	Anconcito	500	1.900
Santa Elena	Santa Rosa	1.000	3.900
Manabí	Jaramijo	700	2.500
Manabí	San Mateo	700	2.900
Esmeraldas	La Poza	900	3.000
Total	5	3.800	14.200

Tabla 1. Número de Pescadores Artesanales Registrados en los Principales Puertos Pesqueros Artesanales del Ecuador ⁴

En cuanto al instrumento de recolección de información utilizado, se trató de cuestionario administrado compuesto por 10 preguntas organizadas en: Información sociodemográfica general, situación laboral, información sobre el sector pesquero, comercialización, organización del trabajo, asociatividad, ingresos y opinión general. El cuestionario, previo a su aplicación, fue sometido a una validación de contenido utilizando la técnica de juicio de expertos que comprendió la participación de un equipo técnico de 7 personas. Posteriormente, se aplicó una encuesta piloto a una muestra representativa de la población de interés, con el objetivo de afinar el cuestionario antes de su aplicación definitiva.

Finalmente, los datos fueron analizados a través de estadística descriptiva, y test de pruebas de hipótesis que permitieron dar cuenta que el comportamiento organizacional, los estilos de liderazgo y la estructura empresarial asociativa de los pescadores de los principales puertos artesanales del Ecuador.

IV. Resultados

Caracterización del sector

La pesca artesanal adquirió un desarrollo significativo en los últimos 15 años, en especial en el contexto de desempleo y precarización laboral en el Ecuador. En su mayoría los pescadores artesanales provienen de la pesca deportiva, de trabajos inestables, precarios o mal remunerados o despedidos de otra actividad. La actividad se afianzó por la crisis económica vivida por el Ecuador en el año 1.999 y la posterior dolarización de la moneda del país, la misma que mejoró sustancialmente el precio de venta del pescado lo que aumentó la percepción de esta actividad como rentable. De esta manera, existen aproximadamente 14.000 pescadores artesanales y alrededor del 30% no cuentan con permisos de pesca por

⁴ Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. - Sub secretaría de Pesca del Ecuador.

lo cual el grado de informalidad es alto. Solamente un 40% son pescadores con “historia en el sector”, percibiendo su trabajo como altamente calificado. En general, están organizados gremialmente, la mayoría consolidados, pero muchos con conflictos internos, y con un alto grado de desconfianza a agruparse y no posee infraestructura portuaria o de venta.

El conflicto entre actores es alto, sobre todo con flotas de mayor porte y con pescadores sin trayectoria o proyección futura en la pesca artesanal. En el 60% de los puntos de desembarco, manifiestan conflictos por uso compartido de playa con el turismo. En este sentido, la comercialización se realiza a través de intermediarios quienes estipulan los precios de venta y no pagan un diferencial de precio por ser un pescado de mejor calidad (pesca blanca o de anzuelo). Perciben al Estado como no proactivo, reactivo ante el conflicto, desarticulado políticamente y sin vocación para el Desarrollo del Sector.

Análisis de los resultados

De las encuestas realizadas a los pescadores artesanales de los diversos puertos de pesca artesanal del Ecuador, se obtuvo los siguientes resultados utilizando el método de Crombach.

Modelo X		R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambio en F	Sig. Cambios en F
.1	846 ^a	,895	,894	,34049	823,007	.000

ANOVA^b

Modelo	Suma de cuadrados	l	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	381,665		95,416	8	,000 ^a
Residual	44,867	87	,116	23,007	
Total	426,533	91			

a. Variables Independientes predictoras: Comportamiento Organizacional (Constante), X1 Estructura Organizacional, X2 Condiciones Mercado, X3 Sistemas Producción, X4 Estructura Jurídica.

b. Variable dependiente: Y estructura empresarial asociativa

Comportamiento organizacional		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Valor p	Correlación parcial
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,030	,043			
	X1 Estructura Organizacional	,636	,028	,710	,000	,932
	X2 Condiciones del Mercado	-,005	,024	-,006	,000	,754
	X3 Sistemas de Producción	,160	,024	,131	,000	,565
	X4 Estructura Jurídica	,134	,020	,198	,000	,822

Modelo Y		R cuadrado	R cuadrado corregida	Cambio en F	Sig. Cambio en F
.1	931 _a	,867	,866	840,085	,000

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	367,225	3	122,408	8	,000 ^a
Residual	56,535	388	,146	40,085	
Total	423,760	391			

Propuestas para el desarrollo del sector pesquero artesanal ecuatoriano

El éxito de los planes de desarrollo depende de dos hipótesis: la mayoría de los sectores pesqueros de pequeña escala son o tienen el potencial de ser económicamente factible y muchos de los problemas pueden ser exitosamente enfrentados si se están amparados por apoyo administrativo y técnico.

Por lo tanto, se debe establecer un programa integrado, participativo e interdisciplinario, que permita mejorar la organización, eficiencia y productividad de las comunidades pesqueras de pequeña escala., con propuestas fehacientemente realizables y con la voluntad política necesaria para no originar falsas expectativas y desalentar la participación de los pescadores artesanales. Deben socializarse antes de ejecutarse para asegurarse que cubren las necesidades de los pescadores y deberá considerar tanto los aspectos técnicos del desarrollo, como las necesidades socioeconómicas de las comunidades pesqueras de pequeña escala, balanceando adecuadamente los aspectos biológicos pesqueros, tecnológicos, socio económicos y productivos de la misma; para lo cual se hace imprescindible la realización de un diagnostico participativo, para definir estrategias y políticas oportunas y eficientes

Economía Solidaria y Asociatividad en el sector pesquero artesanal ecuatoriano

Las asociaciones de pescadores artesanales entrevistadas coinciden en que hay una falta de integración dentro del mismo sistema, que indiscutiblemente las afecta en la perspectiva empresarial, ya que el sector tiene una amplia dinámica de acción en movimiento que se refleja en sus estructuras de segundo y tercer nivel, pero su actuación fundamental es en el plano social y político. En pocas oportunidades se logran generar cadenas productivas entre organizaciones pertenecientes al mismo sector económico, o ciclos económicos solidarios que articulen la producción, la distribución, el consumo, el ahorro, el crédito; en general, que aprovechen la empatía ya construida y fortalezcan la capacidad empresarial del sector cooperativo y solidario.

Estructuras empresariales y liderazgo en la pesca artesanal

Hasta el momento se han presentado discusiones generales acerca de los liderazgos y la situación empresarial de las organizaciones de tipo solidarias. En este acápite, se profundiza en el caso de los pescadores artesanales. Se entrevistaron a miembros de las asociaciones de pescadores artesanales de los puertos: La Poza en la provincia de Esmeraldas, San Mateo y Jaramijo en la

Provincia de Manabí y Anconcito y Santa Rosa en la Provincia de Santa Elena, los cuales confirman que existe un liderazgo de tipo autocrático en sus organizaciones que está representada por el presidente de cada organización.

Factores productivos y comerciales

El factor ambiental se vuelve prioridad para los pescadores costeros que trabajan en medio de los residuos del sistema industrial cuyos desechos vertidos al mar son mayores que los que pudieran producir los pescadores artesanales.

Las asociaciones de pescadores artesanales analizadas, al igual que otras en diferentes partes del mundo, generan una producción mínima que las mantiene en un nivel de subsistencia. La falta de consistencia en la producción, ocasionada por el deterioro ambiental y por el debilitamiento del sistema pesquero artesanal y social, ha impedido que se avance a niveles más estructurados.

Según las entrevistas, el tema de insertarse en el mercado no ha sido tratado, debido a que no existen las condiciones para ofrecer constantemente productos de calidad fuera de los límites locales, sus clientes son principalmente los habitantes cercanos; algunos esfuerzos anteriores en esta perspectiva no tuvieron el impacto esperado.

En el medio pesquero asociativo surgen pocas estrategias de mejoramiento debido a múltiples factores que se relacionan con la incertidumbre productiva, el bajo nivel de formación y las pocas ventajas tecnológicas. Sin embargo, algunas acciones se han realizado para fortalecer la cadena productiva.

Se les suma la contaminación del mar y de las zonas de pesca, la cual proviene de fuentes difusas. Otro aspecto por considerar, es el desplazamiento originado por la expansión portuaria, que ha empujado a algunos pescadores a abandonar sus localidades y, a veces, a cambiar de actividad, al quedar más alejados del mar.

El liderazgo asociativo y solidario

Es difícil identificar un modelo predominante de liderazgo en las asociaciones entrevistadas. Algunas organizaciones establecen sus líderes formales, pero también se presenta el caso de que quien dirige los procesos es diferente a quien representa, y el reconocimiento de liderazgo lo tiene otra persona entre los asociados. La mezcla entre formas organizativas básicas y tomas de decisiones complejas es la característica común a las entidades.

En las entrevistas realizadas a asociaciones de pescadores artesanales de los principales puertos artesanales ecuatorianos, se indica que para alcanzar el éxito se

necesitan liderazgos con un fuerte compromiso social, visión empresarial, eficiencia, confianza al interior y al exterior de la organización, renovación generacional y planeación.

En todos los casos que fueron entrevistados se encuentran líderes potenciales identificados por los miembros, pero en la mayoría, el directivo de turno no es reconocido como la mejor opción para la dirección; tal vez, esto se deba a la necesaria rotación del poder en la organización y al tamaño, que admite que las elecciones se fundamenten en el comportamiento de la persona, más que en sus capacidades técnicas e intelectuales.

Existen limitaciones para el crecimiento y fortalecimiento empresarial que se originan en estas estructuras solidarias relacionadas con los intereses de sus miembros, así como otras que provienen del contexto en el que se desenvuelven.

De acuerdo con las formas de pensar predominante entre pescadores, puede ser que un líder que priorice las tareas y no a la gente llegue a resultar poco efectivo en este contexto.

Los liderazgos ejercidos dentro de estas asociaciones se fundamentan en las relaciones sociales pre existentes, por ello se hace mucho más trascendente encontrar fórmulas de un protagonismo que haga operativas las decisiones a través de normas, instrucciones, procesos y criterios que generen una cultura organizativa definida, para evolucionar la forma y el contenido según necesidades, mientras que también se incorporan nuevos estilos de liderazgo, por ejemplo pasar del líder carismático al líder funcional.

Rol del Estado en la promoción de la empresarialidad asociativa y solidaria

Los pescadores entrevistados manifiestan que en los últimos años si habido atención por parte del gobierno; porque les resulta una opción en mejoras organizativas, productivas y comunitarias, pero el apoyo del Estado sigue siendo fundamental, y su aporte puede surtir efectos positivos en la situación social y productiva de las zonas pesqueras, acompañado de políticas efectivas de educación formal y técnica, contextualizada para adultos.

La falta de atención provoca que los pescadores tengan que ser responsables de crear condiciones favorables para ellos mismos sin contar con los medios para ello, además, de estar en un entorno adverso para posicionar iniciativas económicas viables de tipo solidario y comunitario. Los problemas sociales están recibiendo

más atención que en años anteriores, aunque el aspecto productivo pesquero artesanal se ha mantenido al margen durante un largo tiempo.

Acompañando a estas prácticas de intervención estatal puntuales, también se produce un desinterés por parte del Estado, que privilegia la competitividad empujando a organizaciones débiles al fracaso. En la priorización de la apertura a los mercados internacionales, el Estado carece de estrategias para proteger a las cooperativas y a las Pymes frente al Tratado de Libre Comercio, dejando esta responsabilidad para las mismas organizaciones.

V. Conclusiones

- Las organizaciones solidarias pueden encontrar el éxito haciendo del discurso asociativo su ventaja comparativa y competitiva.
- No hay que descartar el liderazgo como factor clave de éxito, un estilo gerencial que combina reconocimiento entre los asociados y capacidad para la toma de decisiones empresariales.
- Sin embargo, el tema de la estructura organizacional es determinante; el tamaño y la gestión empresarial deben ser funcionales al entorno económico en el que se desenvuelve la entidad solidaria.
- El reto también es trabajar en la integración de un sistema fuerte que equilibre lo social con lo empresarial, para poder hacer frente a la agresiva competencia ejercida por las corporaciones.
- Es indispensable la participación del Estado, cuya responsabilidad recae en brindar apoyo a ciudadanos comprometidos con ideas productivas viables.
- En las zonas de pesca abundan problemas que pueden ser abordados desde la investigación multidisciplinaria. Igualmente generan tensiones sociales y descontento de las comunidades hacia las instituciones, lo que se convierte en un obstáculo para los planes estatales que pudieran llevar al sistema pesquero artesanal a establecerse competitivamente dentro del mercado con un enfoque solidario.
- Asimismo, es necesario que el avance provenga de acciones impulsadas desde adentro de los grupos de pescadores, para superar obstáculos identificados: falta de integración con el sector solidario en la perspectiva productiva; debilidad en la vivencia de los valores cooperativos; informalidad con la que operan;

mecanismos democráticos sin funcionalidad para la toma de decisiones empresariales; solo presencia de liderazgos carismáticos; falta de competitividad.

- Un punto de trabajo es el diseño de modelos cooperativos en las zonas de pesca artesanal que sean sostenibles desde el punto de vista ambiental, ya que el éxito de la empresa asociativa está ligado directamente con el uso responsable de los recursos naturales.

VI. Referencias Bibliográficas

Aguilar, I. A., Villanueva, F. S., Guzmán, A. P. y Vázquez, B. A. (2006). La contaminación del agua como una externalidad para la producción pesquera y acuícola. En Pesca, acuicultura e investigación en México. México: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, Cámara de Diputados.

Andrade, S. (2005). Diseño y arquitectura organizativa en la globalización. Administración y Organizaciones, 15(8), 71-92.

Arcas, N. y Hernández, M. (2013). Tamaño y competitividad: casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas. Mediterráneo Económico, 24, 205-229.

Castañeda, N., Guido, S. y Medina, F. (2012). Cooperativas exitosas en Sinaloa: lecciones para aprender y compartir. México: The Walton Family Foundation; Conselva, Costas y Comunidades; Universidad Autónoma de Sinaloa y Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura.

Estrada, R., Monroy, G. y Ramírez, H. (2005). Ética, responsabilidad social y desarrollo sustentable en las organizaciones. Administración y Organizaciones, 15(8), 27-45.

Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fortier, R. (2011). Liderazgo cooperativo vs. Liderazgo corporativo: ¿Cómo somos diferentes, cómo somos iguales? En Retos y oportunidades de liderazgo cooperativo y seguros mutuos. XIX Conferencia Anual de ICMIF/ Américas. Costa Rica.

Herrera, A., Louge, R. y Ripa, M. (2012). Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor. En Propuestas del cooperativismo: mensaje, ponencias y debates del Congreso Argentino de las Cooperativas 2012. Editora Cooperativa Limitada.

Hutton, T., Griffiths, M. H., Sumaila, U. R. y Pitcher, T. J. (2001). Cooperative versus Non-Cooperative Management of Shared Linefish Stocks in South Africa: An Assessment of Alternative Management Strategies for Geelbek (*Atractoscion aequidens*). Fisheries Research, 51(1), 53-68.

Jara, W. (2010). Analisis de la Pesca Artesanal. Guayaquil: Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar (ESPOL).

Kalogeras, N., Pennings, M., Benos, T. y Doumpos, M. (2013). Which Cooperative Ownership Model Performs Better? A Financial-Decision Aid Approach. *Agribusiness*, 29(1), 80-95.

Karsten, M. (2009). Coaching an Effective Leadership Intervention. *Nursing Clinics of North America*, 45(1), 39-48.

Lussier, R. y Achua, C. (2008). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning Editores.

Muñoz, A. (2010). *Instituto Nacional de Pesca*. Ecuador: Agrytec.

Sánchez, S. (2011). La Cuarta Via: Paradigmas y Contraste de Hipotesis. 1ª edicion Imprenta CEPREDIM-UNMSM. Lima. Peru.

Sánchez, S y Pongo, O (2014). Tendencias contemporaneas: Metodologia y estadística. 1ª edicion Imprenta UNFV. Lima. Peru.

Segura-Aguilar, R., Rodríguez-Van Dyck, S. y Weaver, A. H. (2009). Guía práctica para sociedades cooperativas de producción pesquera. México: Sociedad de Historia Natural Niparajá A. C. y RARE inspirando la conservación A. C., B. C. S.

Sommers, G. (2006). El cooperativismo y las cooperativas pesqueras del Soconusco. Antecedentes, desarrollo y praxis.

Razeto, L. (1999). La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto. *Revista Persona y Sociedad*, XIII (2).